

Rafael dos Santos Pereira

**A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E A DEFINIÇÃO DE  
POLÍTICAS INSTITUCIONAIS NA UFSC**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

Florianópolis  
2015



Rafael dos Santos Pereira

**A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E A DEFINIÇÃO DE  
POLÍTICAS INSTITUCIONAIS NA UFSC.**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Métodos e Gestão em Avaliação da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Métodos e Gestão em Avaliação.

Orientador: Prof. Dr. Renato Cislighi  
Co-Orientadora: Dra. Profa. Sílvia Modesto Nassar.

Florianópolis  
2015

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Pereira, Rafael dos Santos

A Avaliação Institucional e a definição de políticas  
institucionais na UFSC / Rafael dos Santos Pereira ;  
orientador, Renato Cislighi ; coorientadora, Silvia  
Modesto Nassar. - Florianópolis, SC, 2015.

180 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade  
Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de  
Pós-Graduação em Métodos e Gestão em Avaliação.

Inclui referências

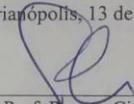
1. Métodos e Gestão em Avaliação. 2. Avaliação  
Institucional da UFSC. 3. Políticas Universitárias. 4.  
Planejamento. I. Cislighi, Renato. II. Nassar, Silvia  
Modesto. III. Universidade Federal de Santa Catarina.  
Programa de Pós-Graduação em Métodos e Gestão em Avaliação.  
IV. Título.

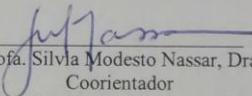
Rafael dos Santos Pereira

**A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E A DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS  
INSTITUCIONAIS NA UFSC.**

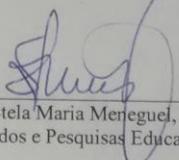
Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre Profissional e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Métodos e Gestão em Avaliação.

Florianópolis, 13 de maio de 2015.

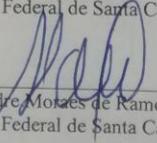
  
\_\_\_\_\_  
Prof. Renato Cislighi, Dr.  
Coordenador do Programa  
Orientador do Trabalho

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Silvia Modesto Nassar, Dra.  
Coorientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

**Banca Examinadora:**

  
\_\_\_\_\_  
Profa Stela Maria Meneguel, Dra.  
Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Araci Hack Catapan, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Alexandre Moraes de Ramos, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina



## AGRADECIMENTOS

À Sociedade brasileira, sobretudo à classe trabalhadora que, através dos impostos pagos e não sonegados, financiam a Universidade Federal. Haverá um dia em que todos terão acesso à educação gratuita e de qualidade, independente da sua condição social ou econômica. Que esse estudo possa contribuir com o caminhar para esse futuro;

À UFSC, por garantir que, mesmo trabalhando, eu pudesse cursar o mestrado e concluir esta dissertação;

Aos Professores da banca, Alexandre Moraes de Ramos, Araci Hack Catapan e Stela Maria Meneguel, pelas contribuições, às quais foram fundamentais para a qualificação desta dissertação;

Ao Prof. Dr. Renato Cislighi e Profa. Dra. Sílvia Nassar, pela orientação e ensinamentos que me ajudaram a iniciar um caminhar pelas estradas da interdisciplinaridade que esse programa desbrava. E claro, também pela paciência e respeito aos tempos de quem, ao mesmo tempo, pesquisa, estuda, trabalha, milita e sonha;

Aos colegas mais próximos de trabalho e militância, que nos vários momentos de “sumiço” para “terminar a dissertação”, souberam compreender e também suprir minhas ausências.

Aos amigos de turma do MGA, pelos debates, convivência e cumplicidade, na sala de aula, nos cafés e nos bares. Vocês todos foram boas surpresas num momento de poucas expectativas.

À família, que sempre apoiou as iniciativas de estudo que empreendi até hoje. Em especial, agradeço aos meus filhos, Tomaz Jaeger Pereira e João Rio da Silva Pereira, e minha companheira, Kamille Vaz, por entender e aceitar as ausências e humores oriundos de mais esta etapa de nossa existência. Com vocês, os sentidos são mais claros e as dificuldades valem mais a pena;



## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo identificar como os resultados da avaliação institucional - avaliação externa e autoavaliação - vêm sendo utilizados na definição das políticas da UFSC, identificando a posição da avaliação institucional na elaboração do planejamento e a posição do planejamento nos processos de avaliação institucional da UFSC; compreendendo a concepção de avaliação/diagnóstico e planejamento presente nos documentos oriundos dos processos de planejamento (PDI e Plano Estratégico da UFSC) e emergente do discurso dos elaboradores do PDI e dos orientadores dos seminários setoriais de planejamento; Além de descrever, sumariamente, o processo de autoavaliação institucional realizado na UFSC pós PAAI (2007). Para desenvolver a pesquisa, foram aplicados os seguintes procedimentos metodológicos para levantamento de dados: 1) análise de documentos; 2) entrevistas semiestruturadas; 3) aplicação de questionários. Utilizaram-se técnicas referenciadas na análise de conteúdo (BARDIN, 2010), e análise documental e uma análise quantitativa em relação aos dados oriundos dos questionários. Dessa forma, foi possível observar as relações semânticas e os contextos dessas nos documentos e também nas entrevistas, conforme exposto no capítulo 3, permitindo estabelecer as conexões e não conexões da avaliação nos processos de planejamento e também o contrário. Os dados da pesquisa não forneceram elementos suficientes para confirmar a relação direta e intencional entre avaliação institucional e planejamento na UFSC. Observou-se que o lugar da avaliação institucional no planejamento evoluiu de nenhum, no caso do PDI 2010-2014, para o reconhecimento formal e a prescrição. Já em relação ao lugar do planejamento na avaliação, observou-se a evolução da formalidade, prescrição e descrição para o uso efetivo e intencional. Verificou-se que o processo de planejamento foi o participativo, e o processo de avaliação, considerado como um diagnóstico geral, não ficou restrito à avaliação institucional formalmente instituída nos marcos do SINAES. Por fim, pode-se afirmar que a avaliação institucional não foi utilizada como único processo de diagnóstico que subsidiasse o ato de planejar na universidade, sendo usada apenas como um dos componentes de diagnóstico, o que levou ao entendimento, a partir das entrevistas, que a avaliação institucional na UFSC, realizada nos marcos do SINAES, foi secundarizada nos processos de planejamento.

**Palavras-chave:** Avaliação institucional da UFSC; Políticas universitárias; Planejamento

## ABSTRACT

This study aims to identify how the institutional evaluation results - external evaluation and self-assessment - have been used in defining the UFSC policies, identifying institutional assessment position in preparation of planning and the position of planning in institutional assessment procedures UFSC; including the design evaluation / diagnosis and planning present in documents from the planning processes (PDI and Strategic Plan UFSC) and emerging discourse of makers of PDI and guiding sectoral planning seminars; And describe, briefly, the institutional self-assessment process carried out at UFSC post PAAI (2007). To develop the research, the following methodological procedures for data collection were applied: 1) document review; 2) semi-structured interviews; 3) questionnaires. They used techniques referenced in the content analysis (Bardin, 2010), and document analysis and quantitative analysis in relation to the data from the questionnaires. Thus, we observed the semantic relationships and contexts in these documents and also in interviews, as outlined in Chapter 3, allowing to establish connections and no evaluation of connections in the planning process and also the opposite. The survey data did not provide sufficient information to confirm the direct and intentional relationship between institutional assessment and planning at UFSC. It was observed that the place of institutional evaluation in the planning of any evolved in the case of the PDI 2010-2014, for the formal recognition and prescribing. In relation to the place of planning in the evaluation, there was the evolution of formality, prescription and description for the effective and purposeful use. It was found that the planning process was participatory, and the evaluation process, considered as a general diagnosis, was not restricted to institutional evaluation formally established in SINAES milestones. Finally, it can be said that the institutional assessment was not used as the only diagnostic process that subsidize the act of planning at the university and is used only as one of the diagnostic components, which led to the understanding, from the interviews, which institutional assessment at UFSC, held within the framework of SINAES, was sidelined in planning processes.

**Keywords:** UFSC's Institutional evaluation; University policies; Planning.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo entre dimensões PDI x SINAES.....	27
Quadro 2 – Teses e dissertações selecionadas no portal da CAPES – 2008 – 2013.....	34
Quadro 3 – Artigos de periódicos científicos selecionados na base do Portal Periódicos CAPES e SciELO, 2008-2014.....	39
Quadro 4 – Trabalhos completos publicados/apresentados em eventos, 2008-2014.....	41
Quadro 5 – Estrutura Metodológica.....	66
Quadro 6 – População dos seminários de planejamento - Grupo 2	81
Quadro 7 Palavras-chave utilizadas para análise do PDI.....	85
Quadro 8 – Documentos citados como subsídio para elaboração do PDI 2009-2014.....	100
Quadro 9 – Palavras-chave utilizadas na análise da avaliação externa.....	120
Quadro 10 – Palavras-chave utilizadas na análise do relatório avaliação institucional do exercício de 2009.....	124
Quadro 11 - Metas e Ações da PREG para 2010.....	132

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – 1º ciclo do PAAI.....	70
Figura 2 – Modelo de Planejamento decenal da UFSC.....	74
Figura 3 – Relações semânticas da palavra-chave autoavaliação no PDI 2009-2014. ....	86
Figura 4 – Relações semânticas das palavras-chave avaliação/avaliações/avaliar no PDI 2009-2014.....	87
Figura 5 – Relações semânticas da palavra-chave CPA no PDI 2009-2014.....	90
Figura 6– Relações semânticas, palavras-chave Reuni/UAB no PDI 2009-2014.....	91
Figura 7 – Processo de planejamento da UFSC.....	105

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de teses e dissertações encontradas no portal da CAPES, 2008-2014.....	34
Tabela 2 – Número de artigos científicos encontrados no Portal de Periódicos CAPES, 2008-2014.....	38
Tabela 3 – Trabalhos completos apresentados/publicados em anais de eventos, 2008-2014.....	40
Tabela 4 – Planejamento da amostra.....	80
Tabela 5 – Estratificação da população do grupo 2.....	81
Tabela 6 – Participação da população na pesquisa.....	112
Tabela 7 – Conhecimento do respondente sobre o PDI e suas funções..	113
Tabela 8 – Participação do respondente em discussões sobre o PDI.....	114
Tabela 9 – Conhecimento sobre a Avaliação Institucional da UFSC.....	114
Tabela 10 – Conhecimento sobre Processos de Planejamento Institucional da UFSC.....	115
Tabela 11 – Participação de processos de planejamento institucional da UFSC.....	115
Tabela 12 – Reuniões do PDI subsidiadas com documento da Avaliação Institucional.....	116
Tabela 13 – Reuniões do Planejamento subsidiadas com documento da Avaliação Institucional.....	116
Tabela 14 – Reuniões de Avaliação Institucional subsidiadas com documentos do Planejamento Institucional.....	117
Tabela 15 – Utilização, por parte do respondente, de dados da Avaliação Institucional como subsídio para tomada de decisão.....	117
Tabela 16 – Distribuição dos respondentes segundo sua condição de vínculo.....	146
Tabela 17 – Conhecimento sobre o Plano de Desenvolvimento e suas Funções. ....	146
Tabela 18 – Conhecimento sobre a Avaliação Institucional da UFSC e suas funções.....	147
Tabela 19 – Conhecimento sobre o Planejamento Institucional e suas funções.....	147
Tabela 20 – Documentos da Avaliação institucional da UFSC como subsídio para o planejamento setorial (2010).....	147
Tabela 21 – Relação de documentos utilizados como subsídios para os seminários de planejamento estratégico da UFSC em 2010 (aceita múltiplas respostas).....	148

## LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro para entrevistas com membros das comissões de elaboração dos PDIs.....	163
APÊNDICE B - Roteiro para entrevistas com integrantes da equipe da SEPLAN que orientou o processo de planejamento estratégico da UFSC em 2010. ....	164
APÊNDICE C - Questionário para os membros, titulares e suplentes, do Conselho Universitário da UFSC em 2004 e 2009.....	165
APÊNDICE D - Questionário para os participantes dos seminários de planejamento estratégico em 2010.....	168
APÊNDICE E - Síntese das transcrições das entrevistas semi-estruturadas: Comissão de Elaboração do PDI 2009-2014.....	170
APÊNDICE F - Síntese das transcrições das entrevistas semi-estruturadas: integrantes da equipe da SEPLAN que orientou o processo de planejamento estratégico da UFSC em 2010 (seminários nas unidades acadêmicas e administrativas).....	175

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AI – Avaliação Institucional  
ANA – Avaliação Nacional da Alfabetização  
CAE – Comissão Especial de Avaliação da Educação Superior  
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal da Educação Superior  
CAPLAN – Comitê Assessor de Planejamento  
CC – Conceito de Curso  
CFE – Conselho Federal de Educação  
CI – Conceito Institucional  
CNE – Conselho Nacional de Educação  
CONAES – Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior  
CPA – Comissão Própria de Avaliação  
CPC – Conceito Preliminar de Curso  
CUn – Conselho Universitário  
ENADE – Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes  
ENC – Exame Nacional de Cursos  
ENCCEJA – Exame Nacional de Certificação de Competências na Educação de Jovens e Adultos  
ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio  
FHC – Fernando Henrique Cardoso  
GERES – Grupo de Estudos da Reforma da Educação  
ICG – Índice Geral de Cursos  
IDD – Índice de Desempenho Diferencial  
IES – Instituição de Educação Superior  
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira  
LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional  
MEC – Ministério da Educação  
MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão  
PAAI – Programa de Auto Avaliação Institucional  
PAIDEIA – Processo de Avaliação Integrado do Desenvolvimento Educacional e da Inovação da Área  
PARU – Programa de Avaliação da Reforma Universitária  
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional  
PPI – Projeto Pedagógico Institucional  
REUNI – Programa de Reestruturação das Universidades Brasileiras  
SAEB – Sistema de Avaliação da Educação Básica  
SAEP – Sistema de Avaliação da Educação Primária  
SETIC – Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

SNA – Sistema Nacional de Avaliação

TAEs – Técnico-Administrativos em Educação

UAB – Universidade Aberta do Brasil

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>19</b>
1.1 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS ESTUDANTES – ENADE.....	22
1.2 A AVALIAÇÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO.....	24
1.3 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL.....	25
1.4 OBJETIVOS DO ESTUDO .....	29
1.4.1 OBJETIVO GERAL.....	29
1.4.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	29
1.5 JUSTIFICATIVA .....	
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	
<b>2. ESTADO DA ARTE.....</b>	<b>33</b>
2.1 TESES E DISSERTAÇÕES.....	33
2.2 ARTIGOS PUBLICADOS EM PERIÓDICOS CIENTÍFICOS.....	37
2.3 TRABALHOS COMPLETOS PUBLICADOS EM ANAIS DE EVENTOS.....	39
2.4 CONSIDERAÇÕES QUALITATIVAS ACERCA DAS PRODUÇÕES.....	47
<b>3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>51</b>
3.1 FUNDAMENTOS DA AVALIAÇÃO.....	51
3.2 POLÍTICAS DE AVALIAÇÃO EDUCACIONAL NO CONTEXTO DAS REFORMAS DO ESTADO.....	55
3.3 AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR COMO CAMPO DE DISPUTAS DE CONCEPÇÕES.....	59
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>65</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UFSC.....	67
<b>4.1.1 A avaliação na UFSC.....</b>	<b>68</b>
<b>4.1.2 O Planejamento na UFSC.....</b>	<b>71</b>
4.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	75
4.3 DOCUMENTOS ANALISADOS .....	76
4.4 ENTREVISTAS .....	77
4.5 QUESTIONÁRIOS .....	79
<b>4.5.1 População e Amostra Mínima.....</b>	<b>80</b>
<b>4.5.2 Distribuição do Questionário.....</b>	<b>82</b>
<b>5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>83</b>
5.1 PRIMEIRO CICLO.....	84
<b>5.1.1. Análise documental.....</b>	<b>84</b>
5.1.1.1 Plano de Desenvolvimento Institucional.....	84
5.1.1.2 Relatório do 1º ciclo do PAAL.....	92
<b>5.1.2 Análise das entrevistas.....</b>	<b>99</b>

5.1.2.1	Relação avaliação e planejamento.....	103
5.1.2.2	Funções da CPA.....	106
5.1.2.3	Reuni x Avaliação x planejamento x tomada de decisão.....	108
<b>5.1.3</b>	<b>Análise dos dados dos questionários.....</b>	<b>112</b>
<b>5.1.4</b>	<b>interpretação.....</b>	<b>188</b>
5.2	SEGUNDO CICLO.....	119
<b>5.2.1.</b>	<b>Análise documental.....</b>	<b>119</b>
5.2.1.1	Relatório da avaliação externa.....	119
5.2.1.2	Relatório da avaliação interna 2009.....	123
5.2.1.3	Relatório da avaliação interna 2010.....	130
5.2.1.4	Plano Estratégico da UFSC 2010.....	134
<b>5.2.2</b>	<b>Análise das entrevistas.....</b>	<b>137</b>
5.2.2.1	A avaliação institucional Pós-PAAI	142
<b>5.2.3</b>	<b>Análise dos dados dos questionários.....</b>	<b>145</b>
<b>5.2.4</b>	<b>Interpretação.....</b>	<b>149</b>
<b>6.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>151</b>
<b>7.</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>155</b>
<b>8.</b>	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>163</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Ao relacionar a “garantia do padrão de qualidade” dentre os sete princípios constitucionais regentes do ensino no país e delegar ao poder público a responsabilidade de autorizar e avaliar a qualidade da educação privada, os legisladores formalizaram em 1988, por meio dos incisos VII do artigo 206 e II do artigo 209, o “Estado Avaliador”<sup>1</sup> na educação, no qual a avaliação é compulsória (BRASIL, 1988). Porém, mesmo que já houvesse<sup>2</sup> experiências nacionais de avaliação em larga escala, foi em 1995, no primeiro mandato de Fernando Henrique Cardoso como presidente da república, que as políticas de avaliação ganharam densidade e passaram a ter lugar de destaque nas políticas educacionais, chegando até os dias atuais (2015) com dois sistemas nacionais de avaliação consolidados: o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), ao qual foi acrescentada em 2005 a Prova Brasil e em 2013 a Avaliação Nacional da Alfabetização (ANA) e o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), além de outros três instrumentos “avulsos”: Provinha Brasil (2008); Exame Nacional de Certificação de Competências da Educação de Jovens e Adultos (Encceja) (2002); e o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) (1998). Considera-se ainda, como parte do arcabouço das políticas de avaliação da educação brasileira, a avaliação trienal da pós-graduação promovida pela Coordenadoria de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Segundo Horta Neto (2007), após o Decreto nº 2.146/1997, que transfere as funções da Secretaria de Avaliação e Informação

---

\* Pesquisa aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina, CAAE: 32935814.6.0000.0121, parecer número 746.477.

<sup>1</sup> Considerou-se nessa pesquisa o conceito de “Estado Avaliador” com origem em Guy Neave (1998) e desenvolvido por Afonso (1999), compreendendo-o como a tradução da transformação do Estado-providência, vinculado ao ideário do Estado de bem estar social europeu no pós-crise de 1970, em um “Estado Avaliador”, cuja influência na economia é mínima, focando no controle dos resultados das políticas sociais (YANNOULAS, SOUZA, ASSIS, 1999)

<sup>2</sup> De acordo com documento oficial do MEC (BRASIL, 2011), as discussões sobre a implantação de um sistema de avaliação em larga escala no Brasil tiveram início em 1985/1986, as quais ocasionaram a criação em 1988 do Sistema de Avaliação da Educação Primária (SAEP), que, com as modificações da constituição, passa a se chamar SAEB, no qual teve sua primeira edição em 1990.

Educacional para o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), e as Leis nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (BRASIL, 1996b), que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e a nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001 (BRASIL, 2001), que aprova o Plano Nacional de Educação, há grande ênfase na coleta de informações e avaliação como instrumentos de gestão da educação, fenômeno que o autor atribui às influências do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado e de suas diretrizes, lançado em 1995. Inclui-se ainda nessa relação a Lei nº 9.131, de 24 de novembro de 1995 (BRASIL, 1995), que altera dispositivos da lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961 (BRASIL, 1961), e dá outras providências, e o decreto nº 2.026, de 10 de outubro de 1996 (BRASIL, 1996a), que estabelece procedimentos para o processo e avaliação dos cursos e instituição do ensino superior. A primeira extingue o autônomo Conselho Federal de Educação (CFE) e cria o Conselho Nacional de Educação (CNE) como órgão colaborativo do Ministério da Educação (MEC), define sua composição, funcionamento geral e atribuições; o segundo cria o atualmente extinto Exame Nacional de Cursos (Provão).

Ristoff (1999) alerta que a Lei nº 9.131/95 cria um atrelamento direto entre a avaliação e o processo regulatório na Educação Superior, pois em seu artigo 9º, § 2º, alínea ‘e’, atribui à câmara de educação superior do CNE, dentre outras, a função de deliberação “sobre a autorização, o credenciamento e o recredenciamento **periódico** de instituições de educação superior, inclusive de universidades, **com base em relatórios e avaliações** apresentados pelo Ministério da Educação e do Desporto” (BRASIL, 1995, grifos nosso).

Na esteira do processo de consolidação do “Estado Avaliador”, previsto na constituição federal e na lei nº 9.131/95, a LDBEN nº 9394/96 estabelece no seu art. 9º, dentre outras coisas, que a união incumbir-se-á de:

VI – **assegurar** processo nacional de **avaliação do rendimento escolar** no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de ensino, **objetivando** a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino;

VII – [...];

VIII – **assegurar** processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, com a cooperação dos sistemas que tiverem responsabilidade sobre este nível de ensino;

IX – autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino [...]. (BRASIL, 1996b).

Mais adiante, o artigo 46 determina que “a autorização e o reconhecimento de cursos, bem como o credenciamento de instituições de educação superior, terão prazos limitados, sendo renovados, periodicamente, após processo regular de avaliação” (BRASIL, 1996b).

Por fim, nas disposições transitórias, o artigo 87 instituiu a década da educação, que vigeu de 1997 a 2006, e no inciso IV do parágrafo 3º ficou definido que os entes federados e a União deveriam: “integrar todos os estabelecimentos de ensino fundamental do seu território ao sistema nacional de avaliação do rendimento escolar” (BRASIL, 1996b).

Como se pode perceber, a política de avaliação no Brasil começa a se materializar com a Constituição de 1988 (BRASIL, 1988) e se consolida em 1996 com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394/96, que reafirma os dispostos nas legislações anteriores, os quais caminhavam na esteira de cumprir o preceito constitucional de garantir o padrão mínimo de qualidade, e constrói pilares sobre os quais os atos normativos instituidores dos instrumentos que conhecemos hoje são assentados.

Não resta dúvida que, atualmente, é função do Estado avaliar, e dos sistemas de ensino ser avaliados. Todavia, não só o “Estado Avaliador” foi legalmente consolidado como também foram claramente expressos os objetivos, amplitude e universo dos processos, regularidade e o tipo de avaliação, além de suas consequências, reafirmando o seu atrelamento ao processo de regulação do ensino e colocando a política de avaliação no centro da política educacional.

Nesse contexto, essa pesquisa tem como objeto de estudo o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, instituído pela Lei nº 10.851, de 14 de abril de 2004, que tem como finalidade

a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão de sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e a efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de

educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional. (BRASIL, 2004).

Para que seja cumprida essa finalidade, a legislação prevê que o SINAES promova avaliações de instituições, nos cursos e de desempenho dos estudantes cujos resultados devem constituir referencial básico para o processo de regulação e supervisão da educação superior no país. Em relação à avaliação das instituições essa deverá, dentre outras coisas, considerar obrigatoriamente, o plano de desenvolvimento institucional, o qual por sua vez, também deve considerar a avaliação institucional.

Para entender melhor o objeto e a emergência do problema dessa pesquisa faz-se necessário descrever brevemente o funcionamento do SINAES atualmente, considerando seus instrumentos, índices, conceitos e indicadores.

Metodologicamente, o SINAES está estruturado em três processos de avaliação: a) do desempenho dos estudantes, operacionalizada através de Exame Nacional, o ENADE, vinculado às diretrizes curriculares dos cursos de graduação; b) de Cursos, realizada para identificar as condições de ensino, caracteriza-se pela visita *in loco* de comissão de especialistas das áreas de conhecimento; c) institucional, que se propõe a lançar olhares sobre as Instituições de Ensino (IES) através da autoavaliação, coordenada por uma Comissão Própria de Avaliação e da avaliação institucional externa, realizada sob a coordenação do INEP. Todos estão vinculados ao sistema os atos de autorização de abertura, reconhecimento, renovação de reconhecimento de cursos e credenciamento e reconhecimento de instituições de educação superior, sendo todo o processo coordenado pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), formada por representantes do governo, trabalhadores das IES e especialistas.

## 1.1 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS ESTUDANTES – ENADE

O Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes, como já vimos, é previsto pela Lei nº 10.861/04, inclusive como componente

curricular obrigatório para os estudantes inscritos<sup>3</sup> e tem como objetivo “acompanhar o processo de aprendizagem e o desempenho acadêmico de estudantes da educação superior” (BRASIL, 2013, p. 7). Em consonância com as Diretrizes Curriculares Nacionais de cada curso de graduação, o exame avalia, segundo o manual do candidato de 2013<sup>4</sup>, habilidades e competências para o exercício profissional e para a compreensão de temas externos à sua área de formação, expressando o desempenho do estudante na forma de conceito ordenado em uma escala de cinco níveis, segundo padrões mínimos definidos pelas comissões de especialistas. É desenvolvido com apoio de comissões de especialistas das diversas áreas de conhecimento e também uma comissão para a formação geral. É operacionalizado através da aplicação de uma prova e de um questionário para o estudante, os quais produzem dados que serão utilizados na formação de indicadores dos cursos e das instituições, além de servirem de referência para a definição de políticas, programas e ações para a educação superior, sejam em âmbito geral ou institucional. A realização do ENADE é anual, porém os diversos cursos, agrupados em áreas, somente estão sujeitos ao mesmo de três em três anos (BRASIL, 2013).

Estão relacionados com ENADE o Índice Geral de Cursos (IGC) e o Conceito Preliminar de Curso (CPC), os quais são expressos em conceitos numa escala de cinco níveis. A relação é direta com o CPC, pois é relativo ao curso, já o IGC diz respeito aos cursos em geral de uma IES, sendo formado pelo CPC e por medida resultante da conversão do “conceito CAPES” (escala de sete níveis) da Pós-graduação. Por sua vez, o CPC é composto pelos conceitos ENADE e Índice de Desempenho Diferencial (IDD), por dados do censo da educação superior (corpo docente, recursos didático-pedagógicos e de infraestrutura) e as respostas do questionário sócio econômico aplicado aos respondentes do ENADE (BRASIL, 2013b).

Em nota técnica divulgada pelo INEP (BRASIL, 2010b) sobre a metodologia de cálculo do CPC, é possível observar, dentre outras

---

<sup>3</sup> A legislação prevê a inscrição para ingressantes e concluintes, podendo ser utilizados procedimentos amostrais para a determinação da população respondente. Nas primeiras edições havia sorteio para inscrever os respondentes, porém atualmente o ENADE é para todos os ingressantes e todos os concluintes do curso, com algumas exceções e dispensas previstas em lei.

<sup>4</sup> [http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/enade/manuais/manual\\_enade\\_2013.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/enade/manuais/manual_enade_2013.pdf)

coisas, os pesos dos oito componentes desse indicador<sup>5</sup>, sendo que os vinculados ao ENADE – desempenho dos concluintes e IDD – tem, cada um, peso 0,2 e 0,35, respectivamente. Os componentes organização didático-pedagógica e infraestrutura, que são calculados a partir das respostas dos estudantes inscritos no exame, tem peso 0,075 cada um e os vinculados ao regime de trabalho e titulação dos professores tem 0,15 no caso da nota para professores doutores e 0,075 para os demais. O resultado dessa fórmula é uma influência de 70% do ENADE no CPC, sendo 55% direta (desempenho dos estudantes) e 15% indireta (respostas dos estudantes a questionários disponíveis apenas na aplicação da prova)<sup>6</sup>.

Por fim, como o indicador de qualidade do conjunto dos cursos de uma instituição (IGC) é calculado com base na média dos últimos CPCs, para os cursos de graduação, pode-se perceber o forte alcance do ENADE na construção da ideia de qualidade da educação superior, colocando-o num patamar semelhante ao ocupado pelo Provão (Exame Nacional de Cursos) na década de 1990.

## 1.2 A AVALIAÇÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO

Prevista na Lei nº 10.861/04, especificamente no Art. 4º e seus dois parágrafos, a avaliação de cursos de graduação é operacionalizada pela utilização de diversos procedimentos, dentre os quais estão as visitas *in loco* por comissões de especialistas das respectivas áreas, às quais deveriam ser, segundo o §1º do art. 4º, obrigatórias. Porém, por força do regulamento, mesmo legalmente inferior (Portaria Normativa), tais visitas são, em diversos casos, dispensadas caso a IES obtenha nota igual ou maior que três no Índice Geral de Cursos (IGC). Sendo assim, considerando tais dispensas, essa que é um dos pilares da tríade avaliativa do SINAES, tem sido utilizada apenas em casos em que o curso obtenha nota 1 ou 2 no ICG ou CPC (BRASIL, 2013a).

---

<sup>5</sup> 1) Nota de professores doutores; 2) nota de professores mestres; 3) nota de professores em regime de dedicação integral ou parcial; 4) nota referente à infraestrutura; 5) nota referente à organização didático pedagógica; 6) nota dos concluintes no ENADE; 7) nota dos ingressantes no ENADE (dispensada desde 2011); 8) nota do indicador de diferença entre os desempenhos observado e esperado (IDD).

<sup>6</sup> Caso os estudantes não respondam os questionários de infraestrutura e/ou organização didático-pedagógica, a instituição tem nota zero nesses componentes, influenciando sua nota do CPC para menor.

### 1.3 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Os artigos 33-A, 33-B e 33-C da Portaria normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007, republicada em dezembro de 2010, estabelecem os conceitos de avaliação e os indicadores de qualidade, sendo os primeiros o Conceito de Curso (CC) e Conceito Institucional (CI) e os segundos o CPC, ICG e o desempenho do estudante no ENADE e nenhum deles indica papel para os dados obtidos na autoavaliação institucional na definição dos indicadores ou conceitos (BRASIL, 2007). Apenas a avaliação institucional externa é citada quando o Conceito Institucional é mencionado, o qual deve ser atribuído considerando as dimensões analisadas nessa avaliação (alínea II, artigo 33-C).

Como se pode perceber, os principais indicadores de qualidade que tem valorado a educação superior brasileira são calculados a partir de diversos índices e insumos que não consideram em sua composição dados oriundos da autoavaliação institucional, permitindo a interpretação de que ela não tem relevância “para fora”, o que reforça o argumento apresentado por Gomes (2002) quando analisou a política de avaliação para a educação superior implementada pelo MEC entre 1995 e 2002, de que na sociedade de consumo e num sistema de educação superior massificado, como é o Brasileiro, a educação superior tornou-se mais um bem de serviço consumível e como tal deve ser capaz de informar com objetividade e simplicidade os estudantes-consumidores sobre sua qualidade. Embora seja um estudo sobre o Exame Nacional de Cursos (Provão) e a Avaliação das Condições de Oferta dos cursos de graduação, realizados até 2002, o centro da análise de Gomes (2002) continua atual, na medida em que estão presentes ainda hoje elementos centrais daquelas políticas de educação superior (massificação e privatização) e de avaliação (sintetização em indicadores numéricos cuja base principal e o desempenho dos estudantes em exame nacional).

Os principais indicadores sintéticos (CPC e IGC), representados através de algarismos inteiros em escala facilmente reconhecida e autoexplicativa (0 a 5) tem maior repercussão, “para fora”, do que relatórios qualitativos, complexos e densos tecnicamente, produzidos pelas CPAs e Comissões externas do INEP. Mas, e “para dentro” da instituição, esses relatórios têm sido utilizados? Em que intensidade e para que fins? Há relação entre os instrumentos de planejamento e gestão com a avaliação institucional? Para clarear tais questões é preciso retomar a leitura da legislação do SINAES buscando nela as relações entre avaliação institucional, planejamento e gestão das IES. Veja o que diz o parágrafo primeiro do art. 1º da Lei nº 10861/94:

O SINAES tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua **eficácia institucional e efetividade acadêmica e social** e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e **responsabilidades sociais das instituições** de educação superior, por meio da **valorização de sua missão** pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da **afirmação da autonomia e da identidade institucional**. (BRASIL, 2004, p. 1, grifos nosso).

A utilização dos termos “eficácia institucional”, “efetividade acadêmica e social”, “valorização de **sua** missão” e “afirmação da autonomia e da identidade institucional”, no parágrafo dedicado à descrição dos fins do SINAES, nos permite inferir que todo o sistema de avaliação da educação superior foi proposto como um forte instrumento de gestão da IES, no qual a avaliação institucional teria igual ou maior relevância em relação às demais avaliações (de curso de graduação e de desempenho dos estudantes).

O art. 3º da Lei que criou o SINAES relaciona as dimensões institucionais que deverão ser obrigatoriamente consideradas no processo avaliativo (BRASIL, 2004). Ampliando a leitura para os regulamentos dessa lei, pode-se observar que no art. 16, do Decreto nº 5.771, de 9 de maio de 2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino, são relacionados os elementos que devem constar no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), documento necessário para iniciar um processo de credenciamento de uma IES junto ao MEC. No quadro 1, que agrega as duas relações citadas, fica clara a relação entre a avaliação institucional e o planejamento do desenvolvimento institucional.

**Quadro 1 – Comparativo entre dimensões PDI x SINAES**

<b>Elementos do PDI (art. 16 do Decreto nº 5773/06)</b>	<b>Dimensões da Avaliação Institucional art. 3º da Lei nº 10861/04</b>
<p>I - missão, objetivos e metas da instituição, em sua área de atuação, bem como seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;</p> <p>II - projeto pedagógico da instituição;</p> <p>III - cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, especificando-se a programação de abertura de cursos, aumento de vagas, ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, a previsão de abertura dos cursos fora de sede;</p> <p>IV - organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número de turmas previstas por curso, número de alunos por turma, locais e turnos de funcionamento e eventuais inovações consideradas significativas, especialmente quanto a flexibilidade dos componentes curriculares, oportunidades diferenciadas de integralização do curso, atividades práticas e estágios, desenvolvimento de materiais pedagógicos e incorporação de avanços tecnológicos;</p> <p>V - perfil do corpo docente, indicando requisitos de titulação, experiência no magistério superior e experiência profissional não-acadêmica, bem como os critérios de seleção e contratação, a existência de plano de carreira, o regime de trabalho e os procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro;</p> <p>VI - organização administrativa da instituição, identificando as formas de participação dos professores e alunos nos órgãos colegiados responsáveis</p>	<p>I – a missão e o plano de desenvolvimento institucional;</p> <p>II – a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades;</p> <p>III – a responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;</p> <p>IV – a comunicação com a sociedade;</p> <p>V – as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;</p> <p>VI – organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios;</p> <p>VII – infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação;</p> <p>VIII – planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional;</p> <p>IX – políticas de atendimento aos</p>

<b>Elementos do PDI (art. 16 do Decreto nº 5773/06)</b>	<b>Dimensões da Avaliação Institucional art. 3º da Lei nº 10861/04</b>
pela condução dos assuntos acadêmicos e os procedimentos de auto avaliação institucional e de atendimento aos alunos; VII - infraestrutura física e instalações acadêmicas	estudantes; X – sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.

Fonte: Elaborado pelo autor.

De um modo geral, o Plano de Desenvolvimento Institucional está incluso na dimensão I da avaliação institucional, porém outros elementos e dimensões se tangenciam, quando não se englobam. O elemento VII, infraestrutura física e instalações acadêmicas, está contido na dimensão VII, infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação, assim como a dimensão V, engloba o elemento V.

É nesse contexto que emerge o problema dessa pesquisa, o qual pode ser traduzido na seguinte pergunta síntese: **Qual a influência da avaliação institucional (autoavaliação e avaliação externa) na definição das políticas das Instituições de Educação Superior?**

Todavia, estudar essas influências, ou falta delas, em todas as Instituições de Educação Superior seria impossível para essa pesquisa, devido ao grande número e diversidade de IES no Brasil. Propor um recorte metodológico geoFigura ou por dependência administrativa, embora pareça mais adequado também oferece dificuldades para uma pesquisa aplicada, de abordagem quanti-qualitativa, em nível de mestrado profissionalizante. O tempo de realização do curso, o volume dados a serem analisados qualitativamente e a diversidade institucional são algumas dessas dificuldades que impulsionam o olhar para uma instituição que seja ao mesmo tempo representativa tanto do ponto de vista do sistema de ensino superior quanto da avaliação institucional.

Sendo assim, ao considerar as características e peculiaridades deste estudo, o qual deve guardar relações com a atuação do pesquisador dentro da instituição a qual está vinculado, além de cotejar a realidade educacional brasileira no que diz respeito à avaliação, seus processos e métodos, e também a posição no cenário nacional da educação e a história no campo da Avaliação Institucional, optou-se por delimitar essa pesquisa à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), sede desse programa de mestrado e órgão de exercício profissional do seu

autor. Portanto, a pergunta síntese representativa desse estudo toma o seguinte formato: **Qual a influência da avaliação institucional da Universidade Federal de Santa Catarina (autoavaliação e avaliação externa) na definição de suas políticas institucionais?**

## 1.4 OBJETIVOS DO ESTUDO

### 1.4.1 Objetivo Geral

- Identificar como os resultados da avaliação institucional, avaliação externa e autoavaliação, vem sendo utilizados na definição das políticas institucionais da UFSC.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar a posição da avaliação institucional na elaboração do planejamento;
- Identificar a posição do planejamento nos processos de avaliação institucional da UFSC;
- Compreender a concepção de avaliação/diagnóstico e planejamento presente nos documentos oriundos dos processos de planejamento (PDI e Plano Estratégico da UFSC);
- Compreender a concepção de avaliação/diagnóstico e planejamento emergente no discurso dos elaboradores do PDI e dos orientadores dos seminários setoriais de planejamento;
- Descrever, sumariamente, o processo de autoavaliação institucional realizado na UFSC pós PAAI (2007).

## 1.5 JUSTIFICATIVA

A avaliação institucional é tema complexo e arena de disputas político-ideológicas no campo da produção científica e de políticas públicas (DIAS SOBRINHO, 2004), além de uma obrigação legal desse órgão público peculiar que são as Universidades e como tal deve cumprir ritos a fim de atingir objetivos e cumprir com sua missão. É também nesse quesito que essa pesquisa encontra justificativa, pois como já demonstrado no início deste texto, os principais indicadores de qualidade das universidades (IGC e CPC) consideram diversos índices e variáveis sem utilizar como fonte os relatórios da autoavaliação e/ou da

avaliação externa. Seria então esse instrumento somente funcional para consumo interno da instituição? Que papel ele desempenha, pode ou poderia desempenhar na composição de indicadores de qualidade da educação superior? Tais questões, embora relevantes, apenas terão papel secundário (pano de fundo) no desenvolvimento desta pesquisa, pois nossa intenção é observar se a avaliação das instituições tem cumprido seu papel (e de que forma), explicitamente definido na legislação, no âmbito da IES.

Outro aspecto importante, indicador da relevância e pertinência deste estudo, é a *quase unanimidade* sobre a centralidade e o papel indutor da avaliação na gestão pública no contexto das reformas do Estado em resposta à crise do petróleo da década de 1970, sobretudo nas políticas educacionais, quando o aspecto gerencial ganha relevância na administração pública (WEBER, 2010). Esse posicionamento da avaliação na conjuntura política destaca estudos que tem como objeto as consequências das avaliações e o uso dos resultados da política de avaliação, pois estudar políticas de avaliação, seus usos e consequências equivale-se a estudar os rumos da educação no país.

Ressalta-se, ainda, o aspecto que podemos chamar de “economicista” da relevância deste estudo que evidencia os elevados custos envolvidos na implementação de políticas de avaliação tanto no âmbito do Ministério como internamente às Universidades, que devem despende recursos financeiros, humanos, tecnológicos e de infraestrutura para garantir o funcionamento das CPAs e dos processos de autoavaliação, por exemplo. E, qual é o retorno de tudo isso para a comunidade universitária e para a sociedade?

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em seis capítulos, nos quais realizou-se uma discussão sobre a avaliação institucional na educação superior e suas relações com o planejamento institucional a partir do estudo de caso da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), em que se observou, tanto nos processos de planejamento quanto nos processos de avaliação, interseções e referências entre si.

No primeiro capítulo, dedicado a introdução, foram apresentados o objeto da pesquisa, sua questão-problema, a justificativa e relevância do estudo, considerando o contexto educacional brasileiro e a política de avaliação, os objetivos geral e específicos.

O segundo capítulo, denominado Estado da Arte, foi dedicado ao balanço da produção acadêmica da área, no qual se apresentou a

pesquisa bibliográfica realizada no banco de teses e dissertações da CAPES, base de dados relevantes de periódicos científicos e eventos relacionados ao objeto da pesquisa. A produção dos últimos cinco anos foi selecionada e analisada do ponto de vista quantitativo e qualitativo permitindo o desenho de um mapa analítico dos estudos sobre avaliação institucional e planejamento na educação superior brasileira.

A fundamentação teórica foi o objeto do terceiro capítulo, nele apresentou-se os fundamentos da avaliação educacional, demarcando conceitos e concepções emergentes na literatura de base da área. A relação da política de avaliação com as reformas do Estado e a consolidação da avaliação da educação superior como campo de disputada de concepções, também fizeram parte do escopo desse capítulo.

Os procedimentos metodológicos foram apresentados no capítulo 4; Apresentação e discussão dos dados oriundos das entrevistas, análise documental e questionários, foi o objetivo do quinto capítulo, que foi dividido em duas partes referenciadas nos ciclos coincidentes com processos de avaliação e planejamento pós-SINAES na UFSC.

Por fim, as considerações finais foram apresentadas no capítulo seis, o qual é composto pelas conclusões da pesquisa, suas limitações e sugestões para estudos futuros.



## 2. ESTADO DA ARTE

Para a constituição de um “estado da arte”, nesta pesquisa foram priorizadas produções acadêmicas disponíveis em três formatos: **1)** teses e dissertações; **2)** artigos publicados em periódicos científicos; **3)** trabalhos completos publicados em anais de eventos de áreas afins ao objeto de nosso estudo. O objetivo foi selecionar produções que, em conjunto, refletissem o estado da arte da pesquisa relacionada ao nosso objeto, ou seja, a relação, influências e o uso da avaliação institucional na definição de políticas nas IES, para isso utilizou-se em todas as plataformas de busca os seguintes procedimentos: **a)** definição dos termos descritores que foram utilizados para as buscas, quais sejam: “Avaliação Institucional”, “Avaliação *and* Educação Superior”, “Comissão Própria de Avaliação”, “Plano de Desenvolvimento Institucional” e “Planejamento Estratégico *and* Universidade”; **b)** escolha dos bancos/bases de dados para busca das produções; **c)** recorte temporal: entre 1 de janeiro de 2008 e 31 de agosto de 2014<sup>7</sup>; **d)** primeira seleção de trabalhos: aqueles que, por meio da leitura do título, permitissem estabelecer relação com o objeto da pesquisa; **e)** segunda seleção: trabalhos que, através da leitura e análise do resumo e eventualmente da introdução<sup>8</sup>, permitissem identificar que o objeto de estudo é o mesmo que o desta pesquisa ou tivessem pertinência com ele; **f)** leitura integral das produções da segunda seleção, de modo a capturar as determinações analíticas de cada produção e compreender como nosso objeto vem sendo estudado. A seguir será apresentada uma análise quantitativa e qualitativa desta pesquisa bibliográfica.

### 2.1 TESES E DISSERTAÇÕES

A busca foi realizada no banco de dissertações e teses da CAPES e obtivemos o seguinte resultado (tabela 1):

---

<sup>7</sup> Esse período compreende as três revisões realizadas durante o curso de mestrado, a primeira, logo no início do percurso da pesquisa, a segunda, quando do seminário de dissertações em andamento, e a terceira antes da redação final da dissertação.

<sup>8</sup> Quando não era possível apreender o objeto de estudo através do resumo, fizemos a leitura da introdução do trabalho.

**Tabela 1 – Número de teses e dissertações encontradas no portal da CAPES, 2008-2014**

DESCRIPTOR	RESULTADO DA BUSCA	1ª SELEÇÃO	2ª SELEÇÃO
<b>Avaliação Institucional</b>	189	22	12
<b>Plano de Desenvolvimento Institucional</b>	68	3	1
<b>Planejamento Estratégico and Universidade</b>	5	2	1
<b>Comissão Própria de Avaliação</b>	21	0	0
<b>Total</b>	<b>283</b>	<b>27</b>	<b>14</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

Observa-se claramente o destaque do descritor “Avaliação Institucional” em relação aos demais, tanto na frequência dos resultados como na seleção das produções. O retorno da busca com o descritor Comissão Própria de Avaliação apresentou algumas produções repetidas em relação ao descritor “Avaliação Institucional”, mostrando que as pesquisas sobre um desses temas geralmente está relacionado ao outro. Aqueles poucos que coincidiram foram contados na segunda seleção do principal descritor. No Quadro 2 são relacionadas as produções selecionadas por ano, instituição e área de concentração, proporcionando uma visão geral sobre a produção em nível de mestrado e doutorado.

**Quadro 2 – Teses e dissertações selecionadas no portal da CAPES – 2008 – 2014**

TESES					
ANO	IES	ÁREA DE CONCENTRAÇÃO	TÍTULO	AUTOR	ORIENTADOR
2008	UNICAMP	Educação	<i>Avaliação institucional: o uso dos resultados como estratégia de (re)organização dos espaços de discussão na universidade</i>	Elizeth Gonzaga dos Santos Lima	Mara Regina Lemes de Sordi

DISSERTAÇÕES					
ANO	IES	ÁREA DE CONCEN-TRAÇÃO	TÍTULO	AUTOR	ORIEN-TADOR
2012	Centro Universitário da FEI	Adminis-tração	<i>Avaliação institucional como ferramenta de melhoria da gestão em instituições de educação superior: um olhar sobre as faculdades privadas</i>	Vera Lucia Telles Scaglione	Flavia Luciane Consoni de Melo
	UnB	Educação	<i>Autoavaliação como instrumento de gestão na educação superior: o caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás – IFG</i>	Ângela Maria de Menezes	José Vieira de Sousa
	UFRRJ	Educação	<i>O processo de auto avaliação e suas implicações para a gestão do Instituto Federal Goiano - Campus Urutaí</i>	Laura Olívia Oliveira Issy	Nádia Maria Pereira de Souza
	PUC/PR	Educação	<i>Políticas de avaliação, planejamento e a qualidade da educação superior</i>	Marcelo Cichacz	Ana Maria Eyng
	UFSC	Administração Universitária	<i>Avaliação da gestão do planejamento da Universidade Federal de Santa Catarina, utilizando a metodologia Multicritérios de Apoio à Decisão – MCDA</i>	Mario Kobus	Alexandr e Marino Costa
2011	UFBA	Educação	<i>Contribuições dos Resultados da Avaliação Institucional para a Gestão Universitária: um estudo de caso em uma IES privada de Salvador</i>	Iracema dos Santos Lemos	Robinson Moreira Tenorio

ANO	IES	ÁREA DE CONCENTRAÇÃO	TÍTULO	AUTOR	ORIENTADOR
2011	UFSC	Administração	<i>Planejamento Estratégico em organização universitária: Um Estudo de Caso na Universidade Federal de Santa Catarina</i>	Carlos Augusto Hager	Selma Regina de Andrade
2010	PUC/GO	Educação	<i>Avaliação Institucional no Ensino Superior: um estudo de caso</i>	Maria Geli Sanches	Debora Cristina Santos e Silva
	Univali	Administração	<i>A avaliação Institucional no processo de tomada de decisão em IES: Estudo de Caso das Faculdades SENAC/SC</i>	Elita Grosch Maba	Sidnei Vieira Marinho
	UTFPR	Engenharia de Produção	<i>Os processos avaliativos como subsídios ao planejamento institucional – um estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR</i>	Cidmar Ortiz dos Santos	Isaura Alberton de Lima; Luis Mauricio Martins de Resende
2009	UFAM	Educação	<i>Relatório de autoavaliação institucional e políticas internas na Universidade Federal de Roraima</i>	Elenize Cristina Oliveira da Silva	Selma Suely Baçal de Oliveira
	UFU	Educação	<i>Políticas de financiamento para a educação superior: avaliação institucional e gestão orçamentária na Universidade Federal de Uberlândia/UFU (1995-2008)</i>	Silvani Aparecida Ribeiro de Paiva	Mara Rúbia Alves Marques

ANO	IES	ÁREA DE CONCENTRAÇÃO	TÍTULO	AUTOR	ORIENTADOR
2008	UFBA	Educação	<i>Avaliação Institucional: Implicações Administrativas na Gestão da Universidade Federal da Bahia</i>	Jacqueline dos Santos Silva	Robinson Moreira Tenorio

Fonte: Dados da Pesquisa.

É possível perceber que a relação entre os resultados da avaliação institucional e a definição de políticas nas IES é objeto de estudo de diferentes áreas de concentração, sendo a Educação predominante em relação à Administração e à Engenharia de Produção. Embora haja ocorrência de três diferentes áreas de conhecimento e também de grandes áreas científicas, inclusive com abordagens metodológicas específicas (humanas, sociais aplicadas e exatas), é justificável essa variedade já que o objeto está no campo da gestão educacional e organizacional, que são de interesse da Política e Administração Educacional, Engenharia de Produção e Administração. A diversidade institucional e regional das produções indicam que não há concentração da produção.

## 2.2 ARTIGOS PUBLICADOS EM PERIÓDICOS CIENTÍFICOS

Em relação aos artigos publicados em periódicos científicos foram priorizados dois bancos de dados de elevada abrangência e relevância, nos quais podem ser encontrados artigos dos principais periódicos científicos da atualidade. Nossas buscas foram feitas no portal *SciELO* e no Portal de Periódicos da CAPES utilizando os mesmos descritores da pesquisa por teses e dissertações relacionadas ao objeto da pesquisa. Na Tabela 2 encontram-se os resultados dessa busca.

No *SciELO* o resultado da busca retornou 43 artigos, sendo 41 no descritor “avaliação institucional” dentre os quais 6 foram selecionados pela leitura do título (1ª seleção) e apenas um pela leitura do resumo (2ª seleção), como esse único artigo também apareceu na busca no portal de periódicos da CAPES, assim como outros artigos do *SciELO*, pois o Portal de Periódicos da CAPES busca em várias bases, optou-se por contá-lo junto o portal. Os descritores “Plano de Desenvolvimento Institucional” e “Comissão Própria de Avaliação” retornaram um artigo

cada e o descritor “Planejamento Estratégico *and* Universidade” não retornou artigos. Temas como o processo de avaliação, a percepção de sujeitos envolvidos nas avaliações (gestores, docentes, discentes etc.), história da política de avaliação e concepção de qualidade da educação superior foram abordados pelas produções, todavia, como esses temas não tem relação direta com o objeto da pesquisa não foram selecionados para leitura na íntegra.

**Tabela 2– Número de artigos científicos encontrados no Portal de Periódicos CAPES, 2008-2014**

DESCRITOR	RESULTADO DA BUSCA	1ª SELEÇÃO	2ª SELEÇÃO
<b>Avaliação Institucional</b>	89	10	4
<b>Plano de Desenvolvimento Institucional</b>	7	5	0
<b>Planejamento Estratégico <i>and</i> Universidade</b>	178	3	0
<b>Comissão Própria de Avaliação</b>	4	0	0
Total	278	18	4

Fonte: Dados da Pesquisa.

É possível observar uma excepcionalidade na Tabela 2, que mostra o descritor “Planejamento Estratégico *and* Universidade” com maior retorno de resultado (178), quando nas demais buscas o descritor “avaliação institucional” foi o principal, porém tanto na primeira quanto na segunda triagem essa quantidade de títulos não é revertida na seleção de artigos para leitura completa. A maior parte da produção do descritor “Planejamento Estratégico *and* Universidade” está voltada a temas organizacionais, gestão, marketing e o próprio planejamento estratégico, no entanto sem relação com a avaliação institucional. Os artigos selecionados para leitura completa indicam que as produções que se relacionam com o objeto desta pesquisa, publicadas em periódicos científicos, estão ligadas à temática da avaliação institucional.

**Quadro 3 – Artigos de periódicos científicos selecionados na base do Portal Periódicos CAPES e SciELO, 2008-2014**

ANO	PERIÓDICO	TÍTULO	AUTOR	IES
2012	Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal	<i>Avaliação institucional na universidade Agostinho Neto (Angola) e regulação estatal: perspectivas, práticas e desafios</i>	Eugénio Alves Da Silva;  Maria Da Conceição Barbosa Mendes	
2011	Revista G.U.A.L.	<i>Aplicação do modelo de avaliação integrado ao planejamento anual na Faculdade da Serra Gaúcha (FSG): um estudo de caso</i>	Cláudia Medianeira Cruz Rodrigues	UFRGS
2010	Avaliação, Campinas; Sorocaba (RAIES).	<i>Avaliação em movimento: do PAIUB ao PGE: o caso da Universidade Federal de Goiás</i>	Eula Maria de Melo Barcelos Costa  Célia Maria Ribeiro  Regina Beatriz Bevilacqua Vieira	UFG
2009	Iberoamericana de Evaluación Educativa	<i>Planejamento estratégico e gestão universitária como atividades oriundas da autoavaliação de Instituições de Ensino Superior (IES): o exemplo da Universidade Federal do Ceará (UFC)</i>	Wagner Bandeira Andriola	UFC

Fonte: Dados da Pesquisa.

### 2.3 TRABALHOS COMPLETOS PUBLICADOS EM ANAIS DE EVENTOS

Elegemos três eventos para buscar as produções mais recentes: Reunião Anual da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Educação (ANPED), especificamente a produção dos grupos de trabalho 5 – Estado e Política Educacional – e 11 – Políticas da Educação Superior –, Simpósio Brasileiro de Política e Administração em Educação, organizado pela Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE), e Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária nas Américas, do Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária da UFSC (INPEAU). Cabe ressaltar

que nos eventos não foram utilizados os descritores como nos demais bancos, pois não foram encontrados buscadores, todavia os procedimentos descritos foram mantidos, sendo as edições dos eventos escolhidas dentro do recorte temporal (2008-2014) e as seleções pautadas inicialmente na leitura do título e posteriormente na leitura dos resumos e eventualmente a introdução dos trabalhos completos publicados nos anais. A Tabela 3 apresenta os resultados das buscas por evento.

**Tabela 3 – Trabalhos completos apresentados/publicados em anais de eventos, 2008-2014**

<b>EVENTO</b>	<b>TOTAL DE TRABALHOS</b>	<b>1ª SELEÇÃO</b>	<b>2ª SELEÇÃO</b>
<b>Reunião Anual da ANPED (GT's 5 e 11)</b>	X*	11	0
<b>Simpósio Brasileiro de Política e Administração em Educação (ANPAE)</b>	1422	23	6
<b>Colóquio Internacional sobre Gestão Universitárias nas Américas (INPEAU/UFSC)</b>	1210	39	9
<b>Seminários Regionais sobre autoavaliação institucional e comissões próprias de avaliação (CPA) do INEP</b>	125	20	11
<b>Total</b>	<b>2757</b>	<b>75</b>	<b>22</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

\* Não foi possível contabilizar o número total de trabalhos apresentados nas reuniões da Anped no período.

O grande número de trabalhos apresentados nos quatro eventos se justifica pelo recorte temporal e também por tratarem de diversas áreas, envolvendo desde a educação básica à pós-graduação, nas diversas dimensões relacionadas à Política e Administração educacional e Administração pública. Como se vê, essa quantidade destacável não se efetiva na primeira seleção, quando foram selecionados apenas 75 trabalhos, o que significa apenas 2,72% do total contabilizado. Após a segunda seleção, somente 22 trabalhos foram escolhidos para leitura completa, o que significa apenas 0,8% da população. Destaca-se a seleção de 11 trabalhos dos seminários regionais sobre autoavaliação institucional e comissão própria de avaliação do INEP, o que

corresponde a metade dos trabalhos selecionados para leitura integral. Embora não seja um evento científico, *stricto sensu*, foi um evento relevante, de abrangência nacional, que se propôs a refletir sobre a atuação, processos e impactos da avaliação institucional nas universidades.

A seguir, o Quadro 4 registra os trabalhos, por ano e por evento, considerando também a instituição dos autores, permitindo uma visão geral da produção em trabalhos de eventos.

**Quadro 4 – Trabalhos completos publicados/apresentados em eventos, 2008-2014**

ANO	EVENTO	TÍTULO	AUTOR	IES
2013	Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação (ANPAE)	Avaliação institucional na Universidade Estadual de Goiás: processos e significados atribuídos à autoavaliação	Joana Corrêa Goulart  Iria Brzezinski	PUC/GO  PUC/GO
	Seminários regionais sobre Autoavaliação Institucional e Comissões Próprias de Avaliação (CPA) – INEP	Repercussões dos Processos da Autoavaliação Institucional na Gestão da IES	Maria Aparecida de Souza Silva  Tereza Cristina Monteiro Cota	Centro Universitário do Leste de Minas Gerais (Unileste)
		Autoavaliação e Planejamento: avanços e reflexões	Anne Marie Scoss  Neide Inês Ghellere de Luca	Universidad e do Extremo Sul Catarinense (UNESC)
		Impacto da avaliação institucional no processo de gestão educacional da Faculdade Centro	Jaqueline Silveira Schardosim  Ariel Díaz Loaces	Faculdade Centro Mato-Grossense (FACEM)

ANO	EVENTO	TÍTULO	AUTOR	IES
2013	Seminários regionais sobre Autoavaliação Institucional e Comissões Próprias de Avaliação (CPA) – INEP	Mato-Grossense	Víviam Santin Trenea	
		As Contribuições da CPA para a Gestão Institucional	Susana Hintz  Agostinho Fernando Zimmerman  Anadir Elenir Pradi Vendruscolo e Flávio Knihns	Centro Universitário – Católica de Santa Catarina em Jaraguá do Sul (Católica em Jaraguá)
		Repercussões da Autoavaliação Institucional na elaboração e execução do Plano de Desenvolvimento Institucional	Ricardo Wagner de Mendonça Trigo  Josiane Pires Alves  Marilene Nepomuceno do Amaral e Castro	Centro Universitário de Formiga (UNIFOR)
		Impactos dos Relatórios da CPA nos Planos de Trabalho da Faculdade de Educação de Bacabal - FEBAC	Leandro Angelo Cruz dos Santos	Faculdade de Educação de Bacabal (FEBAC)
		A Contribuição da CPA para a Construção da Política de	Ana Célia Furtado Orsano	Instituto Federal de Educação, Ciência e

<b>ANO</b>	<b>EVENTO</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>IES</b>
2013	Seminários regionais sobre Autoavaliação Institucional e Comissões Próprias de Avaliação (CPA) – INEP	Desenvolvimento Institucional do IFPI	Ana Claudia Galvão Xavier	Tecnologia do Piauí (IFPI)
		A autoavaliação da Universidade de Sorocaba: impactos da CPA	Augusto de Abreu Pires Rafael Ângelo Bunhi Pinto Raquel Vieira de Campos Silvana Maria Gabaldo Xavier	Universidad e de Sorocaba (Uniso)
		Os resultados da Autoavaliação Institucional como balizadores para tomada de decisão na gestão da URI – Erechim	Nilce Fátima Scheffer Arnaldo Nogaro Denise Aparecida Martins Sponchiado Maiara Fernanda Fusinato Sandra Milbrath Vieira	Universidad e Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI-ERECHIM)
		A Autoavaliação Institucional como fonte de	Lúcia Rejane da Rosa Gama	Universidad e Federal de Santa Maria

<b>ANO</b>	<b>EVENTO</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>IES</b>
2013	Seminários regionais sobre Autoavaliação Institucional e Comissões Próprias de Avaliação (CPA) - INEP	informações ao Plano de Desenvolvimento Institucional: uma aplicação da análise de conteúdo	Madrugada Marcia Helena do Nascimento Lorentz Sandra Ligia Agnolin Juarez de Lima Ventura Carolina Costa Pires Trindade	(UFSM)
		A articulação entre Avaliação e Planejamento: a experiência da CPA na PUCRS	Alam de Oliveira Casartelli et al.	Pontifícia Universidad e Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS)
2009	Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação	Gestão da educação superior e avaliação institucional: diálogos permanentes	Mônica Piccione Gomes Rios Klinger Luiz de Oliveira Sousa	UNOESC FAEP/SP
		A autoavaliação institucional no ensino superior como instrumento de gestão	Mary Neuza Dias Galdino	Fundação CESGRAN RIO/
2007	Simpósio Brasileiro de Política e Administração	Avaliação institucional nas instituições de educação superior:	Marília Fonseca João	UnB UFG

ANO	EVENTO	TÍTULO	AUTOR	IES
2007	da Educação	mecanismos de articulação entre avaliação e gestão universitária	Ferreira de Oliveira	
	Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação	Gestão: a avaliação institucional em uma universidade pública	Iria Brzezinski  Maria Esperança Fernandes Carneiro  Maria Cristina Dutra Mesquita	UCG  UCG  UEG
	Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação	Avaliação institucional no Centro Universitário Metodista IPA: uma proposta de avaliação participativa	Denise Azambuja Jéferson Dutra  Clarice Monteiro Escott  Simone Machado da Silva	Centro Universitário Metodista – IPA
2011	XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul	O impacto da estrutura legal do PDI no processo de planejamento estratégico de instituições do sistema AMPESC	Thiago Henrique Almino Francisco  Nilo Otani  Angela Regina Heinzen Amin Helou Expedito Michels	

ANO	EVENTO	TÍTULO	AUTOR	IES
2011	XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul	La relación entre el planeamiento estratégico y el desarrollo institucional: experiencias en dos universidades argentinas	María Luz Bertoni	
2010	X Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul	Planejamento estratégico em instituições públicas de ensino: estudo de caso aplicado ao centro de ciências agrárias da UFSC, Florianópolis, SC	Andréa Búriço Ventura  Antonio Augusto Alves Pereira	
2009	VIII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul	Mapa Estratégico para as IES fundamentado em um Sistema de Gestão Integrado: uma proposta metodológica para a operacionalização do PDI	Angela Cristina Correa  Rolf Hermann Erdmann  Pedro Antonio de Melo  Maurício Rissi  Edivandro Luiz Tecchio	
2008	VII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul	Impacto de los procesos de evaluación y acreditación en el ámbito universitario	Ana M. Frenzel de Liomparte  Cristina Rojas	

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nesta seção procurou-se demonstrar o caminho percorrido para a realização da pesquisa bibliográfica e do balanço da produção acadêmica da área, permitindo identificar a consolidação da Avaliação Institucional como campo de pesquisa interdisciplinar, de abrangência nacional e com grande capilaridade institucional. Da mesma forma foi possível observar o desenvolvimento de pesquisas cujos objetos, mesmo sendo abrangidos pela “avaliação institucional”, diferenciavam-se no enfoque e no detalhamento do problema, exemplo disso foi o pequeno número de trabalhos selecionados para a leitura integral diante da totalidade da produção da área no período.

A seguir, serão apresentadas as considerações qualitativas da produção selecionada para leitura completa, ou seja, que se relacionam diretamente com o objeto da pesquisa podendo contribuir com a compreensão do mesmo.

#### 2.4 CONSIDERAÇÕES QUALITATIVAS ACERCA DAS PRODUÇÕES SELECIONADAS

A leitura dos trabalhos selecionados ocorreu de modo a compor um quadro analítico qualitativo das produções, o que permitiu identificar os diversos elementos das pesquisas selecionadas. Esse quadro foi composto dos seguintes elementos: título, objeto, problema, objetivos, metodologia, abordagem e referencial teórico, categorização e principais conclusões.

De modo geral, as produções selecionadas podem ser subdivididas pela abordagem, uma vez que, devido à triagem realizada, os objetos são praticamente os mesmo, todos no campo da relação entre planejamento/gestão/avaliação institucional. Nesse sentido, foram identificadas produções com os seguintes enfoques ou abordagens: a) educacional ou organizacional/administrativo; b) demonstradora ou verificadora; c) processo ou resultado.

A abordagem educacional caracteriza-se pela discussão a partir de conceitos da política educacional e contribuição dos processos para a missão educacional da instituição, inserida na conjuntura da educação brasileira, inclusive relacionando a avaliação institucional às demais avaliações, como ENEM e SAEB, por exemplo. Nessa abordagem predomina a visão de que as políticas de avaliação estão inseridas no processo de reforma do Estado, sobretudo no bojo dos governos neoliberais da década de 1990. A abordagem organizacional/administrativa caracteriza-se pela visão da avaliação inserida na organização em função da gestão, cujos resultados e processos são

analisados a partir de suas contribuições para a gestão da IES no cumprimento das normativas do SINAES e/ou para melhoria da competitividade no mercado.

Os enfoques, demonstrador e verificador, dizem respeito ao modo como os trabalhos abordam a relação entre a avaliação institucional e o planejamento/gestão. No primeiro caso há uma preocupação em defender e demonstrar a importância e a pertinência da avaliação para o planejamento e tomada de decisão, já no segundo os trabalhos buscam verificar, por meio da observação de indicadores e da análise dos processos, se os resultados da avaliação institucional são usados na tomada de decisões e planejamento.

Os trabalhos também podem ser subdivididos pelo enfoque no processo ou nos resultados. No caso do processo, foram encontrados muitos estudos cujo objeto não foi apenas o processo atual, muitos deles se preocuparam em relatar e registrar como a avaliação institucional evoluiu desde o PAIUB, passando pelo Sistema Nacional de Avaliação/Exame Nacional de Cursos (Provão) até chegar ao SINAES. Outros tiveram como preocupação relatar a forma como o SINAES foi implementando e avaliá-lo depois de 10 anos. Os estudos com enfoque nos resultados buscaram compreender e dimensionar os impactos da avaliação institucional, realizada nos termos do SINAES, na instituição, e para essa tarefa alguns trabalhos analisam indicadores fornecidos por planos de ação, relatórios de atividade e gestão ou orçamento da IES, todavia é destacável o uso de pesquisas de opinião e percepção dos sujeitos envolvidos na avaliação.

É importante ressaltar que essa divisão não é estática e por isso alguns estudos têm características mistas, porém utilizou-se as características predominantes para mapear os trabalhos, criando elementos para a melhor compreensão da temática da avaliação institucional à partir da produção acadêmica da área. Nesse sentido, observaram-se também aproximações entre os enfoques, criando uma dualidade entre os conjuntos: 1) educacional, demonstrador e de processo; 2) organizacional/administrativo, verificador, de resultado. Percebeu-se também que os trabalhos, cuja predominância de abordagem os localizou no conjunto 1, mesmo quando realizaram estudos de caso, tem preocupação em realizar análise crítica relacionando seu objeto com a política de avaliação e a conjuntura de um modo geral.

No que diz respeito à metodologia, há predominância de estudos de caso, com abordagens quali-quantitativas, utilizando-se das ferramentas, análise documental, entrevistas semiestruturadas e

questionários. Em todos os trabalhos vimos a análise documental ser complementada ou com entrevistas ou com questionários, poucos utilizaram as três ferramentas conjugadas. Os documentos analisados foram relatórios da CPAs, relatórios de planejamento e PDIs. Os sujeitos das pesquisas, entrevistados ou questionados, são, predominantemente, gestores das IES, ocupantes de cargos executivos, como coordenadores de curso, diretores de unidades acadêmicas e trabalhadores técnico-administrativos que atuam nas equipes voltadas ao apoio nos processos de avaliação.

Em relação ao referencial teórico, encontrou-se uma unidade de abordagem e de autores, demonstrando a forte influência da concepção de avaliação emancipadora, praticada pelo SINAES, em contraposição à avaliação reguladora, praticada pelo antigo Sistema Nacional de Avaliação, cujo principal carro chefe foi o Exame Nacional de Cursos (Provão). Outros autores foram citados e referenciados nos trabalhos, porém houve predominância no referenciamento em José Dias Sobrinho, Isaura Belloni, Maria Amelia Sabbag Zainko e Dilvo Ristoff.

Na leitura desses textos podemos desenhar um mapa analítico da produção acadêmica da área, no qual as informações quantitativas demonstram que o campo da avaliação institucional está consolidado como área de pesquisa e pode ser considerado interdisciplinar e de abrangência nacional. Do ponto de vista qualitativo, observou-se elementos que permitiram compreender como os estudos recentes da área estão sendo feitos no que diz respeito à abordagem da relação avaliação institucional *versus* planejamento/gestão, ao método de pesquisa e ao referencial teórico.



### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A avaliação é tema recorrente na educação, tanto no âmbito da sala de aula como no âmbito da instituição escolar e no do sistema educacional. Pelo menos a cada bimestre os pais se reúnem na escola para receber as notas de seus filhos e ouvir dos professores resultados de suas avaliações naquele período escolar. Anualmente o tema ganha relevantes espaços midiáticos para divulgar e interpretar os resultados dos diversos exames realizados na escola, assim como os índices e indicadores de qualidade do ensino dos diversos sistemas de ensino. O tempo todo, tanto pais como profissionais da educação fazem juízo sobre o que é uma boa escola, bom curso ou boa universidade.

Mas a avaliação estaria somente ligada ao ambiente escolar e à gestão educacional? Ao ensino e à aprendizagem? Da mesma forma é possível se questionar se a própria avaliação educacional é única ou se ela pode ter diversas faces, com distintos objetivos, diferentes metodologias e variadas consequências?

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a fundamentação teórica desta pesquisa, demarcando o campo da avaliação no qual ela está inserida, assim como os conceitos utilizados para subsidiar as escolhas e recortes metodológicos, assim como as análises dos resultados. Nesse sentido, serão abordados à seguir, o conceito de avaliação, o conceito de avaliação educacional e a abordagem epistemológica adotada nesta pesquisa, assim como a justificativa para tais escolhas. Tais questões serão divididas em duas subseções: 1) fundamentos da Avaliação, onde serão tratados de questões conceituais e 2) políticas de avaliação educacional no contexto das reformas do Estado, em que serão explicitadas a forma como compreendeu-se a avaliação, localizada num contexto político e social específico.

#### 3.1 FUNDAMENTOS DA AVALIAÇÃO EDUCACIONAL

Zanardine (2011, p. 39), ao considerar que “o termo avaliar tem sua origem na língua latina, na composição *a-valorar*, que significa ‘valorar a...’, ou seja, ‘dar valor a...’[...]”, afirma que o conceito de avaliação “[...] é formulado tendo como base as determinações do comportamento de atribuir valor, ou qualidade, a alguma coisa, realização ou decorrer de uma ação[...]”. Na mesma esteira Lukesi conceitua avaliação como “[...] um julgamento de valor sobre

manifestações relevantes da realidade, tendo em vista uma tomada de decisão” (1993, p. 33).

O ato de avaliar implica coleta, análise e síntese dos dados que configuram o objeto da avaliação, acrescido de uma atribuição de valor ou qualidade, que processa a partir da comparação da configuração do objeto avaliado com um determinado padrão de qualidade previamente estabelecido para aquele tipo de objeto. O valor ou qualidade atribuídos ao objeto conduzem a uma tomada de posição a seu favor ou contra ele. E o posicionamento a favor ou contra o objeto, ato ou curso da ação, a partir do valor ou qualidade atribuídos, conduz a uma decisão nova: manter o objeto como está ou atuar sobre ele. (LUKEZI, 1995, p 93)

Nesse sentido, considera-se na avaliação dois aspectos, o da valoração, que inclui a determinação de critérios previamente definidos, e o da tomada de decisão diante dessa valoração, visando a manutenção ou transformação do que se avalia, o que significa que o ato de avaliar pressupõe uma racionalidade, característica inerente ao ser humano, assim como consequências advindas dessa mesma racionalidade, permitindo compreender a avaliação, no seu sentido mais geral, como uma prática social humana, a qual foi desenvolvida da ação intuitiva, transformadora de processos rudimentares vinculados exclusivamente à sobrevivência do homem, para complexos e multifacetados processos vinculados ao sistema produtivo na sociedade da informação.

Do ponto de vista científico a avaliação tem ganhado corpo como campo de conhecimento, conforme alega Fernandes (2010),

A avaliação é uma prática social que pode contribuir para caracterizar, compreender, divulgar e ajudar a resolver uma grande variedade de problemas que afetam as sociedades contemporâneas tais como o pleno acesso à educação, a prestação de cuidados de saúde, a distribuição de recursos e a pobreza. Trata-se de um domínio científico que tem vindo a consolidar-se e a afirmar-se de forma inquestionável e que interessa aos mais variados setores da sociedade (e.g., acadêmicos, políticos, decisores e

utilizadores dos serviços públicos)  
(FERNANDES, 2010, p. 15)

Para este pesquisador português, a construção teórica da avaliação se dá ao longo do tempo baseado no desenvolvimento de abordagens de avaliação, às quais, influenciadas pela evolução das bases epistemológicas, ontológicas e metodológicas das ciências sociais e da educação, apresentam um conjunto de elementos constituidores do que seria uma boa prática avaliativa.

Desta forma temos abordagens inspiradas em pressupostos próprios de racionalidades mais técnicas ou, se quisermos, empírico-racionalistas, e perspectivas mais próximas do que poderemos designar como racionalidades interpretativas, críticas ou sociocríticas. (FERNANDES, 2010, p. 20)

As abordagens empírico-racionalistas, se caracterizam por uma avaliação que se pretende objetiva e supostamente neutralidade em relação aos objetos avaliados, cuja metodologia predominante é de natureza quantitativa.

A “Avaliação baseada em objetivos”, conceptualizada por Ralph Tyler nos anos 30 do século passado e mais tarde utilizada e desenvolvida por outros investigadores (e.g., Popham, 1969; Provus, 1971); a “Avaliação baseada em estudos experimentais”, utilizada, entre muitos outros, por Cronbach e Snow (1969) e a “Avaliação baseada no valor acrescentado” conceptualizada por Sanders e Horn (1994) enquadram-se bem neste primeiro caso. (FERNANDES, 2010, p. 20)

Em relação às abordagens interpretativas, críticas ou sociocríticas, há clara assunção da subjetividade do ato de avaliar e da influência dos avaliadores nos processos avaliativos, que majoritariamente se valem de métodos participativos e de natureza qualitativa para atingir seus objetivos.

A “Avaliação democrática e deliberativa”, de House e Howe (2003), a “Avaliação receptiva”, de

Stake (2003), também conhecida como “Avaliação centrada nos clientes, avaliação responsiva” OLHARES E INTERFACES 21 ou “Avaliação respondente”, a “Avaliação construtivista”, de Guba e Lincoln (1989) e a “Avaliação focada nos utilizadores e na utilização”, de Patton (2003), são exemplos de abordagens que se enquadram no segundo caso. (FERNANDES, 2010, p. 20)

Outras abordagens são citadas por Fernandes (2010) como situadas entre “aquelas duas grandes perspectivas (p.21)”, dando exata noção de quão multifacetado é o campo teórico da avaliação, talvez tão diverso quanto são diversos os objetos e objetivos da avaliação, assim como seus tempos e recursos disponíveis. O autor identifica, nessa diversidade, a necessidade de agregar tais abordagens em categorias mais amplas e densas, “que permitam um melhor discernimento das opções fundamentais que se podem fazer quando efetivamente se faz avaliação.” (p. 21).

Nesse sentido Fernandes (2010) destaca diversos esforços de categorização das abordagens sobre avaliação educacional, como as realizadas por Alkin e Christie (2004), Mark (2003), Shadish *et al.* (1991), Stufflebeam (2000), Schwant e Burgon (2006).

Nessa esteira, Sobrinho (2003), em estudo que sistematizou uma série de enfoques de avaliação, apresentando um panorama geral sobre a temática, afirma que as avaliações “podem ser definidas a partir de distintos ângulos e lhes são atribuídos diferentes fins, funções e propósitos”(p. 52), configurando-se como um termo e campo plurirreferencial, não podendo haver uma única forma de ser encarada. Entretanto, no contexto brasileiro da avaliação educacional, observa-se que diversos pesquisadores dividem a história da avaliação educacional no país em duas concepções contrapostas<sup>9</sup>, conforme aponta Weber (2010)

Embora seja corrente a crítica a visões dicotômicas ou dualistas, é frequente admitir-se a

---

<sup>9</sup> Em verdade encontramos vasta literatura sobre o tema vinculado à educação superior, porém, por entendermos que toda a política de avaliação no Brasil tem uma espinha dorsal, tomamos a liberdade de generalizar as reflexões sobre concepção na educação superior também para a educação básica.

confrontação de pelo menos duas concepções de avaliação do ensino superior brasileiro que, por sua vez, remetem a concepções congruentes de universidade e de formação em nível superior: Silva Junior, Catani e Gilioli (2003, p. 11), por exemplo, contrapõem a avaliação imposta do exterior e a visão de “universidade privatista, produtivista e utilitarista” à “avaliação global, voluntária e de forma participativa” e a visão de “universidade pública, com realce para sua função social”.(p. 1256)

Meneguel e Lamar (2002) contrapõe à avaliação sob as égides neoliberais a avaliação como construção social. Rothen (2006) contrapõe as concepções da emancipação/formação à da regulação/controladora. Sobrinho (2010) apontou para a avaliação estática em contraposição à avaliação dinâmica. A primeira intervém sobre os produtos ou resultados finais, é preponderantemente somativa, objetiva, controladora e tendente a representar uma ordem legal-burocrática. A segunda prioriza o processo, as mudanças que ocorrem em determinados intervalos, as causalidades que levam à compreensão dos resultados e tende a valorizar a dimensão formativa. (SOBRINHO, 2010)

Por fim, cabe ressaltar que essas dicotomias, por suposto, não se dão ao acaso e tem intrínseca ligação com o tensionamento existente no campo teórico e político da avaliação, o qual vem se consolidando no Brasil no bojo das disputas de projetos de educação, nação e quicá mundo. Portanto trata-se de contrapor políticas, procedimentos e métodos de avaliação que se pautem por outras visões que não às hegemônicas, que entendem a educação como mercadoria e por isso focam no produto, na hierarquização, controle e padronização.

### 3.2 POLÍTICAS DE AVALIAÇÃO EDUCACIONAL NO CONTEXTO DAS REFORMAS DO ESTADO

Não é possível refletir sobre avaliação sem ter como referência concepções de educação e de mundo, assim como é superficial o esforço analítico que não considera a conjuntura na qual se dão os processos em análise. Nesse sentido, cabe aqui situar a agenda em que surgem e ganham força as políticas de avaliação educacional, inseridas nas reformas do Estado realizadas nas últimas décadas do

século 20, de modo a compreender a relação do objeto da pesquisa com a conjuntura e contribuir com sua análise.

A crise do capitalismo ocorrida no último quartil do século XX colocou em cheque o modelo de Estado de bem-estar social que se originou no início desse século. Tal modelo ganhou força após a segunda grande guerra, obtendo êxito por pelo menos 30 anos, tendo iniciada a sua derrocada no começo da década de 1970, com a ascensão das ideias neoliberais em resposta à crise.

O também chamado Estado-providência, grosso modo, tinha como o principal indutor da economia o próprio Estado e considerava as políticas sociais vitais para o desenvolvimento econômico. A garantia de direitos como salário, educação, saúde, habitação e previdência social, e as empresas estatais ocupavam a grande fatia orçamentária dos países europeus e demandavam enorme estrutura burocrática, o que estaria na origem das majoradas taxas inflação e das baixas taxas de crescimento, ou seja, na origem da crise. Nesse momento ganham força, em contrapartida ao aparelho estatal considerando ineficiente, improdutivo e antieconômico, as ideias neoliberais que propunham transpor para o Estado valores e técnicas do mundo empresarial baseado na produtividade e eficiência, consequências da competição inerente ao mercado livre.

Ressalta-se ainda, como consequência da ascensão do neoliberalismo, o deslocamento das funções atribuídas às ciências e à educação, às quais, até então, sempre estiveram vinculadas aos interesses econômicos e, desde o século XVIII até recentemente, tiveram na educação formal a principal promotora da formação e disseminadora do conhecimento historicamente elaborado pela humanidade. Porém, nas últimas décadas viu-se a redução dessas funções exclusivamente ao treinamento de competências e habilidades necessárias à inserção no mercado de trabalho, assim como a transferência ao indivíduo as responsabilidades de formação e inserção nesse mercado competitivo. (MENEGUEL E LAMAR, 2002).

Foi nesse contexto, de transformações do Estado e da função social da educação frente à crise do capitalismo mundial na década de 1970, “quando ganhou destaque o aspecto gerencial para a obtenção de eficiência e eficácia da ação pública nas várias dimensões” (WEBER, 2010, p. 1250), que as políticas de avaliação educacional foram colocadas no centro indutor da política educacional.

No Brasil as políticas reformistas do Estado ganharam força principalmente a partir da eleição, em 1994, do projeto político-eleitoral de Fernando Henrique Cardoso (FHC), para o qual a reforma do Estado

é entendida como superação de “visões do passado de um Estado assistencialista e paternalista” por meio da transferência da produção de bens e serviços “à sociedade, à iniciativa privada” (CARDOSO, 1998, p. 15, apud DOURADO, 2002, p. 236).

Segundo Bresser Pereira (1995), principal ideólogo da reforma do Estado brasileiro, e Ministro dessa área no governo de FHC “[...] reformar o Estado significa dar uma resposta positiva ao problema fundamental do último quartel deste século: a crise do Estado”. Do ponto de vista dos serviços públicos significa, em última instância, “[...] tornar seus serviços mais baratos e de melhor qualidade” (p. 1).

Esse Estado reformado seria composto por um núcleo burocrático, um setor de serviços sociais e outro setor de obras e infraestrutura. No primeiro, estariam as atividades exclusivas de Estado (Poderes da união, diplomacia, arrecadação de impostos, legislação, justiça, defesa e formulação e estabelecimento de políticas estratégicas, etc), cujo essencial é a segurança das decisões tomadas. No segundo, cujas atribuições seriam a execução das decisões tomadas no primeiro, o essencial seria a qualidade dos serviços prestados à população, não importando se oferecidos por órgãos estatais ou não estatais. No terceiro, aplica-se o que foi dito para o segundo.

[...] enquanto no núcleo burocrático o princípio administrativo fundamental é o da efetividade, é o da capacidade de ver obedecidas e implementadas as decisões tomadas, no setor de serviços o princípio correspondente é o da eficiência, ou seja de uma relação ótima entre qualidade e custo dos serviços colocados à disposição do público. (BRESSER PEREIRA, 1995, p. 7)

Como se pode perceber, a crise mundial iniciada na década de 1970 teve relevante influência na conformação do Estado contemporâneo. No caso do Brasil, o Estado sofreu forte processo reformador a partir de 1995, no qual as políticas sociais, dentre elas a educação, deveriam ser transferidas à organizações públicas não estatais e serem pautadas pelo princípio da eficiência, ou seja, ser realizada com a melhor qualidade possível, com o menor custo disponível. Portanto, não mais caberia ao Estado reformado a promoção e o desenvolvimento das políticas sociais, chamadas por Bresser-Pereira (1995) de serviços sociais, caberia apenas um papel incentivador e regulador desses serviços, configurando-se então, como “Estado Avaliador”.

Para Zanardine (2008), nesse modelo de eficiência, em consonância com o modelo de administração pública gerencial *bresseriano*, o governo foca sua intervenção a partir dos resultados das políticas e

para que os gastos incidam majoritariamente sobre os resultados das organizações públicas prestadoras de serviços, o governo deve impreterivelmente adotar e implementar estratégias de participação, avaliação e aferição de rendimentos e desempenho a serem explicitados sob a forma de *rankings* (ZANARDINE, 2008 p. 97).

A expressão “Estado Avaliador” começou a traduzir o interesse dos governos pela questão da avaliação de políticas sociais no final da década de 1980. Foi usada pela primeira vez por Guy Neave em 1988 em artigo científico, para caracterizar uma racionalização e uma redistribuição geral das funções e poderes do Estado, em que os resultados da avaliação são utilizados para distribuir recursos, humanos e financeiros, para instituições que oferecem serviços (educacionais, de saúde, etc). Tal visão tem como foco o controle, por parte do “Estado Avaliador”, dos resultados das políticas sociais.

O conceito de “Estado Avaliador” foi atualizado por Elliot (2002, apud YANNOULAS, SOUZA, ASSIS, 1999) no bojo dos estudos sobre a transformação do Estado no Reino Unido, na qual o seu papel de provedor direto é substituído progressivamente por um papel regulador do mercado educacional privatizado inglês, em que são criados mecanismos de auditoria e avaliação externa para exercer controle sobre os contratos de prestação de serviços firmados entre o Estado e as entidades responsáveis pelo oferecimento dos serviços.

No contexto Latino Americano de massificação da educação superior pós-redemocratização, diversidade institucional e restrições orçamentárias, o conceito de “Estado Avaliador” foi traduzido por Brunner (1990, apud YANNOULAS, SOUZA, ASSIS, 1999). O Estado passou a regular os sistemas educacionais através de avaliações periódicas vinculando o financiamento público a negociação de metas e objetivos a serem atingidos.

Em relação à produção Brasileira sobre o tema, observa-se a grande influência de Afonso (1999, apud YANNOULAS, SOUZA, ASSIS, 1999) para quem

a discussão recente sobre avaliação educacional estaria centrada na redefinição do papel do Estado com vistas à revalorização da ideologia do mercado, através de uma avaliação estandardizada com publicização dos resultados, em contraposição à uma perspectiva menos reguladora e mais emancipatória, dada pela avaliação formativa. Com a crise do Estado Provedor, assistimos o surgimento do “Estado Avaliador” associado ao neo-conservadorismo, que propõe uma intervenção mais forte do Estado no controle da oferta de serviços e o surgimento do Mercado Avaliador associado ao neoliberalismo, que propõe a regulação dos serviços pelo mercado e menos intervenção do Estado (YANNOULAS, SOUZA, ASSIS, 1999, p. 60).

### 3.3 AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR COMO CAMPO DE DISPUTAS DE CONCEPÇÃO

Especificamente na Educação Superior a consolidação do “Estado Avaliador” se deu por um processo diferenciado em relação à Educação Básica, que teve seus instrumentos e seu sistema de avaliação (SAEB) instituídos por portarias. O SINAES, assim como seu antecessor Provão, foi criado por lei, o que indica a peculiaridade da avaliação nesse nível da educação, a qual se explica, em parte, por ser a União a sua principal responsável, o que torna necessário montar um arcabouço jurídico com a finalidade de supervisionar e fiscalizar. Porém, há que se considerar as disputas teóricas existentes nesse campo de conhecimento, às quais remontam a concepções diferentes de Estado e educação, que tem fundo ideológico e influenciaram significativamente nas (re)formulações dessas políticas públicas.

A Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (BRASIL, 2004), que institui o Sistema Nacional de Avaliação (SINAES) e da outras providências, é herdeira de um processo que remonta ao início dos anos 1980 profundamente marcado por tensionamentos entre os governos e a comunidade universitária, está, assim como as iniciativas da educação básica, imerso no contexto das reformas educacionais e das novas configurações econômicas reformadoras do aparelho do Estado.

Nesse sentido, é relevante citar que o SINAES foi gestado no bojo da resistência ao processo de avaliação vigente até 2003, composto

basicamente pelo Exame Nacional de Cursos (Provão), e que o seu centro intelectual era praticamente o mesmo do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), que, por sua vez, surgiu como resposta às concepções quantitativistas para uma universidade em crise nos anos 1980, quais sejam: Programa de Avaliação da Reforma Universitária (PARU) (1983) e Grupos de Estudos da Reforma da Educação (GERES) (1985) (BARREYRO; ROTHEN, 2006).

As finalidades do SINAES são:

[...] a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (BRASIL, 2004).

Dias Sobrinho (2010), ao relacionar as transformações da educação superior com as políticas de avaliação praticadas a partir de 1995, analisa o Provão e o ENADE, concluindo que esse último ganhou uma não prevista centralidade dentro do sistema, sendo esse um dos fatores mais relevantes nas diferenças entre o SINAES praticado atualmente e a proposta original.

Inicialmente o SINAES “baseia-se numa concepção de educação global e integradora” (DIAS SOBRINHO, 2010, p. 208), em contraposição à concepção presente no Exame Nacional de Cursos, limitada e produtivista, pois centra-se exclusivamente nos resultados dos estudantes, e orientada para reforçar a educação como mercadoria, enquanto o SINAES foi pautado na ideia de educação como bem público social.

Mais que a simples mudança de instrumentos, o SINAES pretendeu operar com outro paradigma de avaliação. Seu foco central era a instituição como um todo. O curso e o aluno seriam avaliados não mais isoladamente, mas em função da totalidade institucional. Dessa forma, não seria suficiente avaliar somente o ensino, tampouco

averiguar o desempenho dos estudantes em um exame. O SINAES recuperava o conceito mais complexo de educação superior, cuja finalidade essencial é a formação integral de cidadãos-profissionais e cuja referência central é a sociedade, prevalecendo o princípio de educação como bem e direito humano e social, dever do Estado, independente de que seja oferecida e mantida pelo Estado ou pela iniciativa privada. (DIAS SOBRINHO, 2010, p. 209).

Rothen (2006), em artigo sobre os documentos de implantação do SINAES, pressupondo que no Brasil a história da avaliação de IES segue duas vertentes – emancipatória-formativa e reguladora-controladora –, busca demonstrar os diversos tensionamentos existentes na implantação do sistema, mobilizados pela dicotomia entre essas concepções, presente no interior do governo Lula (2003-2010). Em estudo sobre o processo de elaboração e implantação do SINAES, Barreyro e Rothen (2006) demonstram diversas contradições existentes entre o sistema proposto, o aprovado e o operacionalizado<sup>10</sup>, identificando uma tentativa de conciliação entre as concepções de avaliação em disputa. Em nossa visão, o exemplo da avaliação de desempenho dos estudantes, hoje realizada através do ENADE, ilustra de forma clara esse movimento.

Na proposta elaborada pela Comissão Especial de Avaliação da Educação Superior (CEA) havia, no lugar de um exame, a Avaliação Integrada do Desenvolvimento Educacional e da Inovação da Área, o Processo de Avaliação Integrado do Desenvolvimento Educacional e da Inovação da Área (PAIDEIA), que “buscaria consolidar a ideia de processo, de integração, de movimento, evolução e inovação, contrapondo-se à avaliação produtivista, estática e de meros resultados” (DIAS SOBRINHO, 2010 p. 212), porém a proposta foi recusada pelo MEC e pelo congresso. Em seu lugar foi proposto o ENADE, parte integrante do texto aprovado no congresso, que apesar de ser um exame, era muito diferente do Provão, continha o ideário da avaliação

---

<sup>10</sup> Entendemos como SINAES proposto aquele elaborado pela Comissão Especial de Avaliação Superior. Como SINAES aprovado o previsto na Lei nº 10.861/94 e como SINAES operacionalizado o que emerge da sua execução na prática, orientado pelos diversos atos e documentos do INEP/CONAES e a promoção de modificações advindas da instituição dos indicadores, como o IGC e CPC.

diagnóstica, sua aplicação, para um mesmo curso, e se dava de forma amostral de três em três anos. Como faziam a mesma prova os ingressantes e concluintes, possibilitava uma visão de desenvolvimento no processo.

Uma vez que se constitui um dos elementos do sistema de avaliação ele não deve ser tomado de forma isolada. Entretanto, principalmente após a instituição de índices e indicadores majoritariamente baseados nos resultados do ENADE, houve a retomada de um fenômeno muito comum nos tempos do Provão, ou seja, a proliferação de *rankings* elaborados pela mídia e utilizados publicitariamente por IES privadas como chancela de qualidade. Sobre isso Dias Sobrinho (2010, p. 215) destaca que:

[...] embora o Documento base houvesse rejeitado a prática de classificações das instituições, a própria Lei do SINAES (nº 10.861, de 14 de abril de 2004) acabou fornecendo um argumento para a elaboração de *rankings*, ao prever a escala de cinco níveis para os cursos e para o desempenho dos estudantes no ENADE.

Nesse contexto, como se pode perceber, há certo movimento analítico por parte de especialistas do SINAES que admite mudança de paradigma do que se tornou o SINAES em relação ao que se propunha.

Na implementação do SINAES, alguns de seus princípios e propósitos foram sendo descartados ou descumpridos. Paulatinamente, a instituição foi cedendo lugar aos cursos, a avaliação institucional, especialmente em sua dimensão interna, não se consolidou em todas as IES e o ENADE foi ganhando crescente destaque e autonomia. Na mídia e na sociedade em geral, tornou-se sinônimo de avaliação, em sentido pleno, como ocorreria nos tempos do Provão, como se todo o SINAES se resumisse a esse exame. (DIAS SOBRINHO, 2010, p. 216).

E ainda,

A proeminência dada ao ENADE – agora como instrumento estático e somativo, menos dinâmico e formativo – muda o paradigma da avaliação e

traz consequências importantes. Em decorrência, o SINAES perde muito de seu sentido de sistema; a avaliação institucional se enfraquece e se burocratiza; a autonomia institucional e docente tende a desaparecer [...]. (DIAS SOBRINHO, 2010, p. 217).

Para Weber (2010, p. 1264), “a ênfase dada à variável desempenho do estudante, nos resultados obtidos pelas IES, finda por transformar a proposta do SINAES de avaliação como processo formativo em simples avaliação de resultados”; Sendo assim, “a avaliação formativa é ‘desinduzida’ ao privilegiar os resultados do ENADE sobre os outros” (ROTHEN; BARREYRO, 2011, p. 33).

Como se pode perceber, a avaliação da educação superior se tornou um campo de disputa de concepções em que se procura induzir a política educacional da educação superior a partir do modelo ou abordagem de avaliação desenvolvido a partir da formulação e execução da política.

É nesse contexto teórico que se realizou essa pesquisa, buscando compreender os processos de avaliação, inseridos nos marcos legais vigentes, mas também no contexto político de reforma educacional e tensionamentos de concepções de Estado, educação e universidade.



#### 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Marconi e Lakatos (2000), a ciência se diferencia das demais formas de conhecimento (popular, filosófico e religioso) no modo como se processa a apreensão da realidade, o qual se baseia na observação da realidade, na verificabilidade dos resultados e na assunção de certa falibilidade, na medida em que novas descobertas científicas podem modificar o que estiver posto, sendo o método científico

[...] o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. (MARCONI; LAKATOS, 2000, p. 46).

Destaca-se, porém, a diferenciação entre o método de abordagem e métodos de procedimentos. O primeiro trata-se de uma abordagem mais abstrata que leva em consideração visões de mundo, sociedade e homem. O segundo seriam “etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos e menos abstratos” (MARCONI; LAKATOS, 2000, p. 91). Da junção de um ou mais métodos procedimentais com determinada teoria e o método de abordagem respectivo, tem-se o quadro de referência.

Para desenvolver a pesquisa, compreendendo os processos de planejamento realizados e identificando as possíveis convergências existentes entre a definição de políticas institucionais e a avaliação institucional, foram utilizados os seguintes procedimentos metodológicos para levantamento de dados: 1) análise de documentos; 2) entrevistas semi estruturadas; 3) aplicação de questionários.

A análise documental foi comparativa e buscou nos PDIs e Plano Decenal indicações e referências de uso dos resultados das avaliações institucionais da UFSC. Com as entrevistas, levantaram-se informações para maior detalhamento dos processos de discussão e elaboração dos PDIs e do planejamento estratégico e suas relações com a avaliação institucional. Já com os questionários, buscou-se compreender se os definidores de políticas<sup>11</sup> na UFSC utilizaram os resultados das

---

<sup>11</sup> Considerou-se como definidores de políticas os membros do conselho Universitário da UFSC, pois esse é a instância máxima da universidade, que aprova todas as suas políticas ou diretrizes políticas, expressas em resoluções e

avaliações nos processos de planejamento que participaram e na definição de seus planos de ação.

Ao lançar mão dessas ferramentas de pesquisa, produziu-se considerável volume de dados em forma de texto, através das fontes primárias e das transcrições das entrevistas. Sendo assim, foi eleita a utilização de técnicas referenciadas na análise de conteúdo (BARDIN, 2010) para a sistematização e categorização dos dados.

O quadro 5, a seguir, apresenta sinteticamente a estrutura metodológica da pesquisa realizada:

**Quadro 5 – Estrutura Metodológica**

<b>Análise Documental Comparativa</b>					
	<b>Documento síntese das diretrizes políticas, oriundo de processo de planejamento.</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Ano</b>	<b>Técnica</b>	<b>Relatório de Avaliação Institucional referente</b>
Grupo 1	PDI 2010-2014	Membros da Comissão de Elaboração (20 pessoas)	2009	Entrevista	PAAI UFSC
		Definidores de Políticas (110 pessoas)		Questionário	
Grupo 2	Planos Estratégicos, 2010	Equipe da Seplan, responsável pela orientação aos seminários (3 pessoas)	2010	Entrevista	Relatórios da CPA, 2009 e 2010. Relatório da Avaliação Externa 2009.
		Participantes dos Seminários de Planejamento (461 pessoas) <sup>12</sup>		Questionário	

Fonte: Elaborado pelo autor.

normas, além de ser também a última instância recursal para temas definidos em órgãos colegiados subalternos ou setoriais.

<sup>12</sup> Fonte: Tabela 4.51 do relatório de atividades 2010 da UFSC (2010, p. 186).

Essa subseção destina-se à apresentação sucinta da UFSC, como o *caso* que foi estudo nessa dissertação, à descrição dos procedimentos metodológicos (métodos de procedimento) utilizados para a realização da pesquisa, bem como à justificativa das escolhas e a sua adequação como caminhos para atingir aos objetivos definidos. Considera-se que essa etapa deve estar destacada e detalhada como forma de garantir a fidedignidade dos dados obtidos, a consistência da análise e a pertinência das inferências. A abordagem teórico-metodológica (método de abordagem) transparecerá ao longo do texto, todavia, estará destacada no capítulo destinado à fundamentação teórica.

#### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CASO ESTUDADO: A UNIVESIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.

Criada pela Lei 3849 de 18 de dezembro de 1960, a Universidade Federal de Santa Catarina foi inicialmente constituída pelas faculdades de: Direito, Farmácia e Odontologia, Filosofia, Medicina, Engenharia e Serviço Social, quase todas (exceto a faculdade de Engenharia) oriundas de instituições de ensino superior já existentes em Florianópolis, capital de Santa Catarina, e teve como primeiro Reitor o Prof. João David Ferreira Lima, nomeado em 16 de setembro de 1961 (NECKEL e KUCHLER, 2010).

Segundo dados oficiais, disponíveis no boletim UFSC em números<sup>13</sup>, atualmente a UFSC é uma comunidade cuja população se aproxima dos 50 mil componentes<sup>14</sup>. Conta com 11(onze) Centros de Ensino, Pesquisa e Extensão e 4 (quatro) Campi (Araranguá, Curitibanos, Joinville, Blumenau), nos quais estão distribuídos 58 departamentos, responsáveis por 103 cursos de graduação presenciais e 13 à distância, 30 especializações e 127 cursos de mestrado e doutorado pertencentes a 60 programas de Pós-Graduação *scripto sensu*. Destaca-se também a atuação da UFSC na Educação Básica, por meio do Núcleo de Desenvolvimento Infantil (NDI) e Colégio de Aplicação (CA).

A administração Central, desde 2012, quando foi nomeada a Profa. Roselane Neckel para Reitora, é composta pela Reitoria e mais 7

---

<sup>13</sup>Disponível em: <http://dpgi.proplan.ufsc.br/files/2013/12/UFSC-EM-N%C3%9AMEROS-2005-A-20143.pdf> Acessado em 18/05/2015.

<sup>14</sup> 46.817 matriculados, sendo 28.766 estudantes de graduação, 16.917 de pós-graduação e 1.134 da educação básica; 2.170 docentes da Educação Superior, 120 da Educação Básica, 250 professores substitutos e 3.174 Técnico-Administrativos em Educação.

(sete) Pró-Reitorias (Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão, Planejamento e Orçamento, Administração e Assuntos Estudantis), além de 4 secretarias (Gestão de Pessoas, Relações Internacionais, Aperfeiçoamento Institucional e Cultura. A universidade conta ainda com 6 (seis) órgãos suplementares (Biblioteca Universitária, Biotério Central, Editora Universitária, Hospital Universitário “Prof. Polydoro Ernani de São Thiago”, Museu de Arqueologia e Etnologia “Prof. Oswaldo Rodrigues Cabral” e Restaurante Universitário.

A gestão da universidade se dá segundo os preceitos legais da gestão democrática e colegiada (Art. 56 da LDBEN), sendo o Conselho Universitário (CUn), Conselho de Curadores e as Câmaras Especializadas (Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão) os colegiados superiores, responsáveis pela aprovação de toda a política universitária em última instância na instituição. Os centros e departamentos de ensino, pesquisa e extensão, e demais órgãos executivos setoriais contam com órgãos colegiados setoriais, como conselhos de departamento, colegiados de cursos e conselhos de unidade. (UFSC 2013).

Do ponto de vista dos indicadores de qualidade correntemente aceitos, a UFSC pode ser considerada destaque nacional. De acordo com seu boletim, *UFSC em números* (2014), na pós-graduação *scriptu sensu*, apenas 5 cursos tem o menor conceito aceitável para recomendação, ou seja 3. Somam 20 (33,33%) os cursos que tem conceito Capes igual a 4, 18 (30%) os que possuem conceito 5, 14 (23,33%) os que atingiram o conceito 6 e 3 (5%) os que chegaram à nota máxima, ou seja 7. Na graduação, se considerar o Conceito Preliminar de Curso (CPC), dos 95 cursos avaliados ente 2007 e 2014, 79% obtiveram 4 (63,15%) ou 5 (15,8%).

Para além de uma caracterização quantitativa e genérica da UFSC, como o caso a ser estudado, considerou-se relevante sintetizar nessa subseção a avaliação e o planejamento na universidade, pois dessa maneira, compreendendo o papel da IES no cenário da avaliação e seus processos realizados até hoje, assim como o percurso institucional do planejamento, ficam mais iluminadas as reflexões propostas nessa dissertação.

#### **4.1.1 A avaliação na UFSC**

Segundo Cadore (2005), até 1993 “a avaliação na UFSC constituía-se de propostas informais nos cursos e ações isoladas (p.14)”. A partir daquele ano a universidade institucionalizou a avaliação com a

criação do Programa de Avaliação Institucional da UFSC, o PAIUFSC, como ficou conhecido, o qual foi criado na esteira de um programa maior, de âmbito nacional, o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB) que, teve papel importante no debate sobre a universidade e sua função social no início da década de 1990, sendo, segundo Barreyro e Rothen (2006), uma resposta da comunidade universitária a programas em que predominavam concepções quantitativistas de avaliação e educação superior.

O PAIUFSC se fundou nos sete princípios do PAIUB: globalidade, comparabilidade, respeito à identidade institucional, não premiação ou punição, adesão voluntária, legitimidade e continuidade e tinha como objetivo:

Promover a avaliação institucional da UFSC visando sensibilizar a Comunidade Universitária para firmar valores que levem à melhoria da qualidade do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, tendo em vista o interesse de seus alunos, e satisfazendo as necessidades sociais detectadas. (PAIUFSC, 1994, p. 25)

Embora contemplasse a avaliação do tripé fundamental da universidade brasileira, ensino-pesquisa-extensão, com o tempo o seu foco tornou-se o ensino de graduação, mesmo assim, não estimulava a classificação, mas a socialização dos resultados para a comunidade, com foco nas melhorias dos processos administrativos e acadêmicos (CADORI, 2005).

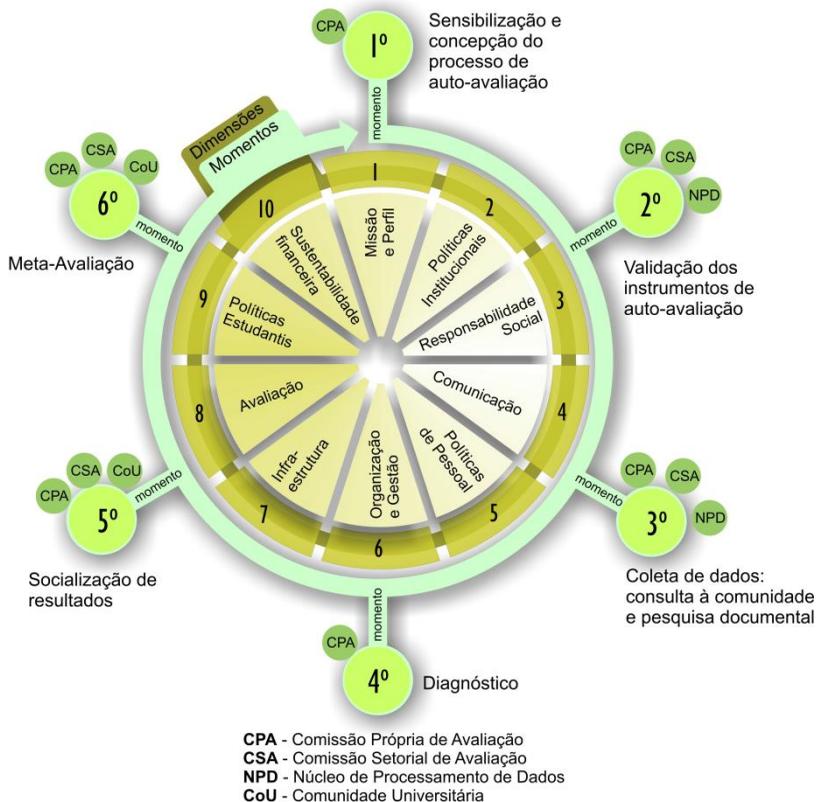
Vigente até 2003, o PAIUFSC passou por aperfeiçoamentos no processo, mas de um modo geral, do ponto de vista operacional, foi organizado em subprojetos (Formação Pedagógica, Informações da instituição, questionário ao aluno, questionário ao professor, questionário ao ex-aluno, avaliação da pós-graduação, avaliação externa,) que subsidiavam a realização de seminários de graduação e pós-graduação, os quais “tinham como objetivo oferecer subsídios para os cursos reprogramarem e aperfeiçoarem seus projetos político-pedagógicos” (CADORI, 2005, p. 16).

Em 2004, no bojo da aprovação do SINAES, a UFSC instituiu sua Comissão Própria de Avaliação (CPA) e retomou o processo avaliativo, por meio do PAAI (Programa de Auto-Avaliação Institucional), cujo objetivo geral foi o de promover a cultura da avaliação na UFSC com o intuito de promover melhorias nos serviços

prestados pela instituição, mas sem desconsiderar o acúmulo institucional sobre o tema, a partir dos processos de avaliação institucional já realizados (CADORI, 2005).

Desenvolvido de julho de 2004 a junho de 2007, o PAAI mobilizou toda a comunidade universitária, sendo coordenado pela CPA e mais doze comissões setoriais de avaliação (CSA's). Previu em seu primeiro ciclo, o seu desenvolvimento em seis momentos auto-avaliativos, conforme mestra a figura 1:

Figura 1 – 1º ciclo do Programa de Auto-Avaliação Institucional da UFSC



Fonte: Cadori (2005, p. 28)

Após a finalização do PAAI com a divulgação dos seus resultados em novembro de 2008<sup>15</sup> a UFSC vem realizando, desde 2009,

<sup>15</sup> Notícia veiculada em <http://cpa.ufsc.br/?p=214>, acessado em 19/05/2015

autoavaliação coordenada pela Comissão Própria de Avaliação, porém sobre esse processo não foram encontrados registros oficiais sobre os procedimentos e metodologia utilizadas. Sendo assim, incluiu-se dentre os objetivos específicos dessa pesquisa a descrição sumária desse processo.

Como se pode observar, a UFSC tem contribuído, com alto nível de protagonismo, para o desenvolvimento da avaliação institucional no âmbito das universidades brasileiras há mais de 20 anos, exercendo influência nacional relevante na elaboração do PAIUB e do SINAES. Internamente é tácito os esforços institucionais para colocar a autoavaliação em patamares capazes de induzir a promoção de melhorias na qualidade da educação prestada, o que coloca essa pesquisa no patamar de compreender não somente as relações dos processos de avaliação e planejamento em qualquer IES, mas em uma que tem posição ímpar nessa história.

#### **4.1.2 O Planejamento na UFSC**

Em documento destinado a registrar a história do planejamento da UFSC elaborado para um curso de capacitação da instituição e disponível no ambiente virtual *moodle* da universidade encontra-se a seguinte afirmação:

[...] a UFSC de uma maneira ou de outra, sistematizado ou não sempre esteve preocupada com o seu planejamento quando da elaboração de planos de ação (registrados nos Relatórios da UFSC) ou pelo processo e uso da metodologia do planejamento estratégico (UFSC, 2010d, p. 4)

Tal afirmação é sustentada no levantamento dos relatórios de atividades e/ou de gestão, planos de ação e planos de gestão dos Reitores, desde o primeiro: João David Ferreira Lima, empossado em 1961, até o último com mandato completo, Lúcio José Botelho, empossado em 2008. Desse levantamento, destacam-se os seguintes fatos:

Relacionados às estruturas de planejamento na universidade:

- Criação da Sub-reitoria de Planejamento (Relatório de Atividades de 1972);

- Criação da Coordenadoria de Planejamento vinculada à Pró-reitoria de Administração (Relatório de Atividades 1980);
- Criação da Assessoria Especial de Planejamento – Planejamento, utilização e distribuição do Espaço Físico – voltado para obras. (Relatório de Atividades 1981);
- Existência da Pró-Reitoria de Planejamento – PROPLAN entre os anos de 1985 a 1988;
- 1988 – 1992 – Existência da Secretaria de Planejamento. No mesmo período, a fim de nortear suas atividades, a Equipe Dirigente da Universidade define linhas de ação político-administrativas e objetivos.
- 1992-1996 – As ações ligadas ao Planejamento são retomadas, sob responsabilidade da Secretaria Especial de Planejamento.
- Neste período foi extinta a Secretaria Especial de Planejamento e criado o Programa Integrado de Planejamento.

Relacionados aos processos de planejamento na universidade:

- Reprogramação do “Campus”, escalonamento de prioridades nas construções e estudos orçamentários – Promoção e realização de cursos especializados de curta duração para o aperfeiçoamento dos técnicos que participam do planejamento
- Elaboração, por parte da PROPLAN, dos Planos de Ação de 1985, 1986, 1987;
- Realização de planejamentos estratégicos nas Pró-Reitorias, Centros e Departamentos;
- Realizado o Seminário de Planejamento Estratégico em 1994 e a construção do Plano Estratégico da UFSC, cujas ações foram acompanhadas durante o ano de 1995.
- Elaboração dos Planos Institucionais - 2000-2204 e 2002-2004, com a definição de estratégias e ações prioritárias para diversas áreas da universidade;
- Elaborado o primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI. - 2004
- 3. Elaboração do Projeto para o Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. – 2008 (UFSC, 2010d)

A estrutura de planejamento entre os anos de 2009 e 2012 contou, inicialmente com um comitê gestor de planejamento ligado ao Gabinete da Reitoria e depois com a Secretaria de Planejamento e Finanças (SEPLAN), à qual se subordinavam os Departamentos de Gestão Orçamentária, de Contabilidade e Finanças, de Informações Gerenciais, de Projetos e de Planejamento (PETRASSI; VAN BELLEN; ALBERTON, 2013). Em relação ao processo de planejamento realizado nesses anos, pode-se afirmar que ele foi compreendido como parte da gestão<sup>16</sup> e foi implementado

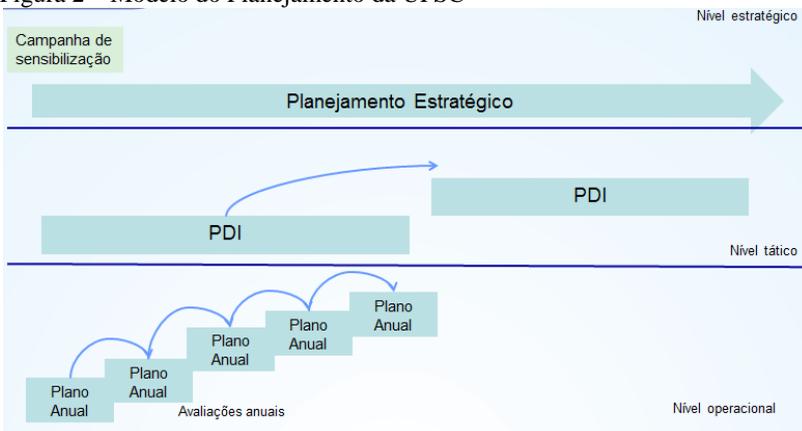
[...] tomando como base o ato de perguntar às unidades integrantes da Universidade suas propostas e necessidades para a consecução dos seus objetivos, alinhados às diretrizes e metas descritas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2008-2011) da universidade. (UFSC, 2010c, p.2)

Nesse sentido, objetivou-se a elaboração de um plano constituído em três níveis de detalhamento: i) Plano Estratégico, o qual toma como base a **missão** da UFSC, a sua **visão** sobre como ela deve estar ao final do processo considerando o tempo determinado, os **princípios** em que são referenciadas sua organização e relacionamentos, além da **análise ambiental, questões estratégicas e ações estratégicas**, que visam o desenvolvimento permitir o UFSC; ii) Plano Tático, que a partir do plano estratégico busca detalhar as ações estratégicas na forma de projetos; iii) Plano Operacional, que ajusta o plano tático em termos de cronogramas físicos e financeiros (UFSC, 2010c). A figura 2 ilustra o planejamento da UFSC.

---

<sup>16</sup> A atividade de gestão como considerada aqui leva em conta as funções de planejamento, organização, liderança, coordenação e controle. (UFSC, 2010c, p.2)

Figura 2 – Modelo do Planejamento da UFSC



Fonte: (PETRASSI; VAN BELLEN; ALBERTON, 2013, p. 9)

Para verificar a influência da Avaliação Institucional nas políticas institucionais da UFSC foram eleitos os documentos oriundos dos processos de planejamento da universidade elaborados e publicados no período em que essa pesquisa observou (2004-2010), ou seja, os Planos de Desenvolvimento Institucional (2005-2009 e 2010-2014) e o Plano Estratégico da UFSC (2010), realizados com base nos planejamentos setoriais realizados por meios de seminários predominantemente em 2010. Essa escolha se deu considerando elementos legais, externos à UFSC e elementos internos, relativos à sua gestão e planejamento.

Do ponto de vista legal, há uma relação direta entre o PDI e a Avaliação Institucional, conforme disposto no artigo 16 do Decreto 5.771, de 9 de maio de 2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e cursos de graduação e sequenciais do sistema federal de ensino, como já demonstrado no quadro 1 (p. 27). Do ponto de vista interno, o plano estratégico e o PDI compõe, juntamente com os planos anuais, o ciclo de planejamento institucional, sendo o primeiro considerado o plano estratégico, o segundo o plano tático e os terceiros os planos operacionais da instituição. Sendo assim, considerou-se que através do PDI e do Plano Estratégico, é possível apreender as políticas institucionais da universidade.

## 4.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO

Segundo Bardin (2010, p. 33), “análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”, porém não se restringe a um único instrumento, constitui-se numa variedade de técnicas aplicáveis segundo os objetos de pesquisa para desvendar as mensagens latentes contidas em *comunicações*<sup>17</sup>, assentada sob quaisquer suportes, buscando compreendê-las para “além dos seus significados imediatos” (BARDIN, 2010, p. 30) e objetivando a *superção da incerteza e o enriquecimento* da leitura. No primeiro caso, o pesquisador deve perguntar se sua leitura pode ser generalizada e no segundo buscar aumentar a descrição de mecanismos não perceptíveis num primeiro olhar.

Ressalta-se ainda que a utilização de técnicas para analisar comunicações de modo sistemático, objetivo e descritivo não é suficiente para definir a especificidade da análise de conteúdo. É preciso buscar o que estes “poderão ensinar após serem tratados relativamente a *outras coisas*” (BARDIN, 2010, p. 40). Nesse sentido, Franco (2002, p. 31) afirma que:

Diferente da estocagem e da indexação de informações, da leitura interpretativa ou da crítica literária, uma importante finalidade da análise de conteúdo é produzir inferências sobre qualquer um dos elementos básicos do processo de comunicação: a fonte emissora; o processo codificador que resulta em uma mensagem; o detector ou recipiente da mensagem e o processo de decodificação..

Bardin (2010, p. 45, grifo do autor) ilustra o processo de inferência e a sua importância na análise de conteúdo comparando o analista com um arqueólogo que:

[...] trabalha com vestígios: os *documentos*<sup>18</sup> que pode descobrir ou suscitar. Mas os vestígios são a

---

<sup>17</sup> Bardin (2010, p. 34) afirma que “qualquer comunicação, isto é, qualquer veículo de significados de um emissor para um receptor controlado ou não por este, deveria poder ser escrito, decifrado pelas técnicas de análise de conteúdo”.

<sup>18</sup> Dois tipos de documentos podem ser analisados: a) documentos naturais, produzidos espontaneamente na realidade (tudo o que é comunicação); b) documentos suscitados pelas necessidades de estudo como, por exemplo,

manifestação de estados, de dados e de fenômenos. Há qualquer coisa para descobrir por e graças a eles. Tal como a etnografia necessita da etnologia para interpretar as suas descrições minuciosas, o analista tira partido do tratamento das mensagens que manipula para *inferir* (deduzir de maneira lógica) conhecimentos sobre o emissor da mensagem ou sobre o seu meio, por exemplo. Tal como um detetive, o analista trabalha com *índices* cuidadosamente postos em evidência por procedimentos mais ou menos complexos. Se a *descrição* (a enumeração das características do texto, resumida após um tratamento inicial) é a primeira etapa necessária e se a *interpretação* (a significação concedida a essas características) é a última fase, a inferência é o procedimento intermediário que vai permitir a passagem, explícita e controlada, de uma a outra.

Do ponto de vista procedimental a análise de conteúdo pode ser dividida em três polos cronológicos: 1) pré-análise; 2) exploração do material; 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Agrupam-se no primeiro polo atividades de preparação e organização, como a escolha dos documentos que serão analisados, a formulação de hipóteses e dos objetivos e elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. O segundo polo trata-se essencialmente da categorização ou classificação de elementos por analogias a partir de critérios previamente definidos. No terceiro polo, o analista se dedicará a sintetizar, inferir e interpretar a partir dos dados organizados nas fases anteriores.

#### 4.3 DOCUMENTOS ANALISADOS

Documentos orientadores da política institucional, resultantes diretamente do planejamento:

- Plano de Desenvolvimento Institucional (2010-2014);
- Planos Estratégicos (2010).

Documentos resultantes da Avaliação Institucional:

---

resposta a questionários, testes e experiências (BARDIN, 2010, p. 42, nota de rodapé).

- Relatório do 1º Ciclo do Programa de Autoavaliação Institucional (PAAI) da Universidade Federal de Santa Catarina (2007);
- Relatório de autoavaliação institucional da UFSC – exercício de 2009;
- Relatório de autoavaliação institucional da UFSC – exercício de 2010;
- Relatório da Avaliação Institucional Externa (INEP, 2009).

#### 4.4 ENTREVISTAS

Segundo o Plano de Desenvolvimento Institucional vigente, 2010-2014, “somente por meio da internalização progressiva dos princípios que norteiam o planejamento, será possível construir uma cultura permanente de autoavaliação crítica das suas políticas permitindo, com isso, um constante aprimoramento institucional” (UFSC, 2010a, p. 80). Tal afirmação demonstra, pelo menos no campo discursivo, a centralidade do planejamento estratégico como ferramenta de gestão. Essa centralidade remete aos processos de planejamento, considerados como os principais meios de definição de diretrizes políticas na UFSC, para a verificação do uso dos resultados das avaliações institucionais na definição das políticas universitárias.

Sendo assim, a técnica de pesquisa de campo definida para essa verificação foi entrevista semiestruturada, pois considerou-se que o relato da experiência e comentários daqueles que coordenaram o processo e elaboraram as sínteses dos mesmos, a partir do diálogo com o pesquisador, era necessário para levantar informações suficientes com o objetivo de detalhar e compreender os processos de discussão e elaboração do PDI, assim como do planejamento estratégico.

A população das entrevistas foi inicialmente composta pelos membros das comissões que elaboraram os Planos de Desenvolvimento Institucional 2005-2009 e 2010-2014<sup>19</sup> e com a equipe da secretaria de planejamento que orientou os seminários de planejamento estratégico durante o ano de 2010 com vistas na produção do Plano Estratégico da UFSC, totalizando 32 entrevistas potenciais, sendo nove da comissão do primeiro PDI, 20 da comissão do segundo PDI e três membros da equipe da SEPLAN. Porém, durante o trabalho de campo, foi observado que a

---

<sup>19</sup> Essas comissões foram instituídas por portaria do Reitor e sua composição é pública, inclusive constam do expediente das publicações referentes a esses documentos.

distância temporal (10 anos) da pesquisa com os trabalhos da primeira comissão (PDI 2004)<sup>20</sup>, associada ao fato de o PDI 2004-2009 não terem sido encontradas evidências que esse PDI foi formalmente aprovado<sup>21</sup>, dificultou a objetividade dessa coleta. Sendo assim, optou-se por excluir o PDI de 2004-2009 da pesquisa, assim como o que tivesse associado a ele na pesquisa.

Dessa forma, a população das entrevistas foi composta pelos membros das comissões oficiais que elaboraram o Plano de Desenvolvimento Institucional vigente, 2010-2014, e com a equipe da secretaria de planejamento que orientou os seminários de planejamento estratégico durante o ano de 2010 com vistas na produção do Plano Estratégico da UFSC. O número total de entrevistas potenciais era de 23 (vinte e três), sendo 20 (vinte) da comissão de elaboração do PDI e 3 (três) da equipe da SEPLAN à época dos seminários setoriais de planejamento, em 2009/2010, porém foram realizadas 6 (seis) entrevistas no primeiro grupo e 2 (duas) entrevistas no segundo, totalizando 8 (oito) entrevistas (30%), pois no decorrer das mesmas observou-se a saturação das informações, às quais ficaram repetitivas. Cabe ressaltar que a ordem de entrevistas ocorreu aleatoriamente, de acordo com o retorno do contato e a disponibilização de agenda por parte dos entrevistados.

As entrevistas foram previamente agendadas mediante contato telefônico e posterior envio de correspondência impressa ou digital. A duração média de cada entrevista foi de 35 minutos, sendo dividida em três momentos distintos:

- introdução e relaxamento;
- indução do entrevistado ao foco da entrevista;
- realização de perguntas ao entrevistado (com gravação).

---

<sup>20</sup> Dos nove contatos realizados para entrevista, apenas cinco retornaram e somente três audiências foram possíveis de serem marcadas e todos entrevistados tiveram dificuldade de lembrar do processo e o que foi lembrado deu conta apenas de informações genéricas. Em uma dessas três audiências, o entrevistado nem se lembrava de ter feito parte da comissão e quando foi apresentada a portaria e seu nome relacionado no documento em questão, afirmou que nunca foi em nenhuma reunião dessa comissão, confirmando inclusive com seu substituto eventual à época, o qual também afirmou não ter participado.

<sup>21</sup> O documento encontrado ainda na fase de planejamento desta pesquisa foi uma síntese denominada “subsídio para a elaboração do PDI”, à qual foi tomada como PDI pelo período 2004-2009, segundo informação expressa por um dos entrevistados, membro da primeira comissão.

O processo analítico das entrevistas foi realizado com base em técnicas referenciadas em análise de conteúdo (BARDIN, 2010) e percorreu o seguinte roteiro:

1. Transcrição das entrevistas;
2. Leitura livre das transcrições (pré-análise);
3. Análise de conteúdo das transcrições com auxílio dos softwares QDA Miner (4.1.10) e WordStat (6.1.22), desenvolvidos pela Provalis Research®, quando foram sintetizadas, hierarquizadas e categorizadas as informações expressas nas entrevistas (exploração do material);
4. Definição de hipóteses acerca do conteúdo, com relação ao objeto desta pesquisa e interpretação (tratamento dos resultados, inferência e interpretação).

#### 4.5 QUESTIONÁRIOS

Considerando que o artigo 56 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996b) e o estatuto da UFSC (2013), em seus artigos 13 e 14, consagram o princípio da gestão democrática colegiada nas instituições de ensino superior, foi definido como um importante “campo” desta pesquisa o universo de membros do principal colegiado central da universidade, o Conselho Universitário (CUUn) que, além de tomarem conhecimento dos instrumentos de planejamento e aprovarem os documentos sínteses desses processos como, por exemplo, o PDI, tem funções de execução dos planos de ação planejados com base nos seminários setoriais que ocorreram em 2009/2010.

O CUUn é composto por representação da Administração Central, através do Reitor, Vice-Reitor e Pró-Reitores das áreas fins (Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão), representantes dos coordenadores de ensino, pós-graduação, pesquisa e extensão das diversas áreas do conhecimento, através de indicação das Câmaras especializadas, pelos Diretores e representantes docentes dos Centros de Ensino, além de representação de Estudantes, servidores técnico-administrativos e comunidade externa, compondo um universo de 110 conselheiros titulares e suplentes. Uma vez que essa pesquisa visou compreender como UFSC utiliza os resultados das avaliações institucionais na definição de suas políticas, dar voz a esses definidores e executores de políticas institucionais se torna relevante e, para tanto, foi utilizada a técnica de questionário com aplicação de um instrumento, via *web*.

Além dos membros do CUn, os questionários foram aplicados também aos participantes dos seminários de planejamento realizados nas unidades de ensino e administrativas durante o ano de 2009/2010, com vistas na elaboração do Plano Estratégico da UFSC. Esses seminários contaram com a presença de 461 pessoas (UFSC, 2010a), dentre os quais a maioria foi de gestores setoriais (chefes de departamento, coordenadores graduação e pós-graduação), mas também com discentes e de técnico-administrativos. Dessa forma, buscou-se atingir aqueles que definem e também executam a política na UFSC, tanto na administração central como na administração setorial.

#### 4.5.1 – População e Amostra mínima

A população total à qual foi prevista a aplicação do questionário era de 571 pessoas, 110 no grupo 1 e 461 no grupo 2, porém, durante o desenvolvimento da pesquisa não foi possível encontrar, nos registros de presença dos seminários de planejamento, a totalidade dos participantes mencionada no relatório de atividades da UFSC (2010, p. 186). Apenas 311 foram confirmados após a verificação das listas de presença disponíveis digitalizadas no ambiente virtual destinado ao processo de planejamento (hospedado no moodle). Sendo assim, a população total da pesquisa passou a ser de 419 elementos, dividida em 110 no primeiro grupo e 311 no segundo.

Com o intuito de garantir a representatividade das respostas, foi estabelecida, com o auxílio da calculadora de amostra do ambiente virtual *SEstatNet*, uma meta mínima necessária de retorno dos questionários, através da estimativa do tamanho mínimo da amostra para cada grupo, considerando uma margem de erro de 5% e um grau de confiança de 90%.

**Tabela 4 – Planejamento da amostra**

<b>Grupo</b>	<b>População (N)</b>	<b>Retorno mínimo (n)</b>	<b>Estratificação?</b>
1	110	78	Sim
2	311	145	Não

Fonte: Elaborado pelo autor.

A população do grupo 1 seguiu a composição do CUn que, em cumprimento da legislação, é formado por quatro segmentos, sendo 70% de membros docentes e 30% de membros não docentes. Na UFSC, os membros docentes ocupam 69,0% das cadeiras do CUn e os demais

estão assim divididos: 11,0% de estudantes, 11,0% de servidores técnico-administrativos em educação e 9,0% de representantes da comunidade externa. Sendo assim, fez-se necessário a estratificação da população e, conseqüentemente, da meta mínima de retorno dos questionários, conforme apresentado na tabela 2.

**Tabela 5 – Estratificação da população do grupo 2**

<b>Segmento</b>	<b>População</b>	<b>Amostra mínima</b>
Docentes	76 (69,0%)	55
Estudantes	12 (11,0%)	8
Téc.-administrativos em educação	12 (11,0%)	8
Comunidade externa	10 (9,0%)	7
<b>Totais</b>	<b>110 (100%)</b>	<b>78</b>

Fonte: Secretaria dos conselhos superiores da UFSC, junho 2014.

Em relação à população do grupo 2, formado pelos participantes dos seminários de planejamento setoriais, tem-se a composição expressa no quadro 6, na qual pode-se observar que alguns seminários não registraram os presentes, o que justifica a diferença já mencionada e a definição da população em 311 elementos. Também se verifica elevada variação do número de presentes entre aquelas unidades que fizeram o referido registro, o que pode ser explicado pelo fato de não ter ocorrido orientação sumária, nos documentos orientadores, sobre o público dos seminários (UFSC, 2010b, 2010c; VAN BELLEN, 2010).

O objetivo dos questionários foi verificar a utilização dos resultados da avaliação institucional como subsídio para os seminários de uma maneira geral. Colocando o foco sobre o processo, buscou-se observar, principalmente, uma orientação geral, advinda da coordenação desse processo, o qual foi padrão para todos os seminários, com a mesma equipe orientadora e mesmo moderador, inclusive (UFSC, 2010b, 2010c). Portanto, a diferenciação da resposta dentre as unidades, não oferecerá informações cruciais para o objetivo desse questionário, por isso considerou-se desnecessária a estratificação desta população.

**Quadro 6 – População dos seminários de planejamento - Grupo 2**

<b>Unidade</b>	<b>População</b>
Campus Araranguá	16
Campus Curitibaanos	SR
Campus Joinville	SR
Centro de Ciências Agrárias (CCA)	32
Centro de Ciências Biológicas (CCB)	SR
Centro de Comunicação e Expressão (CCE)	20

<b>Unidade</b>	<b>População</b>
Centro de Ciências Jurídicas (CCJ)	09
Centro de Ciências da Saúde (CCS)	27
Centro de Desportos (CDS)	38
Centro de Ciências da Educação (CED)	25
Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH)	SR
Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM)	22
Centro Sócio-Econômico (CSE)	SR
Centro Tecnológico (CTC)	19
Departamento de Ciências da Informação (CIN)	SR
Departamento de Enfermagem (NFR)	17
Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social (PRDHS)	SR
Secretaria de Cultura e Arte (SECARTE)	35
Museu Universitário (Marque)	7
Secretaria de Relações Institucionais e Internacionais (SINTER)	8
Secretaria de Planejamento (SEPLAN)	36
Total	311

Fonte: Proplan (2014), ambiente virtual “gestão estratégica”.

SR – Sem registro das presenças nos planos estratégicos disponíveis no ambiente virtual “gestão estratégica” no moodle da UFSC.

#### **4.5.2 Distribuição do questionário**

Por se tratar de uma população cujo vínculo institucional é único, optou-se por construir, com apoio da Superintendência de Tecnologia da Informação da UFSC (UFSC), da Secretaria dos Conselhos Superiores, por meio da verificação da documentação de registro dos seminários de planejamento setoriais, duas listas exclusivas de e-mails institucionais, que serviram de suporte para a distribuição do link da página no qual o questionário esteve disponível. Dessa forma, foi garantido que todos aqueles que compuseram a população receberam o e-mail com o link do questionário.

A distribuição propriamente dita foi precedida de uma mensagem de sensibilização, na qual era apresentada a pesquisa e o pesquisador. Após essa mensagem, foram disparadas três ondas de e-mail para as listas, com o intuito de obter o maior número de respostas possível e, no mínimo, cumprir a meta de retorno e garantir a representatividade das respostas, cuja análise será apresentada mais adiante.

## 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta pesquisa foi estruturada sobre dois eixos temporais subsequentes: o ciclo de avaliação e planejamento compreendido entre 2004 e 2009, em que a UFSC produziu dois documentos sínteses desses processos – o PAAI 2004-2007 e o PDI 2009-2014 –, e o segundo, compreendido entre 2009 e 2010, em que foram produzidos, através dos seminários setoriais de planejamento, o Plano Estratégico de 2010, além dos relatórios da CPA de 2009 e 2010 e do relatório da avaliação externa da UFSC, feito pela comissão de avaliação do INEP em 2009. Sendo assim, a análise também foi realizada e será apresentada sobre esses eixos seguindo a seguinte estrutura, separada nos dois ciclos: a) pesquisa documental; b) análise das entrevistas e dos dados oriundos dos questionários; c) triangulação e interpretação.

Os documentos, as entrevistas e as respostas aos questionários serão inicialmente caracterizados, seguidos pela sua análise exploratória e categorização, considerando as palavras-chave vinculadas ao objeto desta pesquisa e aquelas que emergiram da pré-análise. Dessa forma, foi possível verificar como os termos/palavras-chave aparecem na documentação, em que contexto e suas ligações. Os documentos do mesmo ciclo foram cotejados para verificação de interseções e referenciamento entre eles, por exemplo, buscando no documento do PDI 2009-2014 ligações com o relatório final do PAAI, finalizado em 2007. Ao final de cada ciclo foram realizadas problematizações a partir da triangulação das análises dos documentos, entrevistas e respostas dos questionários.

A etapa exploratória, tanto da análise dos documentos como das entrevistas, foi realizada com apoio do software de análise de conteúdo em pesquisas qualitativas QDAminer (versão 4.1.1.0) e WordStat (versão 6.1.22) desenvolvidos pela Provalis Research®, otimizando a busca dos termos/palavras-chave e suas relações semânticas, mostrando também o contexto em que aparecem no texto. Essa exploração permitiu levantar hipóteses sobre a representação de que cada termo/palavra-chave na política universitária.

Inicialmente buscou-se estabelecer as relações semânticas entre as palavras-chave. Em seguida, utilizando a ferramenta de busca de frases do WordStat, foi viabilizado o levantamento de como os termos aparecem no documento, possibilitando, então, observar se há e quais são as relações entre eles e também com os demais. Tanto as palavras-chave como os termos (frases) foram analisados segundo o contexto que aparecem no texto, com apoio da ferramenta “palavra no contexto”,

garantindo a observação exata de como foram tratados na documentação. As relações semânticas, quando relevantes, foram representadas com os dendrogramas gerados pelo software, aos quais seguiram a análise qualitativa do termo/palavra-chave.

## 5.1 PRIMEIRO CICLO

Nesta seção será apresentada a análise dos documentos, das entrevistas e dos dados dos questionários referentes ao primeiro ciclo temporal do processo de avaliação e planejamento da UFSC pós SINAES, no qual os documentos analisados foram o PDI 2010-2014 e o relatório ciclo do PAAI/UFSC. As entrevistas em questão foram realizadas com os membros da comissão que elaborou o PDI 2009-2014 e os questionários aplicados aos membros do conselho universitário em 2009, ano em que o PDI foi aprovado.

### 5.1.1 Análise documental

#### 5.1.1.1 Plano de Desenvolvimento Institucional 2010-2014

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2010-2014 é um documento oficial da UFSC, síntese de um processo, aprovado na instância máxima – Conselho Universitário (CUUn). Contém 110 páginas e está dividido em: Apresentação; Perfil Institucional, que apresenta um breve histórico da UFSC, sua missão, áreas de atuação e objetivos; Projeto Pedagógico Institucional (PPI); Organização e Gestão; Inovações e Interações Institucionais; e Referências.

Foi elaborado por duas comissões designadas por portaria do Reitor em julho de 2009, uma para elaborar a minuta do PPI e outra para elaborar a parte restante o PDI. A comissão do PPI foi composta por representantes dos órgãos deliberativos centrais e a outra comissão composta por representantes dos órgãos executivos centrais, com representação dos discentes e TAEs.

O tempo de elaboração foi de seis meses entre a designação das comissões e a aprovação no Conselho Universitário. Nesse interstício houve a consulta aos dirigentes da universidade e conselhos departamentais e uma Consulta Pública, com disponibilização da minuta de PDI em página específica no portal da UFSC para que se pudesse apresentar sugestões, críticas e emendas mediante ao preenchimento de formulário específico.

O PDI insere-se no ciclo de planejamento da UFSC, sendo elaborado num período de reformulação do sistema de planejamento da universidade, no qual é o plano intermediário entre o plano estratégico, de 10 anos, e os planos anuais, de cunho executivo-operacional.

Contém objetivos e metas nas diversas áreas de atuação da universidade e suas dimensões, focados (os objetivos e metas) em cumprir a missão da UFSC, sob os auspícios de sua visão e praticando seus valores (definições do planejamento estratégico – MISSÃO-VISÃO-VALORES).

Inicialmente foram definidas as seguintes palavras-chave, que foram utilizadas nos motores de busca durante a revisão bibliográfica e balanço de produção acadêmica: “Avaliação”, “Avaliação Institucional”, “Planejamento”, “Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)” e “Comissão Própria de Avaliação (CPA)”. Após o processo de pré-análise, optou-se por excluir os termos “Planejamento” e “Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)” para o documento síntese do projeto de planejamento, pois como o seu objeto é justamente ligado a esses termos e o principal escopo é verificar como a temática da avaliação institucional aparece nele, a sua ocorrência, frequência e referenciamento não trará novidades para a análise. Foram definidas, também, outras palavras-chave com o intuito de melhor compreender a posição da avaliação institucional e de seus resultados na elaboração dessa importante ferramenta que é o PDI. No quadro 7 são apresentadas as palavras-chave:

**Quadro 7 – Palavras-chave utilizadas para análise do PDI 2010-2014**

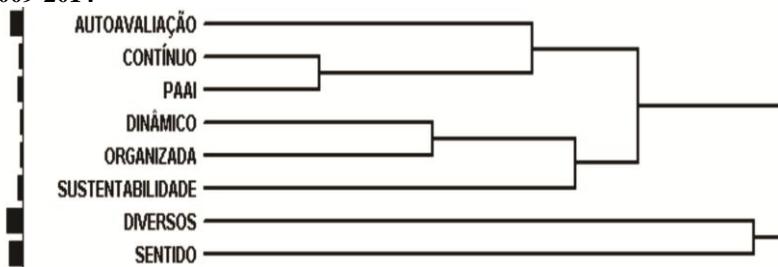
Definidas previamente e confirmadas após pré-análise	Autoavaliação
	Avaliação/Avaliações/Avaliar
	Avaliação Institucional
	Comissão Própria de Avaliação/CPA
Definidas após pré-análise	Reuni
	Universidade Aberta do Brasil/UAB
	Indicadores
	Diagnóstico

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Os termos “Reuni” e “Universidade Aberta do Brasil/UAB” foram escolhidos porque a pré-análise demonstrou que a adesão da UFSC a esses programas promoveu forte expansão de vagas na graduação e aportes consideráveis de recursos financeiros e orçamentários pois, “o século XXI trouxe novos desafios para a gestão

universitária, e os movimentos de planejamento orientaram-se pela emergência do ensino a distância e o desenvolvimento das IFES com a implantação do REUNI” (UFSC, 2009, p. 77). Portanto, como este trabalho trata da definição das políticas institucionais, considerou-se pertinente observar como esses termos expressam influências dessas políticas “externas” na definição das políticas internas e qual a relação dos resultados da avaliação institucional, realizada naquele período, com tais tomadas de decisão. “Indicadores” e “diagnóstico” foram incluídos, pois são termos diretamente ligados ao processo de avaliação e planejamento, sendo relevante observar como eles foram usados nos documentos da pesquisa.

**Figura 3 – Relações semânticas da palavra-chave autoavaliação no PDI 2009-2014**



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A palavra-chave “Autoavaliação” tem uma frequência de 11 ocorrências no PDI 2009-2014, o que corresponde a 0,1% do total de palavras relevantes no texto. A Figura 3 representa as suas relações semânticas, ou seja, o *cluster* de palavras com as quais ela se relaciona que conjuntamente ajudam a demonstrar o seu significado no texto. Ao analisar a palavra no contexto observamos que apenas 1 (uma) vez ela foi utilizada como subsídio para uma afirmação de caráter diagnóstico, quando, na subseção do texto que trata da Agência de Comunicação, há uma referência aos dados da avaliação institucional de 2006 para sustentar a afirmação de que o portal da universidade satisfaz amplamente a comunidade universitária. Em outras duas ocorrências únicas, o termo expressou uma ação que não tem a ver com o SINAES e uma relevante visão do documento sobre a avaliação institucional. Nas outras 8 (oito) vezes em que ele aparece é apenas ilustrativa, em forma de título ou descritiva, na descrição do PAAI e de seus objetivos.

Ressalta-se aqui o contexto em que o termo aparece expressando a concepção do PDI sobre o processo de autoavaliação e seu lugar no processo de planejamento, para o qual

[...] somente por meio da internalização progressiva dos princípios que norteiam o planejamento, será possível construir uma cultura permanente de autoavaliação crítica das suas políticas permitindo, com isso, um constante aprimoramento institucional. (UFSC, 2010a, p. 80, grifo nosso).

Nesse caso há um explícito estabelecimento de relação causal entre a internalização dos princípios do planejamento com a possibilidade de se construir uma cultura permanente de autoavaliação crítica, o que permite levantar a hipótese de que os redatores do PDI e aqueles que o aprovaram, consideraram que, antes de se poder ter uma autoavaliação crítica, é necessário que haja um processo de planejamento consolidado na organização. Outra pergunta que emerge dessa afirmação diz respeito à adjetivação da palavra-chave: se no momento em que o PDI foi escrito havia um processo de autoavaliação concluído (PAAI) e os redatores do PDI o conheciam, então não consideravam que essa autoavaliação teria sido crítica, uma vez que não havia ainda sido consolidada a internalização dos princípios do planejamento? Talvez por isso também que o PAAI tenha sido apenas reconhecido e tão pouco referenciado como subsídio na elaboração do PDI?

**Figura 4 – Relações semânticas das palavras-chave avaliação/avaliações/avaliar no PDI 2009-2014**



Fonte: dados da pesquisa (2014).

As palavras-chave “Avaliação”, “Avaliações” e “Avaliar” aparecem no texto do PDI, somadas 55 (cinquenta e cinco) vezes, sendo que “Avaliação” aparece 43 (quarenta e três), “Avaliar” 7 (sete) e “Avaliações” 5 (cinco) vezes. Como mostra a Figura 4, a maioria das vezes “avaliação” está vinculada a desempenho, implementar, melhoria e visando. A análise das palavras no contexto indica a predominância de uma utilização descritiva/informativa em títulos ou citando ações e processos. Há também o uso prescritivo, ou seja, em metas, ações e objetivos que indicam a necessidade de se avaliar um processo ou programa futuro. Em nenhum momento essas palavras-chave foram utilizadas de modo a permitir relação direta do PDI com os resultados da avaliação institucional realizada no período antecedente à elaboração desse documento. Mesmo que o PAAI tenha sido citado, foi apenas para reconhecer sua existência, seus objetivos e funções, porém sem ter sido referenciado como diagnóstico ou subsídio.

Embora não tenha sido possível aferir, através da contextualização e análise das relações semânticas dessas palavras-chave, o uso dos resultados do PAAI na elaboração do PDI, há elementos explícitos do reconhecimento da relação avaliação institucional e planejamento, quando no objetivo 16 “Institucionalizar as práticas de planejamento e gestão estratégicos” há a definição de duas metas diretamente ligadas à avaliação institucional, quais sejam:

- Fortalecer a atuação dos órgãos colegiados na definição de ações estratégicas nas áreas de planejamento, regulamentação e avaliação.
- Redefinir e implementar um sistema de avaliação continuada, integrado ao planejamento institucional. (UFSC, 2009, p. 40).

Mesmo sem discriminar, trata-se da autoavaliação, avaliação de curso ou externa, assume-se a disponibilidade, por parte da “avaliação do SINAES”, de instrumentos para o estabelecimento de padrões mínimos de qualidade que deveriam ser observados para a abertura de novos cursos de graduação.

Assim como já se exige, para os cursos de pós-graduação, um padrão mínimo de qualidade inicial quando da criação de um novo curso, o mesmo deve ocorrer para os novos cursos de graduação. Os instrumentos para isso estão disponíveis pela avaliação do SINAES, que pode ser facilmente

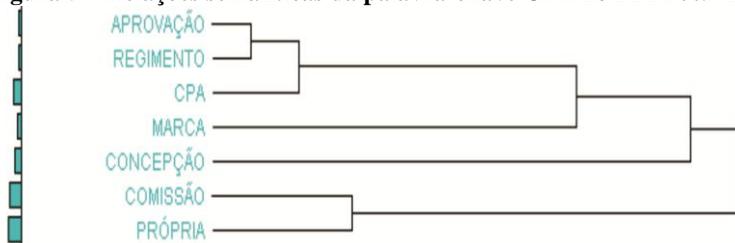
utilizado para avaliar unidades universitárias e departamentos. Do mesmo modo, os estudos de viabilidade e de necessidade de criação de novos cursos devem fazer parte dos novos projetos. (UFSC, 2009, p. 55).

Ficou destacada também, assim como na análise da palavra-chave “Autoavaliação”, a expressão de uma concepção de avaliação no processo de gestão institucional, que está representado na citação abaixo:

A UFSC deve explicitar os meios pelos quais cada relação interinstitucional deve ser avaliada como meio para atingir seus objetivos estratégicos, com ajuda de indicadores de resultados, [...]. Todo sistema de avaliação só é efetivo quando proporciona retornos, aprendizados e correções de rumo quando os objetivos não são alcançados. Nesse contexto, respeitando-se aspectos jurídicos e administrativos, a UFSC deve criar sistemas de reconhecimento e de avaliação de programas de relações interinstitucionais, destacando casos de sucesso, sempre de forma diretamente relacionada à sua estratégia de médio prazo e com o uso dos casos de insucessos como instrumento de aprendizado. (UFSC, 2006, p. 105)

Mesmo que o excerto trate especificamente de uma parte da política institucional da UFSC, aquela voltada para as relações interinstitucionais, é possível identificar, além da concepção de avaliação, expressa na afirmação “[...] todo sistema de avaliação só é efetivo quando [...]” (UFSC, 2006, p.105), uma clara indicação de que, na visão dos redatores do PDI, não havia até então um sistema que fosse capaz de reconhecer e avaliar os programas de relações interinstitucionais. Porém, sobre a constatação de que a UFSC deve criar esses sistemas de reconhecimento e avaliação, não encontramos referências no texto do PDI a um possível sistema existente, considerado falho ou insuficiente, ou mesmo um diagnóstico que constata-se não havê-lo.

**Figura 5 – Relações semânticas da palavra-chave CPA no PDI 2009-2014**

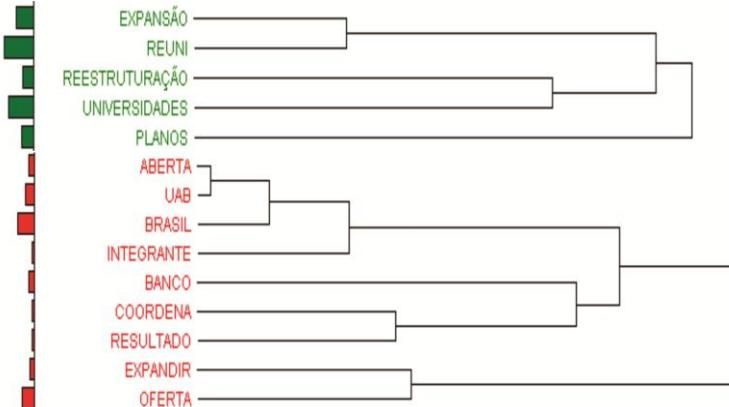


Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O termo “Comissão Própria de Avaliação” aparece no documento apenas em 5 ocasiões, todas elas na subseção do PDI destinada ao processo de planejamento e autoavaliação (páginas 76 e 77). Embora apenas citada de passagem, como órgão coordenador do processo de autoavaliação da UFSC, é relevante destacar que a posição do termo no texto expressa a sua posição na organização institucional, colocando a autoavaliação institucional diretamente relacionada ao planejamento institucional, “sediado” na secretaria de planejamento. Essa relação formal, expressa no texto e reflexo do organograma de planejamento da UFSC no ano de 2009, pode ser confirmada quando se observa as ocorrências do termo “Avaliação Institucional”, o qual foi encontrado somente duas vezes, sendo que em uma delas faz parte do título de uma das referências bibliográficas. Porém, na outra vez que o termo foi utilizado há clara indicação de que a avaliação institucional está formalmente ligada ao planejamento, como se pode constatar no excerto do PDI em questão:

Na área de planejamento, a SEPLAN tem como competências a realização do planejamento institucional, a criação de padrões de gestão integrada, que envolvem a qualidade, meio ambiente, segurança e saúde no trabalho e responsabilidade institucional, bem como a **implementação de feedback de suas execuções por meio da coordenação de avaliação institucional**. (UFSC, 2009, p. 77, grifo nosso).

**Figura 6– Relações semânticas, palavras-chave Reuni/UAB no PDI 2009-2014**



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Na Figura 6, pode-se observar que a palavra-chave “Reuni” está ligada diretamente à “expansão” e tem relações com os termos “Universidades” e “Planos”. Isso se deve ao fato de o termo REUNI ser a sigla de plano de reestruturação e expansão das universidades federais brasileiras. Ela aparece 29 (vinte nove) vezes em todo o texto do PDI, enquanto a palavra-chave UAB, sigla de Universidade Aberta do Brasil, aparece 9 (nove) vezes. Ambas estão ligadas à conjuntura de forte expansão do ensino superior entre os anos 2007 a 2009, ao qual a UFSC participou ativamente, segundo o próprio PDI. Ou seja, com a adesão a esses programas a universidade esteve submetida a um período de decisões estratégicas que teriam, e tiveram, consequências por vários anos, além, inclusive, do período de vigência do PDI em questão.

A primeira ocorrência de “UAB” se dá na página 16 (UFSC, 2009), no qual se afirma que:

[...] nos últimos anos, diversos grupos envolveram-se em ações de educação a distância na UFSC, dentro do Projeto Universidade Aberta do Brasil (UAB), possibilitando o desenvolvimento de infraestrutura que viabilizou a oferta de cursos de extensão, graduação e especialização em grande parte do território nacional, contribuindo para a expansão da Instituição

Na mesma página confirma-se a atribuição à adesão ao Reuni, em 2008, a possibilidade de significativa oferta de cursos e vagas, inclusive a abertura de três novos campi da universidade no interior do estado em 2009. Pela UAB foram, ao todo, 11 (onze) cursos de graduação, 5 (cinco) de especialização e 4 (quatro) de extensão, totalizando 5260 vagas entre 2007 e 2009.

O documento explicita ainda que, além da ampliação de vagas para cursos, houve também a ampliação da força de trabalho com a contratação de novos servidores docentes e técnico-administrativos em educação:

A adesão da UFSC ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades (REUNI), 2008 e 2009, e ao Projeto Universidade Aberta do Brasil (UAB), 2008 e 2009, significou um aumento nas autorizações para a realização de concursos públicos nas carreiras docente e técnico-administrativa. No caso do REUNI, são 30 novos docentes em 2009, 70 para 2010, 150 tanto para 2011 como para 2012. (UFSC, 2009, p. 57).

Da mesma forma, com a adesão ao Reuni, foi previsto um plano de investimento que executaria aproximadamente 22 mil m<sup>2</sup> durante os anos de 2010 e 2014.

Como se pode observar, o PDI considerou na definição dos objetivos e metas a adesão da UFSC ao Reuni e à UAB, os quais geraram uma série de demandas novas, com recursos novos. No entanto, não houve ocorrência textual e a análise qualitativa realizada não encontrou relações entre esse processo de planejamento, que resultou na redação do PDI, com os dados e resultados do PAAI, que já estava publicado e socializado em 2007, assim como não foram encontradas referências ao processo de planejamento de adesão ao Reuni ou à UAB que se relacionassem com esses resultados.

#### 5.1.1.2 Relatório do 1º ciclo do PAAI/UFSC

O Relatório do 1º ciclo do PAAI/UFSC trata-se da síntese do processo de autoavaliação da UFSC no primeiro ciclo avaliativo do SINAES, período de 2004 a 2007, o qual foi coordenado pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), Portaria nº 453/GR, de 2 de julho de 2004, com apoio de 12 comissões setoriais de avaliação.

Foi publicado em duas partes: um relatório executivo e o relatório completo. O relatório executivo é dividido em Introdução, Procedimentos metodológicos, Análise das Dimensões e Resultados, dando uma visão geral e sintética do processo. O relatório completo é composto pelo primeiro somado a 10 apêndices correspondentes às 10 dimensões da avaliação institucional segundo o SINAES, dando uma visão detalhada sobre cada uma dessas.

O PAAI, desenvolvido de julho de 2004 a junho de 2007, obedece às orientações e aos princípios do SINAES e estabelece os seguintes objetivos:

- Promover ações de sensibilização para a efetiva participação de toda a comunidade no processo de autoavaliação;
- Identificar as potencialidades e as fragilidades da instituição;
- Socializar as informações para subsidiar a tomada de decisões nas unidades e na instituição;
- Propor ações visando à melhoria da qualidade de ensino, pesquisa, extensão e gestão;
- Desenvolver um processo contínuo de autoavaliação na UFSC em ciclos bienais.

Em sua conclusão a Comissão Própria de Avaliação considera que o primeiro, segundo e terceiro objetivos específicos foram atingidos. Em relação ao quarto objetivo, o relatório expressa a indicação de que seus resultados “[...] podem subsidiar a tomada de decisão institucional, integrando em uma ação ampla, planejamento, avaliação, informação e comunicação institucional” (UFSC, 2007, p. 54). Já o quinto objetivo, vinculado à meta-avaliação, o relatório indica que “estão sendo levantadas sugestões para melhoria do PAAI” (UFSC, 2007, p. 54) e que esse deve ser um processo contínuo.

Assim como no documento final do PDI, na pré-análise deste documento, partimos das palavras-chave definidas na pesquisa bibliográfica, todavia, como se trata do documento síntese do processo de avaliação, a prioridade foi encontrar referências e interseções do processo de planejamento no processo de avaliação institucional e também verificar se há, nesse último, projeção de processo de planejamento futuro, ou seja, verificou-se se no relatório final do PAAI, há referências a processos de planejamentos prévios e eventual uso de seus resultados, mas principalmente buscou-se observar a posição do planejamento institucional no PAAI.

Nesse sentido, das palavras-chave utilizadas nas buscas da pesquisa bibliográfica (“Avaliação”, “Avaliação Institucional”, “Planejamento”, “Plano de Desenvolvimento Institucional/PDI” e “Comissão Própria de Avaliação/CPA”), apenas “Plano de Desenvolvimento Institucional/PDI” e “Planejamento” foram utilizadas na exploração. A exclusão das demais se justifica porque o documento em questão trata exatamente da avaliação institucional, portanto, a ocorrência, frequência e contextualização desses termos, que são altas, não contribuirão para compreender a posição do planejamento do processo de avaliação institucional.

Após a pré-análise foram levantadas as seguintes palavras-chave que fizeram parte da fase exploratória desta análise documental, além de “Planejamento” e “Plano de desenvolvimento institucional/PDI”: “resultados” e “qualidade”.

O termo “Plano de Desenvolvimento Institucional” ocorre 12 (doze) vezes no documento analisado, o qual é composto pelo relatório executivo e pelos apêndices que compõe o relatório completo do PAAI dividido em dimensões. A sigla PDI aparece 15 (quinze) vezes, sendo que 5 (cinco) delas são coincidentes com o termo completo. Isso significa que em pelo menos 22 ocasiões há referência a esse documento no relatório final do PAAI<sup>22</sup>. Durante a pré-análise já foi possível identificar esse fenômeno e inclusive há outro documento importante, o “Relatório de Gestão de 2005” (UFSC, 2005), que não é objeto desta análise, mas que o fato de constar no *corpus* documental do PAAI nos informa sobre como se deram as relações entre planejamento e avaliação na UFSC naquele primeiro ciclo do SINAES, no qual os documentos institucionais, “[...] PDI, PPI, Relatórios de Gestão e os Sistemas de Informações foram consultados por meio de um roteiro de pesquisa documental, [...]” (UFSC, 2007, p. 22), e serviram de base para “[...] mapear as principais políticas e práticas institucionais, formalmente divulgadas” (UFSC, 2007, p. 19)E.

Portanto, foi possível constatar o uso intencional de documentos sínteses do processo de planejamento para subsidiar o processo de autoavaliação, em especial o PDI, porém, como se pode notar a seguir, buscou-se também definir de que modo esse documento foi utilizado.

---

<sup>22</sup> É preciso alertar que se trata do “Plano de Desenvolvimento Institucional: subsídios para elaboração” (UFSC, 2004), o qual, mesmo sendo minuta, foi considerado no relatório, como o PDI do quinquênio 2005-2009.

A dimensão “Missão” e “Perfil” visou avaliar a percepção da comunidade acadêmica (gestores, discentes, docentes e TAEs) sobre o seu cumprimento nas suas diversas finalidades, como produzir, sistematizar e socializar o saber nas várias áreas de atuação da UFSC. Para definir e caracterizar a missão da universidade, o PAAI recorreu ao PDI vigente à época (2005-2009), atribuindo-lhe a prerrogativa da definição da missão institucional e integrando-o ao processo de planejamento e avaliação da UFSC, como é possível perceber na citação abaixo:

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é o documento oficial da UFSC que apresenta as diretrizes, políticas, programas e ações para a concretização da missão institucional. O PDI da Universidade integra o Sistema de Planejamento que abrange desde as metas estratégicas até as ações operacionais da Instituição. Ele está em permanente construção, na medida em que periodicamente é processada a sua revisão (UFSC, 2007, p. 199).

Na dimensão “Políticas Institucionais”, a avaliação focada na análise documental teve como *corpus* o PDI 2005-2009, o relatório de gestão de 2005 e o regimento da universidade. Na leitura exploratória ficou demonstrada, nessa dimensão, a utilização de documentos sínteses de processo de gestão como subsídio para o processo de avaliação empreendido pelo PAAI, em especial o Plano de Desenvolvimento Institucional, o qual foi formalmente citado três vezes. Porém, esse uso se deu de forma descritiva, constando a sua existência, as metas e os dados lá expostos, não sendo encontrados juízos, relações e análises, quantitativas ou qualitativas, em relação ao cumprimento parcial das metas do PDI, por exemplo, ficando a avaliação em si restrita à percepção dos membros da comunidade universitária, expressa em pesquisa de opinião, quantitativa e qualitativa.

Ao analisar no contexto o termo “Plano de Desenvolvimento Institucional” e a sigla “PDI”, nas suas 22 ocorrências, não coincidentes, confirma-se, para todo o documento, a forma de uso expressa na dimensão Políticas Institucionais, ou seja, uso de caráter informativo e descritivo. Em 20 ocorrências o que se tem é a citação ou menção, de modo a descrever as políticas, programas ou ações e indicar dados consolidados. Em uma das vezes o termo é usado não para falar do PDI, mas para o plano de capacitação. Por fim, na página 58, quando se trata

da pós-graduação, o texto inicia com a citação de diretrizes e metas para aquele setor, inclusive apresenta indicadores quantitativos, como a melhoria do índice dos cursos na avaliação CAPES e a ampliação do número de cursos de pós, porém, não faz análise de como essa meta vem sendo cumprida, se há informações de cumprimento parcial ou definição de prazos. Restringe-se a constatar, por meio da análise documental, que há metas definidas no PDI e, neste caso, apenas menciona.

A análise qualitativa do contexto da palavra-chave “Planejamento” no texto do relatório final do PAAI (UFSC, 2007) permite concluir que esse relatório reconheceu formalmente a relação da avaliação institucional no ciclo de planejamento da universidade, inclusive como uma etapa cujos resultados teriam como finalidade subsidiar o planejamento institucional. É como se pode perceber na primeira aparição da palavra-chave no texto, na seção destinada a descrever sumariamente os procedimentos metodológicos dos trabalhos da comissão própria de avaliação durante o PAAI.

Esses resultados estão sendo amplamente divulgados para a comunidade universitária no sentido de apropriação e reflexão sobre políticas e práticas institucionais. A Socialização de resultados acontece em cada uma das unidades, mediada pelas CSAs, acompanhada e sistematizada pela CPA, com a finalidade de oferecer subsídios ao planejamento institucional. (UFSC, 2007, p. 19).

Na seção destinada à socialização dos resultados, nas considerações finais e nas conclusões do relatório executivo do PAAI, a vinculação do planejamento com os resultados da autoavaliação é novamente reconhecida e fica tácito que essa vinculação deveria ocorrer de modo intencional:

Conforme previsto no Programa, realizam-se seminários específicos em cada unidade universitária com o objetivo de socializar os resultados. Estes são organizados e sistematizados pelas CSAs, e acompanhadas pela CPA. Os seminários têm por objetivo aprofundar as discussões sobre as políticas e as práticas institucionais de forma a levantar recomendações, propostas de ações e encaminhamentos, **para subsidiar o planejamento da universidade,**

tendo em vista a melhoria da qualidade de ensino, pesquisa, extensão e gestão. (UFSC, 2007, nosso p. 31, grifo nosso).

A elaboração de recomendações e propostas de ações será sistematizada pela Comissão Própria de Avaliação, a partir das manifestações dos diversos segmentos e setores que integram a comunidade universitária, seja nos seminários setoriais ou em outras formas desenvolvidas pelas Comissões Setoriais de Avaliação. Esse processo visa oferecer **subsídios à tomada de decisão e ao planejamento institucional**, contribuindo para a melhoria contínua da qualidade de ensino, pesquisa, extensão e gestão. (UFSC, 2007, p. 50, grifo nosso).

Os resultados deste 1º Ciclo do PAAI-UFSC podem **subsidiar à tomada de decisão institucional**, integrando em uma ação ampla, planejamento, avaliação, informação e comunicação institucional. (UFSC, 2007, , p. 54, grifo nosso).

Essa última citação, que refere exatamente à última frase do relatório executivo do PAAI, traz consigo um elemento importante, para além da vinculação do planejamento com o processo de autoavaliação legalmente instituído pelo SINAES. Ao final, propõe-se a integração entre esses dois com a informação e comunicação institucional, sugerindo, de passagem, que essa integração é deficitária.

Com a análise da palavra-chave “Resultado”, observou-se que ela ocorre 56 vezes, uma frequência alta se comparada com o termo planejamento, o qual ocorre 31 vezes. Porém, a ampla maioria das ocorrências diz respeito a referências aos resultados da pesquisa documental ou quantitativa em conclusões, afirmações e levantamento de hipóteses do próprio relatório. Outra faixa de ocorrência diz respeito ao modo como os resultados foram socializados e, por fim, há aquelas ocorrências que dizem respeito ao uso dos resultados e suas finalidades, que não trouxeram novidades, pois essas informações já apareceram na análise do termo “Planejamento” ou “Plano de Desenvolvimento Institucional/PDI”.

A palavra-chave “Qualidade” foi escolhida na pré-análise para a fase da exploração por se tratar de um termo diretamente vinculado

aos processos de avaliação educacional. Como se pode observar na introdução deste texto, no qual se apresentou um panorama da política de avaliação do Brasil, todos os instrumentos e sistemas de avaliação, inclusive o próprio SINAES, têm como objetivo formal a melhoria da qualidade da educação no país, e na UFSC não é diferente, pois “o objetivo do PAAI era o de promover a avaliação institucional da UFSC, visando sensibilizar a comunidade universitária, para firmar valores que levassem à melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão” (UFSC, 2007, p. 13).

Após a análise da palavra no contexto, à qual somou 68 ocorrências, observou-se que, em praticamente todas as vezes em que aparece, o termo se refere ao objetivo principal da autoavaliação, ou seja, a melhoria da qualidade do ensino, pesquisa, extensão e gestão, com vistas no tripé já citado. Há também menções à qualidade de vida como objetivo e à qualidade do corpo funcional, tanto como constatação como objetivo de melhorar, principalmente, quando o texto trata de políticas para a gestão de pessoas.

Por se tratar de um processo qualitativo de autoavaliação que visa como principal objetivo a elevação da qualidade em seus diversos aspectos institucionais cuja síntese é a qualidade do ensino, pesquisa e extensão, indissociáveis, considera-se que não encontrar referências à conceituação do termo qualidade é um fato relevante, ainda mais porque uma das principais fontes de dados do PAAI é a percepção dos segmentos da comunidade universitária.

Através desta análise documental objetivou-se encontrar referências e interseções do processo de planejamento na avaliação institucional através de referências no relatório do PAAI, sobre os planejamentos anteriores e futuros, além de verificar o uso dos seus resultados na avaliação. Em suma, intencionou-se observar a posição do planejamento no PAAI. Nesse sentido, foi possível observar a utilização de documentos síntese do processo de gestão como subsídios para o PAAI, além da vinculação entre o planejamento com os resultados da autoavaliação, à qual se dá de forma prescritiva, em que se reconhece a necessária intencionalidade dessa relação de forma integrada, inclusive com a informação e comunicação institucional. Ressalta-se ainda que o uso dos documentos oriundos dos planejamentos anteriores se deu de forma descritiva, sem um esforço analítico sobre os mesmos.

### 5.1.2 Análise das Entrevistas

As entrevistas referentes ao primeiro ciclo avaliação-planejamento foram realizadas com membros da comissão de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC, nomeados em 2009 por portaria do Reitor e que elaboraram a minuta do plano, sistematizaram as contribuições da consulta pública e redigiram a versão final enviada ao Conselho Universitário da UFSC (CUn). Esta comissão foi composta por 20 membros e dividida em dois subgrupos, um responsável pela elaboração do Projeto Pedagógico Institucional (PPI), parte integrante do PDI, e outra que foi chamada de comissão do PDI, para redigir as demais seções. A primeira subcomissão foi composta por representantes das câmaras especializadas do CUn (Graduação, Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação) e teve a incumbência de elaborar as diretrizes políticas e institucionais para a Universidade em suas áreas afins. A segunda subcomissão foi composta por representantes das unidades administrativas, órgãos executivos centrais da universidade, e seu objetivo foi elaborar o restante do documento (UFSC, 2010a).

Inicialmente, previu-se a possibilidade de entrevistar todos os membros das comissões, mas o desenvolvimento da pesquisa levou à entrevista de seis membros dessa comissão. Destacam-se dois fatores de limitação nessa quantidade: o primeiro deles é que as informações coletadas sofreram um processo de saturação e o segundo é que, após um tempo “em campo”, não houve retorno de alguns convites feitos para entrevistas. Sendo assim, após a fase de pré-análise das entrevistas realizadas, considerando as informações obtidas, o processo de elaboração que emergiu das entrevistas e também a posição dos entrevistados no processo de elaboração do PDI, observou-se que aqueles convites que não retornaram ou não puderam ser efetivados os encontros, não provocariam mudanças substanciais nos dados já coletados.

O objetivo central dessas entrevistas foi a verificação do uso dos resultados das avaliações institucionais na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional, por meio do relato do processo e dos comentários dos entrevistados. Para esta verificação, será apresentada a seguir a caracterização das entrevistas desse ciclo com uma síntese dos principais assuntos tratados a partir das perguntas-chave do roteiro e, em seguida, será exposta a análise exploratória, a partir de categorias de análise definidas na etapa de pré-análise, através um quadro interpretativo das entrevistas.

O corpo de entrevistados tem composição representativa das três categorias da universidade: docentes, técnico-administrativo e estudantes. Também há representantes das duas subcomissões, ou seja, dos órgãos deliberativos centrais e dos órgãos executivos centrais. Nenhum deles será identificado e serão aqui tratados como “Entrevistado X”, sendo “X” um número de 1 a 6, no caso do primeiro ciclo, que foi atribuído aleatoriamente. Isso significa que o cargo e posição que ocuparam no momento da elaboração do PDI serão omitidos, pois, dessa forma, significaria a identificação dos mesmos.

Em relação ao conhecimento sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional, especificamente sua importância e funções, metade dos entrevistados afirmaram conhecê-lo, pois já ocupavam função dirigente na universidade ou tiveram experiências com esse instrumento por força da formação acadêmica ou mesmo por ter trabalhado nessa área em outras instituições de ensino e na UFSC. A outra metade, ou seja, os outros três entrevistados que não conheciam o PDI em si, conheciam e tinham noção do planejamento da UFSC, do que era planejamento e que o plano estava inserido nesse contexto. A importância do PDI como instrumento de gestão também foi reconhecida por cinco (5) dos seis (6) entrevistados, porém ele aparece como uma obrigação e imposição legal, à qual um dos entrevistados considerou como uma oportunidade para intensificar e referenciar o processo de planejamento que estava em curso na universidade.

Questionados sobre os documentos que serviram de subsídio para os trabalhos da comissão e subcomissões, somente um deles não se lembrava, os demais citaram diversos documentos, os quais são relacionados no quadro 8, cada um com sua respectiva quantificação e qualificação.

**Quadro 8 – Documentos citados como subsídio para elaboração do PDI 2009-2014**

Documentos	Número de citações	Qualificação
PDI 2004	2	Um chamou de “fragmentos iniciais” e outro citou diretamente. Ambos colocaram como um documento inicial. Um dos entrevistados não reconheceu que havia um PDI anterior, pois não havia sido discutido efetivamente e aprovado no Conselho Universitário.

<b>Documentos</b>	<b>Número de citações</b>	<b>Qualificação</b>
Documentos orientadores do MEC e MPOG	2	O Ministério da Educação lançou um documento que orientou a elaboração do PDI, não no processo, mas no seu conteúdo, considerando o que deve haver no PDI. Também foi citada documentação ligada ao Reuni, de um modo geral, e à avaliação institucional. Em relação aos documentos do MPOG, esses são, sobretudo, aqueles relacionados à gestão de pessoas na universidade e ao Reuni.
Legislação	1	Não houve qualificação, apenas citou-se “legislação”. Mas em outros momentos da entrevista a legislação que criou o SINAES, principalmente, foi citada como fator externo e impositivo, que obrigou a universidade a fazer um PDI e uma avaliação institucional.
Missão, visão, valores da UFSC	1	Trata-se de documentação da UFSC que estabelece sua missão, visão e valores, como orientadores do planejamento da universidade.
Relatórios Institucionais (Gestão, Atividades e outros)	2	Esses documentos têm razoável destaque nessas duas entrevistas, pois são colocados como forma de controle e registro parcial do que estaria sendo cumprido com referência às metas do PDI.
Diagnósticos elaborados na ocasião pelos setores	1	O entrevistado informou que houve necessidade de se realizar diagnósticos específicos nos setores administrativos (pró-reitorias e secretarias).
Instrumentos da avaliação externa do INEP	3	Segundo um entrevistado, a UFSC foi a primeira instituição a receber a comissão externa do MEC. Essa experiência e também os instrumentos utilizados na avaliação serviram de subsídio para construir o PDI, foram referência sobre o que precisava ser trabalhado no PDI. Outro entrevistado também afirmou que a avaliação externa indicava a necessidade de elaboração do PDI e que a coordenação do processo de elaboração do plano apresentou demandas que essa avaliação externa trouxe à comissão do PDI/PPI.

Documentos	Número de citações	Qualificação
PAAI	3	<p>Nenhum entrevistado falou diretamente, de primeira, a sigla PAAI. Citam-no por meio de expressões de lembrança, como “<i>aquele trabalho realizado pela professora [...]</i>”, “<i>A avaliação que existia anteriormente</i>” ou “<i>Relatório das avaliações que a CPA tinha naquele momento</i>”. Quando isso aconteceu, foram perguntados do que se tratava e então lembravam e confirmavam ser o PAAI.</p> <p>Um dos entrevistados falou bastante do PAAI, relatou inclusive ter participado, porém não detalhou seu uso. Citou de lembrança e, ao ser perguntado diretamente, disse que foi usado de forma parcial como parte dos documentos.</p> <p>Outro entrevistado demonstrou mais domínio do processo e citou seu uso como complemento do processo, inclusive o diferenciando dos diagnósticos elaborados na ocasião pelos setores, pois, na sua visão, os “<i>relatórios que a CPA tinha naquele momento</i>” não eram suficientes como diagnóstico para o processo de elaboração do PDI”.</p>
Documentos históricos sobre planejamento	1	<p>Citado uma única vez, num contexto de dizer que foi feito o que era possível, por isso não houve um detalhamento. Na pesquisa documental, sobretudo no processo de elaboração dos planos estratégicos, há um histórico dos planejamentos da UFSC o que confirma esse uso.</p>

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2014).

O quadro 8 ilustra os documentos que foram mencionados pelos entrevistados, os quais podem ser considerados complementares, pois mesmo que um entrevistado tenha citado e outro não, é possível dizer que todos esses apareceram no processo de elaboração do PDI. Como se pode perceber, tanto na quantificação como na qualificação, os instrumentos utilizados para a avaliação externa (INEP) e a própria visita da comissão de avaliadores na UFSC, ocorrida em 2009, influenciou marcadamente o processo de elaboração do PDI. Outra constatação que podemos fazer é que o PAAI esteve presente no

processo, porém não de forma contundente, mas parcial e complementar. É possível concluir que o processo pujante do PAAI, ocorrido entre os anos de 2004-2007, ficou marcado dentre aqueles que participaram, sendo também um elemento de influência do PAAI no processo de elaboração do PDI, mesmo que houvesse, fortemente, a visão de que “os relatórios que a CPA tinha naquele momento” (Entrevistado 2, 2014) não eram suficientes e que esses não tenham aparecido de forma contundente no processo, segundo relatos dos entrevistados.

Como consequência desta pré-análise, levantou-se um conjunto de categorias de análise, complementares às perguntas do roteiro das entrevistas semiestruturadas, que permitiram compreender o processo de construção do PDI e o papel da avaliação institucional nele. A seguir, serão apresentadas as considerações sobre cada uma delas, compondo o quadro interpretativo das entrevistas do primeiro ciclo.

#### 5.1.2.1 Relação avaliação e planejamento

A relação entre o planejamento e a avaliação está no centro desta pesquisa, que buscou observar o uso dos resultados da avaliação institucional na definição das políticas da UFSC através da elaboração do seu Plano de Desenvolvimento Institucional e planos estratégicos. Nesse sentido, as entrevistas foram importantes para complementar a análise documental e para fazer emergir elementos que ajudam a compreender o processo de elaboração do PDI e a posição da avaliação nele.

Ao explicar os documentos utilizados para subsidiar o processo de elaboração do PDI, o Entrevistado 2 indica que foram elaborados diagnósticos pelas pró-reitorias e secretarias e que esses foram complementares aos relatórios existentes da CPA na identificação das áreas principais para elaborar o PDI.

*Esse diagnóstico elaborado permitiu que nós pudéssemos identificar quais eram as áreas principais além dos relatórios que a própria CPA tinha elaborado até aquele momento. A universidade tinha uma excelente comissão própria de avaliação, mas ela não tinha um planejamento, ou seja, ela trabalhava mais em cima da legislação existente, das normas internas da universidade, mas sem ter um planejamento de longo prazo. (Entrevistado 2, 2014).*

O Entrevistado chamou a atenção para o fato de a avaliação institucional existente não ser considerada um diagnóstico institucional suficiente para subsidiar a elaboração do PDI em conjunto com os relatórios de atividade e gestão da universidade, sendo necessária a elaboração de diagnósticos complementares. Esse fato é justificado pela concepção de diagnóstico que orientou o processo de planejamento, a qual se diferencia da concepção do PAAI, como se pode observar na seguinte fala do Entrevistado 2 (2014):

*Sim, o PAAI, isso. Aquele era um relatório que tinha mais uma característica de pesquisa de satisfação da comunidade interna e um pouco da comunidade externa, e é diferente de fazer um diagnóstico em cima dos processos, das práticas que são adotadas dentro da instituição [...].*

Outro entrevistado, ao relatar o processo de construção dos planos estratégicos elaborados em 2010 pelos centros de ensino e unidades administrativas, expressa bem essa divergência, à qual é possível atribuir o baixo uso, ou uso tangencial, dos resultados da avaliação institucional da UFSC no seu processo de definição de políticas, expresso formalmente no planejamento.

*E esse Plano de Ações e Metas seria um instrumento para auxiliar a gestão de cada uma dessas unidades e depois para poder fazer a avaliação. Lembrando que quando eu estou falando de avaliação não tem nada a ver com a avaliação institucional, tem a ver com a avaliação da gestão das unidades. No processo de gestão, diagnósticos. (Entrevistado 7, 2014, grifo nosso).*

Em outro momento, quando fala diretamente do PAAI, após pergunta direta do entrevistador sobre o uso do PAAI no processo de elaboração do PDI, o Entrevistado 2 responde que o mesmo teve um papel importante, porém limitado ao diagnóstico da visão do servidor da UFSC (docente e técnico). Considerou que, apesar de desenvolvido e da qualidade, não se tinha como fazer a avaliação propriamente dita, pois não havia metas, projetos e programas definidos.

*O que acontece? Não se tinha um planejamento institucional, não tinham metas estabelecidas, não existiam projetos para fazer com que determinadas áreas se desenvolvessem, e tinha uma autoavaliação bem desenvolvida, exemplo nacional. Estava se iniciando esse processo de autoavaliação, então o setor de autoavaliação estava à frente das demais instituições brasileiras. Eu consigo dizer se nós cumprimos, atingimos ou não determinadas metas, determinados programas ou projetos ou estratégias se eu as tenho, e a universidade não tinha isso. (Entrevistado 2, 2014).*

É preciso alertar que essa divergência não se trata de uma disputa de concepções, pelo menos não houve elementos nesta pesquisa para fazer tal afirmação. Trata-se de um entendimento sobre o processo como um todo, com o lugar e a função da avaliação na relação com o planejamento, inseridos num contexto da gestão da universidade, no qual a avaliação deve ocorrer quando se tem ações, projetos e indicadores definidos por um planejamento já realizado. É o que se pode confirmar em Van Bellen (2011) quando, na apostila de capacitação em planejamento da UFSC, explicita o processo de planejamento da universidade com o apoio da Figura 1 e termina dizendo:

Após a aprovação das ações/projetos as mesmas serão executadas, ao término de sua execução serão avaliadas de acordo com os resultados esperados e indicadores definidos em cada projeto. Os resultados das avaliações servirão de base para o próximo ciclo de planejamento da Universidade (VAN BELLEN, 2011, p. 9).

**Figura 7 – processo de planejamento da UFSC**



Fonte: Van Bellen, 2011, p. 9.

Como se pode perceber, embora a avaliação seja um processo importante do processo de planejamento, considerou-se que na universidade não havia planejamento definido, registrado e aprovado e que a autoavaliação realizada tinha um caráter de pesquisa de satisfação, “[...] *que trazia contribuições para o clima organizacional, às expectativas que as pessoas tinham nesse processo*” (Entrevistado 2, 2014), não sendo suficiente para cumprir as funções diagnósticas necessárias ao processo de planejamento que se iniciava.

### 5.1.2.2 Funções da CPA

As entrevistas permitiram compreender o papel que se destinava à CPA no momento de elaboração do PDI e a sua comparação com o papel que ela teve na criação do PAAI, o que foi revelador de concepções divergentes que contribuíram para compreender o lugar da avaliação institucional da UFSC na tomada de decisões da universidade, considerando o PDI e Planos Estratégicos como documentos sínteses desse processo de decisão formal.

Quando surge o assunto da CPA, o Entrevistado 2 (2014) afirma: “*Nós modificamos a CPA, nós criamos uma CPA executiva que tinha como missão autoavaliar aquilo que foi planejado, a execução daquilo que foi planejado*”. Ao afirmar que houve a modificação da CPA para uma CPA que autoavaliar o que foi planejado, fica claro a sua consideração em relação aos trabalhos da CPA anterior, continuando a sustentar sua percepção, segundo a qual, o que havia de resultado das autoavaliações realizadas até então não se pautavam num planejamento prévio e por isso não correspondiam, completamente, às funções diagnósticas necessárias ao planejamento. Sendo assim, mais adiante complementa:

*Porque a CPA até então tinha um caráter mais legislativo, eles se autoelegiam, eles decidiam quem ia coordenar o que, ou seja, e com regimento aprovado pelo CUN e que o CUN era avaliado por essa Comissão, então ela não podia ter um regimento aprovado pelo CUN se o CUN estava sendo avaliado por ela, ela tinha que ser independente. A independência dela tem relação direta com o conhecimento das áreas efetivamente. Então, quando você tem pessoas que desconhecem o processo avaliando algo,*

*então é muito difícil você fazer isso.*  
(Entrevistado 2, 2014, grifos nosso).

Nesse trecho é possível destacar dois elementos da CPA, que o Entrevistado 2 caracterizou como legislativa, em contraponto à sua CPA executiva. O primeiro é o da autonomia da CPA para gerir seu trabalho e sua independência diante do Conselho Universitário. O segundo é a qualificação dos membros da comissão como avaliadores de questões que não dominam.

Sobre a questão da autonomia, da independência e do caráter legislativo e executivo, vejamos o que diz a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e dá outras providências:

Art. 11. Cada instituição de ensino superior, pública ou privada, constituirá Comissão Própria de Avaliação – CPA, no prazo de 60 (sessenta) dias, a contar da publicação desta Lei, com as atribuições de condução dos processos de avaliação internos da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo INEP, obedecidas as seguintes diretrizes:

I – constituição por ato do dirigente máximo da instituição de ensino superior, ou por previsão no seu próprio estatuto ou regimento, assegurada a participação de todos os segmentos da comunidade universitária e da sociedade civil organizada, e vedada a composição que privilegie a maioria absoluta de um dos segmentos;

II – atuação autônoma em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na instituição de educação superior. (BRASIL, 2004).

Como é possível perceber, o elemento da autonomia da CPA em relação aos órgãos colegiados está expresso na legislação que a criou, porém não há nada que se possa concluir em relação ao caráter legislativo ou executivo da CPA mencionada pelo entrevistado e também não há no regimento da universidade algo que possa permitir conclusões a esse respeito, ficando essa questão aberta à dinâmica assumida por cada gestão da comissão. Porém, fica claro que, na visão do Entrevistado 2, a CPA que produziu o PAAI tinha um caráter legislativo, autônomo e independente, cuja autoavaliação não ocorreu

com base num planejamento formal e organizado. Já a CPA pós PAAI tinha um caráter executivo, voltado a autoavaliar o que foi planejado.

Por fim, o Entrevistado 2 (2014) termina o tema da CPA dizendo considerar que a comissão e o órgão de planejamento (nesse caso a SEPLAN ou PROPLAN) devem [...] *apresentar as estratégias de cada área, coletar os dados de cada área e a decisão de fazer com que as áreas modifiquem ou cumpram aquilo que foi planejado depende do reitor da universidade e CUN*".

Com base nos dados dessa entrevista, que expressa a visão de um dos principais membros da comissão de elaboração do PDI/PPI, é possível lançar alguma luz sobre o uso dos resultados do PAAI no processo de elaboração do PDI/PPI. A visão sobre o papel da CPA, sobre o estágio das práticas de planejamento na universidade e também do momento da avaliação nesse ciclo, são elementos importantes para compreender o objeto desta pesquisa.

### 5.1.2.3 Reuni x avaliação x planejamento x tomada de decisão

Embora não faça parte do objeto desta pesquisa, o Programa de Apoio à Reestruturação das Universidades Federais Brasileiras (Reuni) apareceu nas entrevistas de modo que não foi possível desconsiderá-lo. A aprovação da participação da UFSC ao programa ocorreu em novembro de 2007, por deliberação do Conselho Universitário, já a adesão propriamente dita, com a apresentação da proposta da universidade, deu-se no primeiro semestre de 2008 (PERARDT; JACQUES, 2012). Nesse período, o PAAI já tinha seu relatório divulgado à comunidade universitária. Segundo informações do Entrevistado 4, a sua implementação ocorreu em 2009, período em que a comissão do PDI/PPI trabalhava, inclusive ele ressalta que participou paralelamente da comissão de acompanhamento e implementação do Reuni.

Sendo assim, por ser o Reuni uma tomada de decisão de grande impacto, com consequências por vários anos, considerou-se que a fala dos entrevistados sobre ele poderia lançar luz sobre o lugar dos resultados da avaliação institucional no processo decisório da instituição. Nessa subseção serão apresentadas algumas falas e visões dos entrevistados sobre esse tema.

O Entrevistado 1 considera “[...] *que a universidade prometeu uma coisa e não cumpriu, fez outra*”. Ao ser questionado sobre o planejamento para as tomadas de decisão sobre o Reuni e se o PAAI foi utilizado como subsídio, o Entrevistado 1 (2014) responde:

*Eu não sei. Sabe o que é dito sem ser oficial que vira ação depois. Porque uma coisa é o que está oficialmente no papel é o que se ignora que está oficialmente no papel e se faz realizar para atender qualquer tipo de perspectiva.*

Mais adiante afirma:

*[...] se você for procurar, tem departamento, tem centro que recebeu professor do Reuni que não ofereceu uma única vaga, e isso é desvio do Reuni, então o que é isso? É planejamento. Foi planejado? Não, mas alguém foi beneficiado. Tem uma série de questões que eu acredito que o Reuni atendeu ou projetou, mas que não estava num dado planejamento. (Entrevistado 1, 2014).*

Os Entrevistados 3 e 6 chamam a atenção para o “atropelamento” que o Reuni promoveu na universidade e as dificuldades desse processo em se integrar ao planejamento em curso e à avaliação institucional.

*Se o MEC determinou uma coisa nós temos que fazer, acontece um problema no curso nós vamos lá e resolvemos, mas não com a questão pensada lá na frente. Pega por exemplo quando o Reuni foi construído, se construiu o Reuni pensando nas ferramentas subsidiadas, em informações científicas para tomar a decisão, pega quantos servidores nós precisamos para ter o Reuni? Não sei, eu acho que é isso. Na estrutura, quantas salas de aula nós temos que ter, e qual é o período que vai ser investido, 2010-2012... Foi feito isso? Foi feito aleatoriamente, da cabeça dos reitores, ou da cabeça de quem estava no poder, e assim a realidade determina as decisões de planejamento. (Entrevistado 6, 2014).*

*Eu tenho a convicção de que a universidade à época foi atropelada por alguns fatores. Tanto o PDI como instrumento de avaliação, o Reuni como instrumento de crescimento da universidade e ao mesmo tempo, como era um movimento até 2014, fugiu muito ao nosso conhecimento os*

*resultados posteriores a esse.* (Entrevistado 3, 2014).

Como se pode ver, durante um processo decisório relevante e de alto impacto na vida da universidade que foi o REUNI, atores do processo de planejamento apontam falta de integração desses processos e a ausência dos resultados da avaliação institucional como subsídio para os mesmos. No que diz respeito à tomada de decisão, os Entrevistados 1 e 6 comentam sobre essas dificuldades em suas falas:

*Então, tem uma demanda reprimida muito grande por uma série de serviços ou questões não atendidas, desde que a UFSC foi institucionalizada e que na hora que tem orçamento, na hora que tem que se priorizar alguma coisa, do que eu vi acontecendo, primeiramente recebia quem tem mais proximidade com a administração central.* (Entrevistado 1, 2014).

*As tomadas de decisão, elas estão desarticuladas com os planejamentos, com as ferramentas de planejamento de PDI. Isso não tem nada a ver, as decisões são tomadas conforme a realidade do dia a dia. A realidade do dia a dia que determina as decisões, não é o planejamento estratégico, o PDI que determina. Isso você tem que ter bem claro. Eu vejo isso aí.* (Entrevistado 6, 2014).

Na primeira fala se revela aquele elemento já trazido à tona pelo Entrevistado 1, que é a dificuldade de se tomar decisões a partir de processos formalizados e que ilustram a relação planejamento/tomada de decisão na universidade. Da mesma forma o Entrevistado 6 reforça o atendimento de demandas no varejo, subordinadas à “*realidade do dia a dia*”.

A partir dessas falas, que tratam do processo de decisão na UFSC, pode-se sugerir que os resultados da avaliação institucional tiveram pouca ou nenhuma influência nas decisões tomadas em relação ao Reuni. Outra sugestão que é possível fazer é que essa é uma prática cultural na universidade e que, segundo os entrevistados, o próprio processo de planejamento que deu origem ao PDI 2009-2014 buscou superar, uma vez que se reconhece, no plano discursivo, a importância da avaliação institucional, do planejamento e de sua integração na

tomada de decisão e definição de políticas institucionais, como é possível notar nas falas dos Entrevistados 3 e 4:

*Eu a vejo como instrumento de extrema valia, como gestor ela estaria como um livro de cabeceira e uma insistência para que isso ocorra. Realmente a dificuldade que tem o planejamento é fazer com que essas respostas com esses questionamentos sejam cumpridos dentro dos prazos determinados para que se possa ter essas avaliações dentro do período específico (Entrevistado 3, 2014).*

*Eu vejo que se a universidade tivesse isso integrado, PDI, planejamento, SINAES, avaliação interna do MEC, de cursos, se ela conseguisse ter isso integrado ela teria informações estratégicas que poderiam de certa forma responder a muitos anseios da universidade como um todo. (Entrevistado 6, 2014).*

Nesta seção foi realizada a análise das entrevistas do primeiro ciclo de avaliação/planejamento pós SINAES na UFSC, com o objetivo de verificar o uso dos resultados da avaliação institucional na elaboração do PDI, por meio do relato dos processos e comentário dos entrevistados. Inicialmente, apresentou-se a caracterização das entrevistas com os principais assuntos abordados, organizados sinteticamente a partir das perguntas-chave do roteiro das entrevistas. Em seguida, foi realizada análise exploratória expondo um quadro interpretativo das respostas, o qual foi composto com apoio das categorias: relação entre avaliação e planejamento; funções da CPA e a relação entre o Reuni; avaliação, planejamento e a tomada de decisões.

Estas entrevistas mostraram que metade dos respondentes conhecem o PDI, suas funções e importância, e quase a totalidade deles reconhece a sua importância como instrumento de gestão, havendo ponderações pontuais sobre o fato de ser uma imposição legal, mas também considerando essa imposição como uma oportunidade para inserir e intensificar a prática de planejamento na universidade.

Levantaram-se questões sobre a efetiva relação entre a avaliação institucional proposta (imposta) pelo SINAES com o planejamento institucional, considerando essa como um instrumento complementar aos diversos diagnósticos realizados com vistas em

planejar. Nessa esteira, considerou-se que as funções da CPA são primordiais para a orientação do processo avaliativo, seja ele amplo e subjetivo, coordenado por uma CPA deliberativa/colegiada, seja ou focado e objetivo, coordenado por uma CPA executiva. Por fim, o processo de tomada de decisão se revelou, a partir das entrevistas e dos comentários sobre o Reuni, como subjetivo e não diretamente orientado pela avaliação ou pelo planejamento formal.

### 5.1.3 Análise dos dados oriundos das repostas dos questionários

Com a aplicação do questionário esperava-se que, ao responderem os itens propostos (Apêndice C), os conselheiros dessem indícios sobre a relação entre a avaliação institucional e a confecção do PDI e demonstrassem alguma percepção sobre a relação avaliação institucional x planejamento, podendo-se, então, verificar se os membros do colegiado deliberativo máximo da universidade, ao aprovarem o PDI, tiveram como subsídio documentos e relatórios oriundos da avaliação institucional.

A coleta de dados com esta ferramenta ocorreu entre os meses de agosto e outubro de 2014 e, mesmo após diversas tentativas de aplicação, não obteve as respostas mínimas necessárias para realizar inferências com um grau de confiabilidade de 90% e margem de erro de 5%, conforme definido na amostragem.

Pode-se observar na tabela 6 que apenas 15 docentes responderam a pesquisa e nenhum membro dos demais segmentos, o que significa 19,7% do total de docentes no conselho universitário e 13,6% do total de membros desse mesmo conselho. Sendo assim, não será possível realizar inferências em relação aos dados coletados e sua triangulação com os demais dados da pesquisa, oriundos da análise dos documentos e das entrevistas, que ficou prejudicada.

**Tabela 6– Participação da população na pesquisa**

<b>Segmento</b>	<b>População</b>	<b>Amostra mínima</b>	<b>Respostas*</b>
Docentes	76 (69,0%)	55	15(19,7%)
Estudantes	12 (11,0%)	8	0 (0,0%)
Téc.	12 (11,0%)	8	0 (0,0%)
Administrativos			
Comunidade externa	10 (9,0%)	7	0 (0,0%)
<b>Total</b>	<b>110 (100%)</b>	<b>78</b>	<b>15 (13,6%)</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A seguir serão apresentadas de forma ilustrativa as repostas dos conselheiros, sem a intenção de generalizar, mas com o levantamento de algumas hipóteses, inclusive sobre esse fato, que é a pouca adesão dos docentes e a adesão nula dos demais segmentos.

O questionário aplicado aos membros do conselho universitário no ano de 2009 foi composto por nove itens, cujas repostas deveriam dar elementos para verificar se houve uso dos resultados da avaliação institucional nos subsídios dos debates para a aprovação do PDI. Dessa forma, constituiu-se mais um elemento para a verificação da relação entre planejamento e avaliação institucional na UFSC.

**Tabela 7 – Conhecimento do respondente sobre o PDI e suas funções**

<b>Respostas</b>	<b>Frequência de respostas</b>	<b>% do total</b>
Concordo parcialmente	10	66,7%
Concordo plenamente	5	33,3%
Discordo	0	0
Não se aplica	0	0
<b>Total geral</b>	<b>15</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A tabela 7 mostra as repostas referentes à pergunta: “Em 2009 eu tinha conhecimento sobre o que era o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC e quais as eram as funções?”. Como se pode observar, 10 respondentes disseram concordar parcialmente e cinco concordar plenamente, demonstrando que 33,3% dos respondentes tinham pleno conhecimento do PDI e de suas funções e os outros 66,7% tinham conhecimento sobre o PDI, porém não totalmente.

A tabela 8 faz referência à participação do respondente, como conselheiro do CUn, nas discussões do PDI, e mostra que 53,3% dizem concordar parcialmente, 26,7% concordar plenamente, 13,3% discordam e 6,7% informa que esse item não se aplica. Tais repostas podem indicar que a ampla maioria (80%) dos conselheiros respondentes participou de alguma discussão sobre o PDI no ano de 2009, porém, apenas quatro (26,7%) fizeram isso exclusivamente como membros do CUn. Em relação aos outros oito, não se pode afirmar que participaram apenas de discussões no conselho, o que é razoável, já que haviam membros desse colegiado que participaram das comissões de elaboração do PDI a partir de outras instâncias da universidade.

**Tabela 8 – Participação do respondente em discussões sobre o PDI**

<b>Respostas</b>	<b>Frequência de respostas</b>	<b>% do total</b>
Concordo parcialmente	8	53,3%
Concordo plenamente	4	26,7%
Discordo	2	13,3%
Não se aplica	1	6,7%
<b>Total geral</b>	<b>15</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

No que diz respeito ao conhecimento sobre a avaliação institucional da UFSC, a tabela 9 mostra que 86,7% dos respondentes demonstram ter tal conhecimento e 13,3% discordam que, "enquanto membros do CUn, tinham conhecimento sobre a avaliação institucional da UFSC". A divisão entre as repostas "concordo parcialmente" e a "concordo plenamente" pode ser justamente pelo fato de alguns respondentes conhecerem a avaliação institucional por meio de sua participação em outros espaços e não somente por ser conselheiro universitário. Se considerar as repostas dos dois conselheiros que discordaram da afirmação do item é razoável levantar questões em relação à efetiva informação dos membros do conselho enquanto tais. Estaria a maioria dos membros do conselho informados sobre avaliação institucional da UFSC como conselheiros naquele ano e no contexto de sua atuação?

**Tabela 9 – Conhecimento sobre a Avaliação Institucional da UFSC**

<b>Respostas</b>	<b>Frequência de respostas</b>	<b>% do total</b>
Concordo parcialmente	7	46,7%
Concordo plenamente	6	40,0%
Discordo	2	13,3%
<b>Total geral</b>	<b>15</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Na tabela 10, têm-se as repostas do item que buscou desvelar o conhecimento dos respondentes sobre o processo de planejamento institucional da UFSC, 53,3%, ou seja, oito docentes, disseram concordar parcialmente com a assertiva: "Enquanto membro do conselho universitário em 2009 eu tinha conhecimento sobre os processos de planejamento institucional da UFSC". Concordaram completamente 26,7% (4) respondentes e 20% (3) discordaram. Isso pode significar que havia considerável desconhecimento dos membros

do conselho universitário sobre o planejamento da universidade, pois os que discordaram são considerados não conhecedores.

**Tabela 10 – Conhecimento sobre Processos de Planejamento Institucional da UFSC**

<b>Respostas</b>	<b>Frequência de respostas</b>	<b>% do total</b>
Concordo parcialmente	8	53,3%
Concordo plenamente	4	26,7%
Discordo	3	20,00%
<b>Total geral</b>	<b>15</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A seguir, a tabela 11 mostra informações sobre a participação dos respondentes no processo de planejamento institucional da UFSC. 40% dos respondentes, ao discordar com a assertiva do questionário, demonstram não ter participado de processos de planejamento institucional da UFSC. Esses dados, se relacionado com os apresentados na tabela 4, podem indicar que, mesmo a maioria dos docentes conhecendo processos de planejamento na UFSC, muitos não participaram dos mesmos.

**Tabela 11 – Participação de processos de planejamento institucional da UFSC**

<b>Rótulos de Linha</b>	<b>Frequência de Respostas</b>	<b>% do Total</b>
Concordo parcialmente	5	33,3%
Concordo plenamente	4	26,7%
Discordo	6	40,00%
Não se aplica	0	0,0%
<b>Total Geral</b>	<b>15</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

As tabelas 12, 13 e 14 demonstram as respostas dos itens que visavam mostrar que subsídios foram usados em reuniões do conselho que os respondentes participaram sobre PDI, planejamento e avaliação institucional. Dessa forma, buscou-se apreender se houve uso de documentos da avaliação como subsídio para reuniões do PDI, por exemplo.

A tabela 12 mostra que 73,3% concordam, parcial ou completamente que as reuniões sobre o PDI foram subsidiadas com documentos oriundos da Avaliação Institucional e 26,7% ou discordam

ou consideram que a assertiva não se aplica, indicando que podem não ter participado de reunião que o tema tenha sido tratado.

**Tabela 12 – Reuniões do PDI subsidiadas com documento da Avaliação Institucional**

<b>Rótulos de Linha</b>	<b>Frequência de respostas</b>	<b>% do total</b>
Concordo parcialmente	7	46,7%
Concordo plenamente	4	26,7%
Discordo	2	13,3%
Não se aplica	2	13,3%
<b>Total geral</b>	<b>15</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Em relação às reuniões de planejamento terem sido subsidiadas com documentos oriundos da avaliação institucional, há uma migração de respondentes para o “concordo parcialmente” em relação à tabela 12. Dessa vez 66,6% concordam parcialmente que as reuniões de planejamento foram subsidiadas por documentos da avaliação, 20% concordam plenamente e apenas dois reponderam que discordam ou não se aplica. Essa “migração” pode ter sido possível pelo fato dos respondentes terem entendido o planejamento institucional como um processo que englobe o PDI, como realmente é. Sendo assim, existe a possibilidade de terem participado de reuniões de planejamento que foram subsidiadas por documentos da avaliação institucional.

**Tabela 13 – Reuniões do Planejamento subsidiadas com documento da Avaliação Institucional**

<b>Rótulos de Linha</b>	<b>Frequência de respostas</b>	<b>% do total</b>
Concordo parcialmente	10	66,6%
Concordo plenamente	3	20,0%
Discordo	1	6,7%
Não se aplica	1	6,7%
<b>Total geral</b>	<b>15</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

No que diz respeito ao uso de documentos do planejamento em reuniões sobre a avaliação institucional, as repostas apresentadas na tabela 14 não diferem muito das respostas das tabelas 12 e 13. A maioria dos respondentes (73,3%) concorda que em reuniões sobre a avaliação institucional houve documentação sobre o planejamento como subsídio.

**Tabela 14 – Reuniões de Avaliação Institucional subsidiadas com documentos do Planejamento Institucional**

<b>Rótulos de Linha</b>	<b>Frequência de respostas</b>	<b>% do total</b>
Concordo parcialmente	8	53,3%
Concordo plenamente	3	20,0%
Discordo	1	6,7%
Não se aplica	3	20,0%
<b>Total geral</b>	<b>15</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Por fim, a tabela 15 mostra que, na condição de gestor/tomador de decisão, os respondentes em sua ampla maioria, 80%, concordam que utilizam dados da avaliação institucional como subsídio para a tomada de decisões. Porém, somente 20% declaram concordar plenamente e 60% concordam parcialmente. Esses dados podem indicar que o uso dos resultados da avaliação institucional por parte dos gestores é parcial.

**Tabela 15 – Utilização, por parte do respondente, de dados da Avaliação Institucional como subsídio para tomada de decisão**

<b>Rótulos de Linha</b>	<b>Frequências de Respostas</b>	<b>% do total</b>
Concordo parcialmente	9	60,0%
Concordo plenamente	3	20,0%
Discordo	1	6,7%
Não se aplica	2	13,3%
<b>Total geral</b>	<b>15</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Nesta seção, foram apresentadas as respostas dos questionários aplicados aos membros do conselho universitário da UFSC em 2009, ano em que o processo administrativo referente ao Plano de Desenvolvimento Institucional tramitou e foi aprovado. O objetivo do questionário foi revelar a percepção dos conselheiros, considerados os principais tomadores de decisão na universidade, sobre a relação avaliação institucional x planejamento, podendo-se então verificar se, ao aprovarem o PDI, os membros do CUn tiveram como subsídio documentos e relatórios oriundos da avaliação institucional, consubstanciando então a análise geral sobre o uso dos resultados da avaliação institucional na definição de políticas da universidade.

Inicialmente é preciso relativizar os resultados dessa etapa da pesquisa de campo, uma vez que o retorno não cumpriu a meta mínima estabelecida na amostragem e também retornaram respostas apenas de

um extrato da amostra, os docentes. Portanto, trata-se de indícios com limitações consideráveis, sendo esse um dos maiores fatores limitadores desta pesquisa, mas que indicam algumas questões. O próprio fato de ter pouco retorno no segmento docente e nenhum retorno nos demais segmentos (estudantes, técnico-administrativos e comunidade externa) são reveladores do lugar que a avaliação institucional e o planejamento ocupam na universidade.

Após quatro ondas de e-mails para uma lista específica formada com apoio da Superintendência de Tecnologia da Informação da UFSC (SETIC) foram sorteados aleatoriamente elementos da população em número igual ao definido na amostragem para o contato direto por meio de ligação telefônica, uma vez que se trata de uma população ligada institucionalmente à UFSC, mesmo assim, o retorno foi bem abaixo do esperado, atingindo a marca de pouco mais de 13% de respondentes e somente no extrato docente. Esse resultado, ou não resultado, pode indicar que a comunidade universitária, por meio de seus representantes máximos, não prioriza a avaliação institucional e o planejamento no cotidiano universitário, relegando essa temática a respostas *on demand*, enquanto seria interessante que essas temáticas, inter-relacionadas, estivessem totalmente integradas à cultura organizacional da UFSC.

#### **5.1.4 Interpretação**

Em meio à análise dos dados do primeiro ciclo, oriundos da pesquisa documental, entrevistas e respostas dos questionários, não foram encontrados elementos suficientes para afirmar que no processo de decisão a universidade, através de seus gestores máximos e planejadores, faça o uso intencional da avaliação institucional.

Pode-se perceber nos documentos que houve a utilização de documentos síntese do processo de planejamento como subsídios para o PAAI. Observou-se também a vinculação entre o planejamento com os resultados da autoavaliação, porém de forma prescritiva, reconhecendo que deve haver intencionalidade nessa relação, a qual necessita ser integrada com a informação e comunicação institucional. O uso dos documentos oriundos dos planejamentos anteriores no PAAI se deu de forma descritiva, sem um esforço analítico sobre os mesmos. Todavia, os entrevistados questionaram a efetividade dessa relação superficial percebida nos documentos “localizando” a avaliação institucional como mais um dos processos de diagnósticos necessários ao planejamento, uma vez que o modelo de avaliação realizado não garantia a totalidade do diagnóstico necessário, pois foi amplo e subjetivo. Nas respostas dos

questionários a única conclusão que podemos tirar é pela análise das dificuldades do processo de coleta de dados e por seu resultado não satisfatório, podendo indicar que os gestores conselheiros dos órgãos deliberativos centrais não priorizam a avaliação institucional e o planejamento no cotidiano universitário.

Dessa forma, pode-se dizer que no primeiro ciclo deste estudo, referente ao período compreendido entre 2004 e 2009, as definições das políticas universitárias consideraram os resultados da avaliação institucional de forma tangencial, subjetiva e complementar. Ademais, ainda que se tenha reconhecido a importância da avaliação institucional para o planejamento e a definição das políticas universitárias, esse reconhecimento não foi além da superfície e da prescrição de que o processo deveria ser melhor ou mesmo realizado de outra forma.

## 5.2 SEGUNDO CICLO

O segundo ciclo desta pesquisa é referente ao período compreendido entre 2009 e 2010, no qual foram produzidos os seguintes documentos: i) o Plano Estratégico de 2010, através dos seminários setoriais de planejamento; ii) os relatórios da CPA de 2009 e 2010; iii) o relatório da avaliação externa da UFSC, pela comissão de avaliação do INEP em 2009. A análise foi realizada e será apresentada seguindo a seguinte estrutura: a) pesquisa documental; b) análise das entrevistas com membros da equipe de orientadora e coordenadora dos seminários de planejamento estratégico realizados nos centros de ensino e unidades administrativas e dos dados oriundos dos questionários; c) triangulação e interpretação.

### 5.2.1 Análise documental

#### 5.2.1.1 Relatório da avaliação externa

Este relatório é o documento síntese da avaliação externa da comissão do INEP, elaborado por uma comissão de três avaliadores *ad hoc* após visita à IES entre 11 e 14 de março de 2009. Foi finalizado em 15 de abril de 2009. Trata-se do preenchimento de um instrumento padrão composto por: contextualização da IES; relação de todos os docentes, com suas respectivas cargas horárias/regime de contratação e síntese da avaliação, sendo que essa pode ser considerada a avaliação em si, pois é onde se atribui os conceitos e se faz as anotações qualitativas sobre cada dimensão. Foi realizado com base no PDI da

UFSC referente aos anos de 2004 e 2009, o qual foi considerado “condizente com a estrutura determinada pelo art. 16 do decreto 5.773/2006 [...]” (BRASIL, 2009); e Relatório de autoavaliação, referente ao período de 2004 e 2006 (PAAI).

A primeira leitura do relatório (pré-análise) teve como principal objetivo coletar informações que permitissem a caracterização do documento e a definição de palavras-chave para subsidiar a fase analítica e exploratória do mesmo. Essa primeira fase permitiu a seleção de apenas três palavras-chave, com base nos descritores já utilizados na pesquisa bibliográfica, não tendo emergido outra em condições de contribuir com esta pesquisa documental, conforme se apresenta no quadro 9, pois a partir dos termos definidos foi possível verificar e analisar o “lugar do planejamento” e da autoavaliação institucional no relatório final de avaliação da comissão externa designadas pelo INEP.

#### **Quadro 9 – Palavras-chave utilizadas na análise do relatório da avaliação externa**

Definidas previamente na pesquisa bibliográfica	“Avaliação Institucional”
	“Avaliação <i>and</i> Educação Superior”
	“Comissão Própria de Avaliação”
	“Plano de Desenvolvimento Institucional”
	“Planejamento Estratégico <i>and</i> Universidade”
Definidas após pré-análise	Plano de Desenvolvimento Institucional/PDI
	Planejamento
	Avaliação

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O termo “Avaliação” é o de maior frequência entre os três, aparecendo 20 vezes no documento<sup>23</sup>. Quando analisada no contexto, observa-se que em sete (7) ocorrências o termo relaciona-se à autoavaliação e em quatro (4) está associada à avaliação institucional, sendo que em três (3) vezes, trata-se da expressão “autoavaliação institucional”. Nas demais ocorrências a palavra-chave aparece em títulos, descrição de sigla e outras adjetivações ou nomeações que não são reveladoras de nenhuma informação relevante, ou seja, das

<sup>23</sup> É importante ressaltar que os termos com menos de três letras, artigos, preposições e conjunções foram excluídos da análise de conteúdo.

ocorrências relevantes, a maioria refere-se a autoavaliação, pois o relatório dedica-se a verificar, através da dimensão 8, os resultados e eficácia da autoavaliação, considerando a relação dos processos de planejamento com a avaliação. É justamente nesse trecho do relatório que se registrou a maior ocorrência relevante do uso do termo “avaliação”.

Sendo assim, o relatório conclui que:

[...] a IES cumpre muito além do que está nos seus documentos oficiais, o planejamento e a avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional, pois iniciou o seu processo de avaliação institucional mesmo antes da introdução do SINAES a partir de 2004. Está implantada na IES uma Comissão Própria de Avaliação e funciona muito além do que é esperado, pois há um programa de auto-avaliação institucional coordenado por uma comissão interna central, além de possuir várias comissões setoriais, e o desenvolvimento de seu programa de auto-avaliação está previsto três ciclos de aproximadamente dois anos. Além disso, há efetiva participação da comunidade interna (professores, estudantes e técnico-administrativos) e também da comunidade externa nos processos de auto-avaliação institucional, havendo ampla divulgação das análises e dos resultados das avaliações, sendo acessíveis à comunidade acadêmica as informações correspondentes. (INEP, 2009, p. 92).

O termo “planejamento” ocorre apenas três (3) vezes, sendo que em uma está inserido no título da dimensão 8, em outra está no mesmo contexto já apresentado pela palavra-chave “avaliação” e somente em uma vez a análise do termo no contexto oferece uma informação que trata da ligação entre a execução orçamentária e as definições no planejamento estratégico institucional.

Em relação à palavra-chave “Plano de Desenvolvimento Institucional/PDI”, tem-se 18 ocorrências da sigla isoladamente, havendo o termo completo ocorrido uma única vez no título da dimensão 1. Todas essas ocorrências dizem respeito à verificação da correta elaboração do plano, segundo as orientações da legislação e o

cumprimento das metas e ações contidas em seu conjunto, por parte da gestão universitária no período, cotejadas com informações obtidas na visita *in loco*. Esse fato é forte indício de que para o SINAES, deve haver direta relação entre a avaliação institucional preconizada no sistema, o planejamento institucional e a realidade, afinal a avaliação externa da comissão *ad hoc* do INEP tem justamente a função de verificar essa triangulação, como se pode observar nos excertos transcritos abaixo:

A organização e a gestão da instituição, **descritas no PDI, estão em conformidade com o verificado durante a visita in loco**, sendo coerentes com os princípios de ética e qualidade, seguindo adequadamente o que foi planejado nos documentos oficiais. (INEP, 2009, p. 91, grifos nosso).

**O PDI da UFSC apresenta políticas de atendimento aos alunos de forma coerente com a realidade encontrada na visita in loco.** Há vários programas de apoio ao desenvolvimento acadêmico dos discentes [...]. (INEP, 2009, p. 93, grifos nosso).

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) é uma autarquia de regime especial, mantida pelo Ministério da Educação do Governo Federal, inscrita CNPJ n. 83.899.526/0001-82, cujo orçamento é aprovado anualmente pelo Congresso Nacional e sancionado pelo Presidente da República. **Após análise documental e visita in loco a comissão constatou que a sustentabilidade é coerente com o especificado no PDI.** (INEP, 2009, p 93, grifos nosso).

Como se pode observar, esse relatório, mesmo tendo sido realizado após visita em 2009, referencia-se a avaliação institucional realizada no âmbito do PAAI (2007), citando indiretamente o PAIUFSC, e no PDI 2004-2009, que não é objeto deste estudo. Sendo assim, ele pode ser considerado o fechamento do primeiro ciclo avaliativo do SINAES na UFSC, compreendido entre os anos de 2004 e 2009.

Em relação a esta pesquisa, que visa compreender a relação dos resultados da avaliação institucional com a definição de políticas na universidade através do seu planejamento, o relatório da avaliação externa está inserido no segundo ciclo avaliação x planejamento, uma vez que se buscou referências e interseções desse relatório principalmente nos processos de planejamento nas unidades administrativas e acadêmicas que produziram o plano estratégico em 2010. Todavia, após pré-análise e análise exploratória, foi possível perceber forte relação com a avaliação e o planejamento realizados anteriormente ao PDI objeto deste estudo (2010-2014), fato que acrescenta informações relevantes à pesquisa, uma vez que o relatório afirma que “a IES tem utilizado os resultados encontrados nas autoavaliações e nas avaliações externas para planejar e definir novas ações acadêmico-administrativas em prol do desenvolvimento institucional” (UFSC, 2009, p. 92). Contudo, tal afirmação, refere-se às avaliações anteriores ao SINAES e ao PAAI, sempre em relação ao PDI 2004-2009.

Através desta pesquisa documental objetivou-se caracterizar e contextualizar o relatório final da avaliação externa promovida pelo INEP na UFSC, buscando as relações entre a avaliação institucional e o planejamento através de ocorrências de determinadas palavras-chave no documento em questão. Após análise exploratória, observou-se que a comissão externa encontrou elementos suficientes para afirmar a direta relação entre a avaliação e planejamento na UFSC, por meio de seus documentos oficiais, quando trata do PDI 2004-2009 sobre o PAIUFSC e ao PAAI. De certa forma, a conclusão da comissão externa se deu em consonância com a análise documental dos relatórios do PAAI realizada neste estudo. Porém, é preciso considerar que esta pesquisa não tem encontrado elementos suficientes para afirmações categóricas nesse sentido, sendo apenas possível confirmar a relação formal e documental, pois nas entrevistas e no quase nulo retorno aos questionários, observa-se indícios de não prioridade institucional para a avaliação, sendo a definição de políticas realizada por critérios predominantemente subjetivos, como demonstrou a análise das entrevistas.

### 5.2.1.2 Relatório de autoavaliação institucional – exercício 2009

Esse relatório de autoavaliação institucional da UFSC foi elaborado pela Comissão Própria de Avaliação e se refere ao exercício de 2009, no qual foi finalizado em março de 2010. Está dividido em quatro capítulos: o primeiro apresenta um breve histórico da UFSC; o

segundo tem como foco a gestão acadêmica e está subdividido em subseções correspondentes ao ensino, pesquisa e extensão; o terceiro destaca atividades ligadas à responsabilidade social; e o quarto àquelas ligadas às chamadas atividades meio, ou seja, desenvolvimento de pessoal, assistência estudantil, infraestrutura, gestão e planejamento.

Já na apresentação dedica atenção especial à avaliação institucional, destacando as relações entre o planejamento e a avaliação, sob as diretrizes do SINAES e também as interseções entre essa e o PDI. Destaca a subseção 4.5.5, destinada a apontar:

[...] a estreita relação entre o processo de Auto-Avaliação integrado ao Ciclo de Planejamento Institucional da UFSC. Onde os trabalhos realizados pela CPA vêm servindo de retroalimentação para o processo de planejamento da instituição. (UFSC, 2010d, p. 5).

O objetivo desta análise documental foi justamente buscar, por meio do ferramental metodológico disponibilizado pela análise de conteúdo (BARDIN, 2010) e apoio dos softwares QDA Miner e Word Stat, da Provalis, o discurso e conteúdo latente no documento, superando a informação explícita no texto no que diz respeito às relações entre a avaliação institucional e a definição das políticas na UFSC. Nesse sentido, buscou-se neste relatório da CPA, as interseções e relações entre a avaliação e o planejamento, verificando se há e quais são os indícios de uso dos resultados da avaliação para subsídio na elaboração do Plano estratégico de 2010, formulado a partir dos seminários de planejamento estratégico nas unidades de ensino e administrativas, assim como as possíveis referências aos processos anteriores. Para empreender esta tarefa as palavras-chave utilizadas no balanço de produção acadêmica serviram de base para a primeira leitura do documento (pré-análise) com vista em definir aquelas que seriam utilizadas na exploração do texto. No quadro 10, apresentam-se as palavras-chave selecionadas para a análise exploratória.

**Quadro 10 – Palavras-chave utilizadas na análise do relatório avaliação institucional do exercício de 2009**

Definidas previamente na pesquisa bibliográfica	“Avaliação Institucional”
	“Avaliação <i>and</i> Educação Superior”
	“Comissão Própria de Avaliação”
	“Plano de Desenvolvimento

	Institucional”
	“Planejamento Estratégico <i>and</i> Universidade”
Definidas após pré-análise	Planejamento
	Plano de Desenvolvimento Institucional/PDI
	Autoavaliação
	Avaliação Institucional

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Como se trata de um documento oriundo dos processos avaliativos, inicialmente buscamos nele as relações e interseções com os processos de planejamento, sendo assim, iniciaremos a análise exploratória com o termo “Planejamento”, que tem uma seção inteira no relatório dedicada a contextualizar o posição do planejamento na universidade no ano-exercício de 2009.

A palavra-chave “Planejamento” ocorre 44 vezes no documento e foram divididas em ocorrências relevantes e ocorrências descritivas. As primeiras foram caracterizadas por, em seu contexto, oferecerem elementos para a análise além da descrição de um processo, por exemplo, as ocorrências descritivas foram aquelas que apareceram num título, rodapé ou mesmo no texto, mas que apenas registraram um processo ou ocorrência. Ao todo foram apenas sete (7) ocorrências relevantes, as outras 37 foram descritivas.

As primeiras ocorrências relevantes se deram logo na apresentação do documento e informa que “os trabalhos da CPA vêm servindo de retroalimentação para o processo de planejamento da instituição” (UFSC, 2010, p. 5) e que o relatório teve como finalidade produzir conhecimento

[...] para permitir subsidiar o planejamento, a gestão e internalizar a Avaliação Institucional como parte indissociável do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e do Projeto Pedagógico Institucional (PPI). (UFSC, 2010d, p. 5).

Nessas ocorrências, expressas nos excertos citados, verifica-se a vinculação tácita entre a avaliação como subsídio para o planejamento

da universidade, onde o PDI e o PPI são as sínteses das diretrizes que deverão ser executadas pelo período referente à gestão.

Na terceira ocorrência pôde ser observado indícios da concepção de planejamento expressa no documento. Informou-se que o ano de 2009 foi dedicado a “adotar o planejamento como um exercício permanente e sistemático no estabelecimento de rumos precisos para a instituição”, no sentido de “avançar em temas específicos que constituem barreiras para o desenvolvimento institucional” (UFSC, 2010d, p. 176) pra além de implementar o planejamento tecnicamente.

A função da Secretaria de Planejamento aparece na quarta e quinta ocorrência, a partir das quais se compreende que a avaliação institucional está formalmente inserida na gestão da universidade como instrumento de implementação de *feedback* da execução de ações institucionais que, por suposto, foram planejadas e expressas no PDI.

Na área de planejamento, a SEPLAN tem como competências a realização do planejamento institucional, a criação de padrões de gestão integrada, que envolvem a qualidade, meio ambiente, segurança e saúde no trabalho e responsabilidade institucional, bem como a implementação de *feedback* de suas execuções por meio da coordenação de avaliação institucional. (UFSC, 2010).

Mais adiante, a sexta e sétima ocorrências dão conta de permitir a compreensão total da concepção de planejamento, gestão e avaliação institucional da UFSC, expressa no documento, inclusive uma espécie de hierarquização entre elas.

[...] consolidou-se na UFSC a ideia de que **a gestão de uma instituição universitária deve ser fundamentada no planejamento estratégico** como horizontes temporais de curto, médio e longo prazo muito bem definidos. **Somente por meio da internalização progressiva dos princípios que norteiam o planejamento será possível construir uma cultura permanente de auto-avaliação crítica** de suas políticas, permitindo, com isso, um constante aprimoramento institucional. (UFSC, 2010d, p. 176-177, grifos nosso).

Os trechos grifados indicam a ideia da UFSC sobre gestão e planejamento, que tem prioridade institucional em relação à avaliação institucional, a qual somente poderá ser crítica e permitir o aprimoramento institucional, após a internalização dos princípios do planejamento. O trecho indicado foi destacado também na análise documental do segundo PDI, vigente entre 2010-2014 (UFSC, 2010a, p. 80), e naquele momento já serviu de indicativo do lugar da avaliação institucional no processo de planejamento da universidade e explicava o uso tangencial do PAAI no processo de construção daquele PDI.

Neste momento, é preciso destacar também, que essa “secundarização” da avaliação em relação ao planejamento se deu na elaboração do segundo PDI, uma vez que, em relação ao primeiro (2005-2009), não há um PDI propriamente dito, mas um documento subsídio para a elaboração do plano, o qual foi dado como PDI e, como já vimos, postado no e-mec. Além disso, o PAAI foi um amplo processo que envolveu toda a comunidade, no mesmo tom em que ocorria o PAIUFSC. Fatos que nos permitem identificar um deslocamento de prioridades nos instrumentos centrais de gestão: da avaliação focada nos cursos de graduação (PAIUFSC), passando pela a avaliação focada na instituição (PAAI) e chegando na priorização do planejamento, o qual tem utilizado os resultados da avaliação institucional nos moldes do SINAES, de forma complementar ao processo de diagnóstico.

Os excertos destacados confirmam que, do ponto de vista formal, a avaliação, o planejamento e a gestão tem relação direta, ou seja, a avaliação, a definição e a execução de políticas institucionais na UFSC estão interligadas. E que se pode concluir nesta análise documental.

Já o termo Plano de Desenvolvimento Institucional, aparece apenas seis (6) vezes no documento, e a sigla PDI, isolada, ocorre 22 vezes. Como em todas as ocorrências da sigla está presente o termo completo, utilizou-se para esta análise apenas a sigla PDI. Dessas 22, apenas (3) foram consideradas relevantes e as outras 19 descritivas. As ocorrências descritivas dão conta de caracterizar o PDI, contextualizá-lo e descrever o processo de elaboração, informações essas que já foram analisadas na pesquisa documental do primeiro ciclo. A análise da palavra-chave no contexto demonstra que boa parte das ocorrências se dá na descrição do PDI e sua relação formal com a avaliação. Contextualiza-se que o PDI de que o relatório trata é o segundo realizado na UFSC, cuja vigência é de 2010 a 2014, e que esse é uma atualização do primeiro PDI, realizado em 2004 logo no início da vigência do SINAES.

A primeira ocorrência relevante se deu na apresentação, na afirmativa que já citamos neste estudo, no mesmo contexto da palavra planejamento. A segunda relevante ocorre no mesmo parágrafo que a terceira, na subseção dedicada à avaliação institucional:

As situações levantadas pela CPA vêm servindo como objetivos e metas do PDI. Por esse sistema a CPA oferece recursos para aferir se as metas previstas para o período foram atingidas. Compreendemos que o ano de 2009 foi marcado pela elaboração do PDI, para o exercício 2010/2014, visto que esse representava um ônus para o processo de avaliação externa desta IFES. (UFSC, 2010d, p. 179-180).

Como se pode observar, mais uma vez há referência formal à relação da avaliação com o planejamento, dessa vez, explicitamente com a elaboração do PDI, quando se assume que a Comissão Própria de Avaliação levanta questões que são usadas como objetivos e metas do próprio PDI, além de “oferecer recursos para aferir” se essas metas e objetivos foram atingidos. O que se percebe, do ponto de vista formal no documento, é uma centralidade para a avaliação institucional coordenada pela CPA, que, assim como define as metas, verifica se essas foram atingidas. Todavia, o que se tem percebido nesta pesquisa é que essa avaliação institucional não teve centralidade na elaboração do segundo PDI (2010-2014).

A palavra-chave auto-avaliação/autoavaliação ocorre 11 vezes no documento e avaliação institucional ocorre oito (8) vezes, sendo que dessas quatro (4) referem-se à autoavaliação institucional. Além dessas interseções, há o fato de ter sido possível considerar relevante apenas três (3) ocorrências para a palavra-chave auto-avaliação/autoavaliação e duas (2) ocorrências para auto-avaliação. No caso da segunda, as ocorrências relevantes são coincidentes com outras já analisadas, pois fazem parte de parágrafos em que já apareceram os termos planejamento e/ou PDI, que é o mesmo caso de uma das ocorrências do termo autoavaliação. Sendo assim, apenas duas ocorrências puderam ser utilizadas, no caso dos termos auto-avaliação/autoavaliação e avaliação institucional, as quais foram transcritas e analisadas abaixo:

Seguindo o SINAES, a UFSC incorpora a **auto-avaliação** sob os princípios dos objetivos de produzir conhecimentos. Nesta perspectiva atua

visando por em questão os sentidos do conjunto de atividades e finalidades cumpridas pela Instituição, possibilitando identificar as causas dos seus problemas e deficiências. Agindo assim visa aumentar a consciência pedagógica e capacidade profissional do corpo docente e técnico-administrativo.

A partir desse processo [criação do Comitê Assessor de Planejamento], em 2009 foi possível realizar um seminário de planejamento para os órgãos da administração central que contemplou dois aspectos essenciais: uma autoavaliação crítica das ações de cada órgão, com preparação de um Relatório de Autoavaliação (RAV), e a consolidação de um Plano de Ações e Metas (PAM) para o período 2009-2010. (UFSC, 2010d, p. 176, grifo nosso).

É possível perceber que, do ponto de vista formal, no documento a autoavaliação está vinculada ao ideário geral do SINAES, que é a produção de conhecimento sobre a instituição com vistas em melhorar a qualidade da educação prestada à sociedade, assim como servir de processo de mobilização da comunidade universitária em torno da missão institucional. Da mesma forma, observa-se uma relação direta entre os seminários de planejamento, organizados na esteira de um trabalho realizado pelo comitê assessor de planejamento – CAPLAN, e a **uma autoavaliação**, a qual está vinculada à consolidação de um plano de ações e metas.

Dessa forma, tem-se novamente uma integração da autoavaliação, com diagnóstico, com o planejamento, nesse caso já em nível operacional. Porém, como já foi ressaltado em outros momentos desta dissertação, os resultados do primeiro ciclo analisado por este estudo permitem afirmar que avaliação institucional na UFSC, promovida nos moldes do SINAES, foi utilizada como uma das fontes de diagnóstico no processo de elaboração do planejamento, portanto, essa **“uma autoavaliação”** pode não ser exatamente a autoavaliação realizada pela CPA, pois esse relatório apenas descreve processos, destaca princípios e reforça pilares, que reconhecem o papel da avaliação institucional e sua necessária relação com o planejamento e a gestão. Não há relato de fatos que possam aferir seguramente a execução de ações segundo esses princípios e pilares que destaca e reforça ao longo do texto.

Com o objetivo de analisar o lugar do planejamento no relatório da autoavaliação institucional e compreender como se deu esse processo no exercício de 2009, realizou-se a análise exploratória desse relatório a partir das palavras-chave inseridas no seu contexto no documento. Percebeu-se que a integração entre planejamento, avaliação e gestão é reconhecida pela instituição a partir da sua afirmação em diversos pontos, contudo, não foi possível aferir que tais afirmativas ocorressem para além da formalidade ou mesmo para além da escrita desse relatório, pois não houve relatos de experiências ou processos que confirmassem a efetiva utilização dos resultados da avaliação na elaboração do PDI, ou que demonstrassem a utilização dos documentos do planejamento como subsídios para a autoavaliação institucional.

#### 5.2.1.3 Relatório da autoavaliação - exercício 2010

Apresentado em março de 2011, o relatório da autoavaliação da UFSC referente ao exercício de 2010 é um documento oficial elaborado pela Comissão Própria de Avaliação com vista em sintetizar o processo interno de avaliação institucional previsto no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior e faz parte do arcabouço documental que a instituição disponibiliza ao Ministério da Educação com o objetivo de cumprir as determinações legais referentes à regulação e supervisão da educação superior.

Composto por 258 páginas, o relatório está dividido em apresentação, 10 capítulos equivalentes às dimensões avaliativas do SINAES (Missão e Perfil, Políticas, Institucionais, Responsabilidade Social, Comunicação, Políticas de Pessoal, Organização e Gestão, Infraestrutura, Avaliação, Políticas Estudantis e Sustentabilidade Financeira) e considerações finais.

Sua construção é [foi] possível graças ao esforço das diversas Pró-Reitorias e Secretarias que enviaram seus relatórios de atividades a esta CPA, preocupadas em contribuir para a elaboração deste documento, com o fim de expressar ao MEC a realidade da UFSC no exercício de 2010. (UFSC, 2011, p. 5).

Enquanto o relatório do exercício de 2009 procurou registrar o processo de elaboração do planejamento, destacando seus princípios e pilares, e o PAAI produziu seus próprios dados através de pesquisa

documental e de opinião com a comunidade universitária, esse relatório foi consolidado a partir de dados disponibilizados por setores administrativos da UFSC.

As informações obtidas pela CPA foram produzidas, por orientação da equipe da SEPLAN, a partir da matriz de dimensões do SINAES e de forma a expressar as realizações do setor nas perspectivas contidas no PDI 2010-2014. Por isso, é razoável afirmar que esse documento teve um caráter verificador, uma vez que buscou consolidar informações comparativas entre as realizações do setor e as metas estabelecidas no PDI vigente à época. Tal característica se torna relevante, visto que os demais relatórios da avaliação institucional procuraram apresentar uma realidade a partir de uma pesquisa qualitativa (PAAI) e relatar, contextualizar e registrar um processo realizado (exercício 2009).

A pré-análise desse relatório, diferentemente dos já expostos, conduziu à realização da etapa seguinte, a análise exploratória, de uma forma genérica, pois, dado o seu caráter verificador, foi mais revelador compreender a estrutura geral do documento e suas conclusões do que destrinchá-lo a partir das palavras-chave, sobre as quais se observou, nas buscas iniciais, certa redundância nas afirmações e conceituações em relação aos documentos produzidos anteriormente e já analisados nesta pesquisa. Soma-se ainda o fato de, como a relação entre o PDI e avaliação foi tácita e intencional, que as ocorrências de palavras-chave apenas redundariam o que a estrutura geral expressou.

Nesse relatório buscou-se estabelecer o papel da avaliação concretamente relacionada aos objetivos e metas definidos anteriormente em consonância com o PDI, sendo assim, ele foi estruturado de modo a apresentar, por dimensão, as atribuições e atividades dos setores envolvidos naquela dimensão, bem como o detalhamento das ações para atingir os objetivos.

Foi possível observar que o relatório da autoavaliação do exercício de 2010 utiliza, quantitativamente, informações provenientes dos seminários setoriais de planejamentos estratégicos realizados nas unidades administrativas em 2010 (e algumas em 2009), sendo esse uso um fato muito relevante, pois se trata da primeira ocorrência de uso direto e intencional de resultados do processo de planejamento na avaliação institucional. Essa relação de uso direto foi anunciada logo na apresentação do método de trabalho, como se pode ver a seguir:

Consideramos nos relatórios recebidos aspectos como o **quadro constatado e o cenário a chegar**.

Logo ocorre ênfase na realização de ações que visaram mudar a realidade de então, conforme foi identificado no Planejamento Estratégico promovido pela equipe SEPLAN. (UFSC, 2011, p. 5, grifos nosso).

Ao longo do relatório percebe-se que o método de trabalho corrobora a relação direta entre os resultados do planejamento para a realização da autoavaliação relatada nesse documento. A dimensão 2, políticas institucionais, é aquela que melhor ilustra esse movimento, pois nela o documento apresenta dados, indicadores e séries históricas organizados pela pró-reitoria, concernente aos diversos programas, permeados por apontamentos de caráter qualitativo. No quadro 11 foi reproduzida parte de um dos quadros do relatório, em que é possível observar a forma de síntese que o relatório se utilizou para a apresentação dos dados, onde fica clara a relação Meta/ação/objetivo do PDI. Na coluna “avaliação” faz-se o controle do percentual de cumprimento da meta daquele período:

**Quadro 11 - Metas e Ações da PREG para 2010**

Meta	Ação	Avaliação	Objetivo
Atualizar as Resoluções da UFSC relacionadas com a graduação até dezembro de 2011	Atualizar a resolução 019/CEPE/93 (Monitoria)	40%	1
	Atualizar a resolução 009/CUn/98 (Estágio)	90%	1
	Atualizar a resolução 017/CUn/97 (Cursos de graduação)	30%	1
	Atualizar a resolução 053/CEPE/95 e a Portaria 785/GR/95 (atividade docente): atividade conjunta entre PREG, PRPG e PRPE	20%	1
	Atualizar a resolução 018/CUn/2006 (Progressão funcional): atividade conjunta entre PREG, PRPG e PRPE	70%	17
	Atualizar a resolução 007/CUn/9: atividade de responsabilidade do SINTER com auxílio da PREG	0%	17

Meta	Ação	Avaliação	Objetivo
Atualizar as Resoluções da UFSC relacionadas com a graduação até dezembro de 2011	Criar uma regulamentação para concursos para provimento de docentes da carreira do ensino básico	30%	17
	Criar o regimento dos <i>Campi</i> da UFSC: Responsabilidade conjunta da Procuradoria, do GR e da PREG	90%	17
	Atualizar a Portaria que regulamenta o processo seletivo de professor substituto	100%	17

Fonte: UFSC (2011).

Mais adiante, encontra-se um exemplo de nota qualitativa sobre as políticas, programas e ações de extensão em avaliação:

A PRPE não acredita que esse dado seja um bom indicador de desempenho das ações de extensão. O número de pessoas beneficiadas, por vezes, é apenas estimado pelo coordenador da ação e pode não representar a realidade. Além disso, uma mesma pessoa pode ser beneficiada por mais de uma ação de extensão e não existe nenhum mecanismo que permita eliminar multiplicidades. (UFSC, 2011, p. 65).

Nas demais dimensões observou-se menor ou nenhum detalhamento das metas do PDI e maior apresentação de dados e relato das atividades, porém foi possível perceber a frequente retomada do binômio cenário constatado/cenário desejado na medida em que se descrevia e quantificava as ações do ano de 2010. Nesse processo, ressalta-se o grande número de dados e séries históricas que o relatório da autoavaliação do exercício de 2010 apresenta e compila, o que o coloca na posição privilegiada para o conhecimento das diversas ações e programas da UFSC até 2010. Entretanto, esse retrato da UFSC, voltado às atividades de cada setor, cruzando com a dimensão do SINAES, tem viés predominantemente quantitativo e descritivo, não sendo encontrada nenhuma análise qualitativa de fundo sobre as determinações, motivações, contextualizações e consequências desses dados.

Como exemplo desta afirmação, destacam-se os seguintes casos: 1) o número de professores que saíram do quadro efetivo da

universidade em 2010 por motivo de exoneração foram 42, contra dois (2) em 2009 e três (3) em 2008 (UFSC, 2011). Em nenhum momento no texto do relatório se problematizou essa grande diferença, considerando ainda, que em todos os demais indicadores (aposentadoria, redistribuição, falecimento e cargo inacumulável) não havia valor discrepante. Estaria a motivação de tantas exonerações relacionadas às questões internas ou externas à instituição? 2) A evasão dos cursos de graduação, por si, deve gerar uma série de questionamentos e uma prática de monitoramento constante, já que no Brasil não há número suficiente de vagas públicas disponíveis para a população e o custo da educação superior é alto, devendo se otimizar ao máximo o uso dessas vagas, tendo o menor índice possível nesse indicador. Contudo, o que se ressalta aqui é o fato de o relatório de autoavaliação do exercício de 2010 apenas constatar a evasão e seus quantitativos a partir do relato de um programa relacionado na dimensão políticas estudantis. Como no caso dos docentes não há problematizações ou indicações necessárias ao processo de melhoria nesse indicador ou mesmo que pudessem demonstrem melhoria no mesmo.

De um modo geral, o relatório de autoavaliação institucional – exercício de 2010 – obteve avanços em relação ao seu antecessor, passando de uma postura de majoritariamente descritiva do processo, para uma postura majoritariamente verificadora dos resultados. É relevante também as diversas referências ao Plano de Desenvolvimento Institucional, suas metas e objetivos, o que foi observada mais detalhadamente na dimensão “políticas institucionais” e tangencialmente nas demais, demonstrando relação direta e intencional entre os resultados do planejamento e a avaliação institucional. Como ponto fraco, destaca-se seu viés quantitativo descritivo, ou seja, mais focado na apresentação dos dados oriundos dos relatórios de atividades, menos focado na problematização e compreensão desses dados.

#### 5.2.1.4 Plano Estratégico 2010

Publicado em 8 de novembro de 2010, o relatório síntese dos planos estratégicos das unidades universitárias foi apresentado em uma reunião com dirigentes da administração central e centros de ensino, finalizando um ciclo que teve início no final de 2009, no qual foram realizados seminários de planejamento nas diversas unidades administrativas e acadêmicas com o objetivo de elaborar os planos estratégicos setoriais dessas unidades.

O documento é composto por 28 páginas e dividido em cinco seções. Na introdução fez-se breve apresentação do documento, seus objetivos e justificativa. Nessa seção são apresentadas as concepções adotadas sobre a gestão e o planejamento, assim como a divisão do trabalho na instituição. “A gestão considera a elaboração e a execução de programações e planos devendo ser avaliados ao final de cada período” (UFSC, 2010e, p. 2). A universidade é considerada como “um conjunto de especialistas que fazem parte de um sistema e compartilham recursos” (UFSC, 2010, p. 2). Essa especialização, segundo a abordagem do documento, “[...] exige a declaração dos especialistas dos trabalhos que serão desenvolvidos, dos resultados esperados e dos recursos necessários para sua realização” (UFSC, 2010, p. 2) ou, dito de outro modo, exige o planejamento que, nesse caso, é o planejamento relacionado às mudanças associadas às melhorias e crescimento da universidade e não aquele destinado às tarefas rotineiras e uso da capacidade instalada (UFSC, 2010e). Em relação à divisão do trabalho, assume-se que “a Universidade é composta por duas estruturas básicas. Uma ligada às atividades fins, ensino, pesquisa e extensão e outra ligada às atividades meio e de apoio” (UFSC, 2010, p. 3), porém destaca-se a interdependência entre elas, gerando a necessidade de que as demandas das diversas unidades sejam informadas e conhecidas por todas. Sendo assim,

O planejamento participativo é, portanto, um instrumento que envolve as unidades e subunidades na definição do plano da Universidade, dá visibilidade a estes planos, possibilita a interação e sinergia e promove a colaboração entre as unidades participantes, propiciando racionalidade e efetividade. (UFSC, 2010e, p. 3).

A segunda seção, denominada “Implementação do Planejamento” dedicou-se a descrever sumariamente o processo do qual esse documento é resultado, desde a preparação, listagem das unidades participantes e as tarefas de cada uma no processo. Na terceira seção apresentou-se o “Plano UFSC”, que foi elaborado a partir dos planos das unidades acadêmicas. Essa parte do documento caracteriza-se basicamente pela relação de uma série de questões estratégicas vinculadas aos objetivos do PDI da UFSC divididas nos seguintes eixos: ensino, pesquisa, extensão, gestão, pessoal, infraestrutura, capacitação de recursos e cultura e arte. O “Plano UFSC Vinculado” é a quarta seção

desse documento e caracteriza-se pela relação de ações dos centros de ensino e unidades administrativas, vinculadas às ações gerais que, por sua vez, são relacionadas às questões estratégicas. Por fim, na última seção, dedicada aos comentários e sugestões, encontrou-se críticas e lacunas subdivididas em cada um dos eixos já listados.

Por se tratar de um documento síntese do processo de planejamento o objetivo dessa análise centra-se em buscar no mesmo referências e interseções com os documentos de avaliação como subsídio para sua elaboração e também verificar as possíveis indicações que se faz em relação a avaliações futuras. A pré-análise desse documento permitiu perceber, além de suas características, que as relações desse documento com o PDI (primeiro e segundo, já que um é a atualização do outro) são mais que diretas, poder-se-ia dizer que são esse relatório é vinculado ao PDI, uma vez que as questões estratégicas e ações foram estabelecidas em relação aos objetivos definidos no PDI. Porém, para verificar as relações desse documento com a avaliação institucional se fez necessária a análise das palavras-chave “avaliação” e “avaliar” com o apoio software *WordStat*, que permite analisar o contexto das palavras, bem como suas relações semânticas e frequência, que são nosso interesse nessa pesquisa.

A palavra-chave avaliação tem uma frequência de apenas 15 ocorrências, não constando nem mesmo entre os 20 termos mais citados. Já o verbo avaliar ocorre 17 vezes. Sendo assim, se somarmos ambas teremos 32 ocorrências referentes à avaliação, todavia, nenhuma se refere à avaliação institucional preconizada pelo SINAES, objeto dessa pesquisa, mas todas indicam necessidades da atitude de avaliar projetos, programas e ações específicas, o que, de uma maneira geral, deve ser contemplado na avaliação institucional em algum instrumento ou subprocesso.

A única ocorrência relevante com o termo avaliação foi na expressão: “A atividade de gestão, como considerada aqui, leva em conta as funções de planejamento, organização, liderança, coordenação, controle e **avaliação**” (UFSC, 2010e, p. 2, grifo nosso). Essa única ocorrência nesse contexto (e não ocorrência de referências ao SINAES) é mais um indício de que a avaliação, no processo de planejamento iniciado a partir da elaboração do segundo PDI, vigente entre 2010 e 2014, não é necessariamente a avaliação institucional preconizada pelo SINAES, mas uma etapa do processo de planejamento, em que a avaliação promovida no âmbito do SINAES é mais um elemento.

### 5.2.2 Análise das entrevistas

As entrevistas do segundo ciclo, planejamento-avaliação, que analisa o uso dos resultados da avaliação institucional na definição de políticas institucionais na Universidade Federal de Santa Catarina entre os anos de 2009 e 2010, período em que se produziu o Plano Estratégico de 2010 e os relatórios da CPA de 2009 e 2010 e da avaliação externa, foram realizadas com membros da equipe da Secretaria de Planejamento da UFSC que orientou os seminários de planejamento realizados nas unidades acadêmicas e administrativas, os quais tiveram início no final de 2009, mas ocorreram majoritariamente em 2010.

Ao todo, foram realizadas, aleatoriamente, por ordem de disponibilidade de agenda dos entrevistados, duas entrevistas das três previstas, pois uma das pessoas não confirmou o contato feito inicialmente. Uma delas foi mais longa e detalhada, a outra, um pouco dispersa em relação ao assunto específico, mas que, pelo rumo que tomou, deu outras informações relevantes sobre o processo de autoavaliação da universidade no período delimitado no segundo ciclo analisado por esta pesquisa, ou seja, entre 2009 e 2010, possibilitando, inclusive, a descrição do processo de avaliação institucional implementado.

O objetivo central das entrevistas foi a verificação do uso de dados, documentos e outras fontes, oriundas dos processos de avaliação institucional na construção do processo de planejamento. Buscou-se compreender o lugar da avaliação institucional, formalmente realizada nos marcos do SINAES, no processo de elaboração dos planos estratégicos setoriais e também no plano estratégico da UFSC. Tangencialmente foi possível também reconstituir sumariamente o processo de autoavaliação implementado entre 2009 e 2010.

Segundo as respostas obtidas, a participação dos entrevistados nessa equipe se deu pela nomeação em cargo e/ou função de confiança da secretaria de planejamento, no qual se utilizou o critério de proximidade com os trabalhos da gestão e principalmente o conhecimento técnico e a experiência para atuar na área. Um deles inclusive, ao relatar como se deu o convite para participar da equipe, contextualiza a criação do departamento de planejamento da UFSC, que ocorreu a partir de uma demanda do comitê assessor de planejamento do gabinete do Reitor, que preconizava a reestruturação administrativa e de gestão da Reitoria com vistas no cumprimento do Plano de Trabalho do Dirigente Máximo da universidade de então, neste caso, o Prof. Dr. Álvaro Toubes Prata.

Esses relatos trazem de relevante, logo no início da entrevista, a informação de que até 2010 não havia na UFSC uma estrutura em sua hierarquia organizacional, voltada especificamente ao trabalho executivo de planejamento e mesmo quando criado teve apenas o dirigente nomeado. O Entrevistado 7 (2014) considera essa situação como natural, “[...] *porque você não tinha uma modelagem de planejamento, não se tinha uma ideia de como se ia trabalhar o planejamento, porque você trabalhava a gestão no sentido da execução de demanda*”. Essa informação corrobora o que os entrevistados do primeiro ciclo já haviam levantado, no que diz respeito à gestão a partir da demanda, com processos de tomada de decisão sem planejamento prévio e também sem usar dados de avaliações realizadas. É mais um indicativo de que os processos de avaliação e planejamento da UFSC, embora muito desenvolvidos do ponto de vista formal, carecem de consolidação na cultura organizacional.

Em relação ao processo de planejamento setorial foi possível reconstituir os seguintes procedimentos: 1) elaboração de um modelo orientador da gestão a ser elaborado por cada unidade administrativa e acadêmica, que ficou conhecido como Plano de Ações e Metas; 2) oferecimento às unidades administrativas e acadêmicas a oportunidade de realizar o seu planejamento estratégico; 3) fomento e apoio à realização dos planejamentos estratégicos setoriais; 4) finalização e sintetização dos planos estratégicos das unidades em um plano estratégico central. Embora se orientasse claramente que o planejamento devesse ser representativo e considerar no mínimo a estrutura administrativa dos setores (diretores, chefes de setor/coordenadorias/departamentos, coordenadores de curso e representações dos segmentos), a postura da equipe foi a de garantir a máxima autonomia das unidades para realizar seu planejamento, como se pode observar na fala exposta a seguir:

*[...] a gente dizia assim, “vocês querem fazer? Então a gente dá o local, o facilitador e vocês vão lá e fazem, e nós passamos os templates para vocês preencherem”, e aí a gente conseguiu fazer isso. (Entrevistado 7, 2014).*

Questionados sobre que documentos, relatórios e/ou diagnósticos foram utilizados como base e referência para a elaboração do planejamento estratégico, ambas as respostas dos entrevistados indicam que não houve uso intencional dos resultados da avaliação institucional

formalmente realizada nos marcos do SINAES, porém, há explícito que os documentos oriundos dos processos de avaliação institucional foram disponibilizados, juntamente com outros, no entanto, não foi possível aferir o seu uso. Sobre essa temática o Entrevistado 7 (2014) conta:

*A gente defendia que todas as informações que cada uma das unidades tivesse a respeito de planos anteriores, de discussões anteriores, de planos de departamento, que fossem trazidas para o processo. Da nossa parte a gente fornecia as informações que a gente tinha, como relatório de atividades, de gestão, porque eram subsídios para fazer a discussão. Isso implicou inclusive na mudança de modelo do nosso relatório de atividades. Então, as bases a gente oferecia, a gente tinha do conjunto da universidade e eles eram provocados no sentido de “Vocês já fizeram planejamento antes?”*

Mais adiante, ao ser questionado diretamente sobre o uso dos documentos oriundos da avaliação institucional ele completa:

*Apareceu na parte do kit de documento, mas uma avaliação crítica em relação ao uso que se fez disso eu não sei se foi tão bem aproveitado. Como eu disse, o planejamento não pode ser visto de uma forma isolada. Ele está dentro do ciclo de gestão e avaliação, e é o outro elemento, é ponta do outro lado na verdade imediatamente anterior ao próprio planejamento novamente. Estou fazendo uma avaliação crítica, empírica, porque eu participei de todas as discussões. Fui a todas as reuniões como ouvinte, nunca interferi. (Entrevistado 7, 2014).*

Como se pode perceber, essa fala traz mais um elemento em direção à ideia de que a avaliação institucional, em relação ao processo de planejamento, foi considerada como mais um elemento de diagnóstico, não tendo nenhuma centralidade ou intencionalidade na orientação da equipe da SEPLAN.

No que diz respeito à opinião dos entrevistados quanto ao papel e importância da avaliação institucional no processo de planejamento, os dois são claros em reconhecer essa importância. Um deles afirma,

inclusive, não consegue ver como será possível planejar sem avaliar (Entrevistado 7, 2014). Tal afirmação nos leva à linha de raciocínio de que, embora se reconheça a importância da avaliação no planejamento e na gestão, ou esse reconhecimento é apenas formal, ou a avaliação que se considera não é a avaliação institucional formalmente instituída nos marcos do SINAES.

O que essa pesquisa permitiu observar, apoiada na análise documental, nas entrevistas e questionários aplicados, é que, no caso da UFSC, há um misto dessas duas hipóteses, ou seja, a avaliação institucional, realizada nos marcos do SINAES, é considerada importante do ponto de vista formal, porém ao realizar o planejamento, a etapa “avaliação/diagnóstico” do ciclo de planejamento, não coincide com a avaliação institucional, sendo essa última, mais um elemento do processo.

Além da caracterização das entrevistas, essa pré-análise permitiu elege algumas categorias de análise as quais foram importantes contribuir para a compreensão do processo de planejamento e a sua relação com a avaliação institucional formalmente instituída nos marcos do SINAES. Dessa forma, destacou-se o levantamento das concepções de planejamento e avaliação emergidas do conteúdo das entrevistas, além da relação entre PDI/Planejamento/Avaliação/Gestão.

A concepção de planejamento que orientou os processos realizados na universidade em 2009 e 2010 pode ser traduzida nos seguintes excertos:

*[...] o planejamento não pode ser entendido sozinho no campi, ele está dentro de um ciclo de gestão. Muitas vezes a gente tem o fetiche do planejamento, mas ele é uma das etapas do processo de gestão. E nessa reflexão que esse Comitê fazia sobre o funcionamento da universidade [...]. (Entrevistado 7, 2014).*

*Planejamento não tem a ver com a rotina, ele tem a ver com a projeção que você quer ter no futuro em termos de desenvolvimento institucional. Você até pode trabalhar um pouco com planejamento de rotina, mas a ideia era de fazer planejamento. (Entrevistado 7, 2014).*

Como se pode ver, há ligação direta do planejamento com a gestão e também a clara delimitação do mesmo com vistas no

desenvolvimento institucional, ou seja, com uma expectativa de projeção de futuro para a universidade. Já a concepção de avaliação, ficou mais explicitada no excerto já destacado na análise de dados do primeiro ciclo, em que o entrevistado 7 (2014) afirma: “[...] *quando eu estou falando de avaliação não tem nada a ver com a avaliação institucional, tem a ver com a avaliação da gestão das unidades. No processo de gestão, diagnósticos*”.

Esse lugar da avaliação institucional, (ou não lugar, ou quase lugar) fica mais claro na fala do Entrevistado 8 (2014), quando de sua resposta à pergunta sobre a capacidade da autoavaliação ser capaz de prover informações sobre as diversas áreas para o efetivo planejamento e a tomada de decisão:

*Eu acho que a autoavaliação é mais um recurso onde você tem leitura da instituição, um raio X da instituição, onde você recebe um conteúdo mostrando os pontos fortes e frágeis da instituição. E deveria ser considerado majoritariamente. Mas tem um problema que nós estamos desconsiderando, que é o seguinte, como a universidade tem demandas reprimidas de toda a ordem, você não tem como colocar tudo num planejamento estratégico e nem visualizar através do processo de auto avaliação, porque tem muita coisa que acontece como um tsunami, como um maremoto.* (Entrevistado 8, 2014, grifos nosso).

De fato a autoavaliação é mais um recurso dentro do próprio SINAES, se considerar que a ela é somada à avaliação de curso, ao desempenho dos estudantes (ENADE) e à avaliação externa. Porém, no contexto da entrevista, em que se colocava a autoavaliação da UFSC como o principal instrumento da avaliação institucional numa relação com o planejamento e a tomada de decisões, ou seja, com a definição das políticas institucionais, pode-se concluir que, por questões conjunturais (tsunami, maremoto), a instituição não consegue planejar e avaliar, ou avaliar e planejar, utilizando as ferramentas formalmente instituídas pela legislação. Sendo assim, além do elemento conceitual, que coloca a AI realizada como mais um diagnóstico no processo de planejamento, há outro elemento, o conjuntural, que impede de ser fazer como deveria ser feito, na visão do entrevistado.

É nessa esteira que se encontra as relações estabelecidas entre PDI/Planejamento/avaliação/decisão, às quais foram percebidas não só como diretas entre si, mas integradas. Não só as entrevistas, mas também a análise documental, permitem afirmar que houve intencionalmente um processo de integração dessas etapas da gestão, da mesma forma, afirma-se que a avaliação/diagnóstico desse processo não foi efetivamente aquela preconizada pelo SINAIS, sendo esse elemento complementar dos diagnósticos prévios ao planejamento estratégico.

#### 5.2.2.1 – A Avaliação Institucional pós PAAI.

A Avaliação Institucional na UFSC, por meio de processos formais, remonta à década de 1990, quando, na esteira da construção do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), constituiu-se o Programa de Avaliação Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina, o PAIUFSC, que foi sucedido pelo Programa de Auto Avaliação Institucional (PAAI), cujo objetivo foi responder às demandas impostas pela legislação recém-criada, que instituiu o SINAES e dentro dele dispensava obrigações para as universidades, dentre elas a realização da autoavaliação institucional.

Desde o final do primeiro ciclo do PAAI, em 2007, a UFSC vem realizando sua autoavaliação de modo diferenciado do PAAI e foi esse processo recente que pudemos reconstruir sumariamente através de uma parte das entrevistas realizadas como fonte de dados para a análise do segundo ciclo planejamento-avaliação entre 2009-2010. Essa descrição também foi importante para perceber o lugar do planejamento e da gestão nesse processo, que é diferente do PAAI e expressa uma visão sobre o lugar da avaliação institucional na universidade e seus processos de planejamento e tomada de decisão.

Inicialmente, antes de fazer a descrição do processo é necessário destacar a seguinte afirmação do Entrevistado 8 (2014):

*Teve pelo menos um ano, não sei quando, que não teve relatório, mas depois, [...], todo ano tem o relatório do sistema EMEC, então isso é formal, burocrático, com pouca participação para mudar essa realidade.*

É possível afirmar que nessa citação está contida uma descrição da realidade da avaliação institucional, pelo menos no período recente, pós PAAI, que foi a primeira fase de resposta institucional à demanda

do SINAES, ou seja, segundo o Entrevistado 8 (2014), diretamente envolvido no processo de planejamento e avaliação da universidade, trata-se o relatório da autoavaliação institucional como algo formal e burocrático, quase sem efetividade.

Em relação aos procedimentos recentes da autoavaliação, tem-se a seguinte ordem do ciclo que, segundo o entrevistado 8 (2014), é anual:

- 1) Sensibilização da comunidade universitária;
- 2) Mobilização da Comunidade;
- 3) Disponibilização dos dados brutos no sistema para qualquer pessoa acessar com a mesma senha usada pra responder os questionários;
- 4) Apresentação do relatório – análise de conjuntura para os Gestores e postagem no E-MEC.

Observação: nos anos que não teve autoavaliação fez-se o relatório de avaliação a partir do relatório de gestão.

Como se pode observar, é um ciclo parecido com aquele empregado pelo PAAI, porém os relatórios desses processos não foram redigidos com detalhes e documentação do processo como a primeira autoavaliação pós-SINAES na UFSC, no entanto, não é só no detalhamento que esse processo recente guardou diferenças com o seu antecessor. Ressalta-se que as Comissões Setoriais de Avaliação, não tiveram papel, senão de ajudar a mobilizar a comunidade, como se vê na afirmação a seguir:

*Nós temos as Comissões Setoriais de Avaliação, CSA, que foram mal acionadas nesse processo, mas que bem ou mal elas cumpriram o seu papel de ajudar nesse processo de mobilização. Eu diria que todo o trabalho ficou mesmo por conta da CPA de sensibilização e tudo o mais. (Entrevistado 8, 2014).*

Em relação à divulgação dos dados da autoavaliação, o Entrevistado 8 (2014) informa que se deu por meio da disponibilização das tabelas no sistema para acesso livre de quem respondeu, mediante autenticação, e também acesso dos gestores. O relatório, chamado análise de conjuntura, não traz nenhuma análise qualitativa, apenas apresenta o dado bruto e indica discrepâncias, principalmente os pontos fracos. Essa postura diante da disponibilização dos dados fica expressa no diálogo destacado a seguir:

**Entrevistador:** *E depois nos dados que estão analisados.*

**Entrevistado 8:** *Sim, aí o outro momento é disponibilizar no sistema, para que as pessoas com a mesma senha e mesmo login, entrem no sistema para ver sua unidade.*

**Entrevistador:** *Ele tem acesso a um microdado, um dado bruto, ou tem acesso a uma análise?*

**Entrevistado 8:** *Não, só o dado bruto. Por exemplo, vamos imaginar horário de funcionamento da secretaria do curso péssimo, ruim, regular, bom, ótimo, não sei, não se aplica, aí vê lá o que dá para cada um e tal. Aí deduz qual é a avaliação que se faz daquilo ali.*

**Entrevistador:** *O dado analítico e de inferência fica...*

**Entrevistado 8:** *Fica por conta do consultante, a gente está falando aqui de meta avaliação, mas aparece ali também, o número de participantes que responderam aquela pergunta. (Entrevistado 8, 2014).*

Verifica-se que a autoavaliação descrita pelo Entrevistado 8 (2014), trata-se de uma pesquisa de opinião, na qual a comunidade recebe um questionário, segundo sua relação principal com a universidade, e responde emitindo sua opinião sobre determinada variável vinculada a determinado eixo, como por exemplo, infraestrutura. Essa ferramenta, da pesquisa de opinião junto à comunidade, esteve presente no PAAI e está presente nos processos de autoavaliação de diversas universidades. Assim como no PAAI, não há análise qualitativa e/ou problematizações sobre os resultados da pesquisa de opinião, porém há a indicação de pontos forte e pontos fracos na chamada análise de conjuntura, indicando aos gestores as variáveis que devem ser observadas, porém sempre numa posição passiva, pois “[...] *ela [CPA] tem obrigação de levantar os problemas e passar para direção, dizer assim, olha tem esses problemas aqui*”. (Entrevistado 8, 2014).

Esta análise das entrevistas do segundo ciclo teve como objetivo compreender a relação entre a avaliação institucional e o planejamento estratégico da universidade, que foi consolidado a partir de vários seminários setoriais, nas unidades acadêmicas e administrativas da UFSC. Em especial, buscou-se levantar dados que pudessem indicar se nos seminários de planejamento estratégico houve uso intencional dos

resultados das avaliações institucionais realizadas até então, já que naquele período a UFSC contava com o relatório final do PAAI publicado e também a avaliação externa realizada pelo INEP. Também se buscou reconstituir o processo recente de autoavaliação com o intuito de fazer sua descrição sumária e contribuir na compreensão de como os resultados foram disponibilizados e seu uso potencial no planejamento. Nesse sentido, verificaram-se novos indícios de que a avaliação institucional formalmente instituída nos marcos do SINAES foi utilizada como mais um elemento no diagnóstico do processo de planejamento.

### **5.2.3 – Análise dos dados oriundos das respostas dos questionários**

Com a aplicação dos questionários aos participantes dos seminários de planejamento realizados nas unidades de ensino e administrativas durante o ano de 2009 e 2010, nesse segundo ciclo planejamento-avaliação, objetivou-se verificar a utilização dos resultados da avaliação institucional como subsídio para os seminários de uma maneira geral, colocando o foco sobre o processo. Esperou-se que, com as respostas aos itens (Apêndice C), a população respondente pudesse dar indícios da posição da avaliação institucional formalmente instituída nos marcos do SINAES, no processo de planejamento setorial.

A distribuição do questionário ocorreu durante os meses de agosto e outubro de 2014 e esperava-se um retorno mínimo para garantir grau de confiança de 90% com margem de erro de 5%, ou seja, com a população formada por 311 elementos, almejava-se um retorno de, no mínimo, 145 respondentes. Porém, essa expectativa não foi atingida, obtendo apenas 49 retornos (15,7%), sendo que somente 45 (14,5%) desses configuraram-se como respostas. Sendo assim, a análise dos dados oriundos das respostas do questionário ficou prejudicada na condição de embasar inferências, no entanto, as quantificações serão apresentadas resumidamente a título de registro e também para levantar perguntas sobre o processo, sendo que as primeiras são justamente sobre essa escassez de respostas: porque a comunidade interna, ao ser convidada a participar de pesquisa sobre processos relevantes para a instituição não responde a contento? Seria essa participação escassa de indícios de que a avaliação institucional ocupa lugar marginal na universidade, apenas realizada de modo cartorial e sobre a pressão legal da regulamentação e supervisão do Ministério da Educação?

Diferente do questionário do primeiro ciclo, destinado aos membros do conselho universitário, no qual responderam apenas docentes, nesse questionário responderam docentes e técnico-

administrativos em educação praticamente em número igual. A tabela 16, apresentada a seguir, mostra a distribuição dos respondentes segundo a sua condição de participação nos seminários de planejamento nas unidades administrativas e acadêmicas. Essa “igualdade” pode ser atribuída, sem receio de incorrer em erro, ao grande número de técnico-administrativos componentes da população, pois os seminários realizados nas unidades administrativas, como pró-reitorias e secretarias especiais, tiveram participação majoritária de TAEs, dado a própria composição da força de trabalho desses setores.

**Tabela 16 – Distribuição dos respondentes segundo sua condição de vínculo**

<b>Vínculo</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Coordenador de Curso/Chefe de Departamento	5	11,1%
Docente	18	40,0%
Estudante	4	8,9%
Técnico-Administrativo	18	40,0%
<b>Total geral</b>	<b>45</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Em relação ao conhecimento sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional, a Avaliação Institucional e o Planejamento Estratégico e as respectivas funções de cada um desses processos, os respondentes tiveram respostas parecidas. Quase a totalidade tinha conhecimento sobre esses processos, como se pode observar nas tabelas 17, 18 e 19, apresentadas a seguir:

**Tabela 17 – Conhecimento sobre o Plano de Desenvolvimento e suas funções**

<b>Opções de resposta</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concordo parcialmente	22	48,9%
Concordo plenamente	20	44,4%
Discordo	3	6,7%
<b>Total geral</b>	<b>45</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

**Tabela 18 – Conhecimento sobre a Avaliação Institucional da UFSC e suas funções**

<b>Rótulos de Linha</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concordo Parcialmente	18	40,0%
Concordo Plenamente	22	48,9%
Discordo	5	11,1%
<b>Total geral</b>	<b>45</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

**Tabela 19 – Conhecimento sobre o Planejamento Institucional e suas funções**

<b>Opções de resposta</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concordo Parcialmente	24	53,3%
Concordo Plenamente	15	33,3%
Discordo	5	11,1%
Não se aplica	1	2,2%
<b>Total geral</b>	<b>45</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Quando o item refere-se diretamente ao uso de documentos oriundos da Avaliação Institucional como subsídio observa-se maior divisão entre as opções de respostas. Como se pode ver na tabela 20, apenas 22,2% concordam plenamente com a afirmação “Os seminários que participei no processo de planejamento estratégico da UFSC em 2010 foram subsidiados com documentos oriundos da Avaliação Institucional da UFSC”. Mais da metade, 53,3%, concordam parcialmente com a afirmação, 17,8% discordam e 6,7% consideram que a sentença não se aplica.

**Tabela 20 – Documentos da Avaliação institucional da UFSC como subsídio para o planejamento setorial**

<b>Opções de resposta</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concordo Parcialmente	24	53,3%
Concordo Plenamente	10	22,2%
Discordo	8	17,8%
Não se aplica	3	6,7%
<b>Total geral</b>	<b>45</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

A tabela 21 mostra a relação de documentos oriundos da avaliação e/ou planejamento que poderiam ter sido utilizados nos seminários de planejamento estratégico como subsídios. A intenção foi verificar, diante da lista de documentos e da possibilidade de resposta múltipla, como os respondentes se comportariam, uma vez que não se tratava de uma pergunta genérica, mas da disponibilização direta da relação de documentos possíveis. Mesmo que não se possa generalizar, dado o pouco retorno dos questionários, é interessante observar que os documentos diretamente ligados à Avaliação Institucional foram pouco lembrados e os oriundos do planejamento foram muito lembrados. Ainda que se considere o fator temporal, ou seja, o fato do PAAI e do PAIUFSC terem sido realizados há mais tempo e o PDI ter sido recente, é razoável dizer que, somada às não respostas, esse resultado indica dificuldade de concluir alguma intencionalidade no uso dos resultados das avaliações na definição de políticas da UFSC.

**Tabela 21 – Relação de documentos utilizados como subsídios para os seminários de planejamento estratégico da UFSC em 2010 (aceita múltiplas respostas)**

<b>Documentos</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
PDI	25	55,6%
Planejamento Estratégico	33	73,3%
PAAI	9	20,0%
PAIUFSC	12	26,7%
Não me recordo	4	8,9%
Não se aplica	2	4,4%

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Com esses resultados, embora não sejam suficientes para conclusões, poder-se-ia continuar questionando: não seriam os processos de planejamento e avaliação institucional conhecidos apenas de forma superficial e burocrática pela comunidade universitária envolvida de alguma forma com sua gestão? Que contribuições efetivas os resultados da avaliação institucional tem gerado à gestão? Se o que essa pesquisa observou é que os diagnósticos realizados pelo processo de planejamento não os consideraram de modo a obter da avaliação institucional sua plena contribuição, ou seja, de contribuir para

[...] a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e

efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional. (BRASIL, 2004).

#### **5.2.4 Interpretação**

A análise dos dados do segundo ciclo, compreendido entre 2009 e 2010, quando foram elaborados o segundo plano de desenvolvimento institucional da UFSC (2009-2014), o relatório da comissão de avaliação institucional externa, dois relatórios de autoavaliação por parte da CPA e o plano estratégico da UFSC, com base nos seminários setoriais de planejamento estratégico de 2009/2010, permitiu compreender de modo mais completo os processos de planejamento e avaliação institucional da UFSC nesse período pós-SINAES, promovendo um afunilamento em relação aos objetivos dessa pesquisa, uma vez que, além de oferecer elementos para registrar processo de avaliação recentemente realizado, fortaleceu a interpretação de que a avaliação institucional na UFSC, formalmente instituída nos marcos do SINAES, foi utilizada no processo de planejamento institucional como mais um elemento que compôs as várias etapas em que se fez necessário produzir diagnósticos.

Por meio da análise documental ficou perceptível e inegável, do ponto de vista formal, a direta relação entre avaliação institucional e planejamento, e por consequência entre esses processos e a gestão e tomada de decisões. Tanto na avaliação institucional externa do INEP como nos relatórios de autoavaliação há o reconhecimento dessa relação. Foi possível perceber também uma diferenciação entre os relatórios de autoavaliação, pois o primeiro (exercício de 2009) foi mais descritivo e declarava a importância e a intensão de que os resultados da avaliação devessem ser usados para subsidiar o planejamento e a tomada de decisão. Já o segundo (exercício de 2010) busca quantificar, através de dados dos relatórios de atividades, o cumprimento de metas e objetivos definidos no Plano de Desenvolvimento Institucional.

As entrevistas, também contribuem para o afunilamento em direção ao cumprimento dos objetivos dessa pesquisa, uma vez que permitiram descrever sumariamente os processos, tanto de planejamento como de avaliação desse período. Portanto, foi possível compreender

melhor as concepções de planejamento e avaliação que orientaram esses processos. Dessa forma, ficou mais sólido o argumento, emergente nesta pesquisa, de que a avaliação institucional realizada nos marcos do SINAES, foi utilizada de forma secundária na definição de políticas, mesmo que se reconheça a sua importância inclusive como instrumento de gestão e diagnóstico para tomada de decisões.

Assim como a análise documental e as entrevistas, o resultado da aplicação dos questionários indica, por meio de sua pouca adesão, a não centralidade da avaliação institucional na cultura universitária. Os participantes dos seminários setoriais de planejamento realizados nas unidades acadêmicas e administrativas no final de 2009 e durante 2010 reforçaram em suas respostas a ideia da não centralidade como diagnóstico e mesmo que não se possa inferir a partir daqueles dados, há que se considerar pontualmente, embora o dado mais relevante que esses questionários deram à pesquisa foi justamente a sua pouca adesão.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desta dissertação foi identificar como os resultados da avaliação institucional, avaliação externa e autoavaliação vêm sendo utilizados na definição de políticas institucionais da Universidade Federal de Santa Catarina. Para tanto, definiu-se como empiria os documentos oriundos dos seus processos de planejamento e avaliação institucional, assim como os próprios processos de planejamento, ou seja, assumiu-se que os documentos produzidos pelos processos de planejamento (Plano de Desenvolvimento Institucional e Plano Estratégico) continham a síntese das políticas institucionais definidas pela universidade para determinado período, depois, optou-se pelo recorte temporal coincidente com o período pós-SINAES (2004), dividido em dois ciclos – avaliação e planejamento-avaliação completos –, ou seja, sendo o ciclo 1 de 2004 a 2009 e o ciclo 2 de 2009 a 2010,.

No primeiro ciclo foram produzidos pela UFSC o relatório do Programa de Autoavaliação Institucional (2007) e o PDI 2010-2014 (2010). No segundo, a UFSC produziu o seu Plano Estratégico, a partir dos planos estratégicos das unidades acadêmicas e administrativas elaborados nos seminários setoriais de planejamento que ocorreram predominantemente em 2010 e recebeu a visita da comissão de avaliadores *ad hoc* do INEP que fez o relatório da autoavaliação externa (2009). Tais documentos foram cotejados por meio da análise documental, para encontrar a posição da avaliação nos documentos do planejamento e a posição do planejamento nos documentos da avaliação institucional. Entrevistou-se e questionaram-se os sujeitos envolvidos nos seminários de planejamento das unidades acadêmicas e administrativas da UFSC com o objetivo de compreender os processos e fazer emergir as concepções e posições que os orientaram.

Também foram estabelecidos objetivos específicos orientadores da pesquisa em direção ao objetivo geral referenciados na pergunta síntese do problema da pesquisa.

Em relação aos objetivos que visaram identificar a posição da avaliação institucional no Planejamento e a posição do planejamento na avaliação institucional, pode-se afirmar que os mesmos foram atingidos na medida em que, foi possível observar as relações semânticas e o contextos dessas no documento e também nas entrevistas, conforme exposto no capítulo 3, o que permitiu estabelecer as conexões e não conexões da avaliação nos processos de planejamento e também o contrário.

No PDI 2010-2014 não foram encontradas relações entre o processo de planejamento que resultou na elaboração daquele PDI e o PAAI. No relatório do PAAI, publicado em 2007, observou-se a utilização de documentos síntese do processo de gestão como subsídios para a autoavaliação, a qual pode ser classificada como prescritiva, ou seja, reconheceu-se a necessidade de que haja intencionalidade na integração entre o planejamento e a avaliação institucional e se indicou que ela ocorresse, inclusive de forma integrada com outros processos como o de informação e comunicação institucional.

Nos documentos do segundo ciclo foram encontradas maiores relações entre planejamento e avaliação, podendo-se dizer que houve uma posição mais definida para o planejamento e a avaliação. A comissão da avaliação externa encontrou essa relação direta, porém ela se deu entre o PAAI e o PDI 2004-2009, que não foi objeto desta pesquisa, a qual iniciou com a primeira avaliação pós-SINAES, ou seja, o PAAI, e continuou com o PDI 2010-2014 para o primeiro ciclo. Sendo assim, concluiu-se que, mesmo sendo encontrada e bem avaliada essa relação, os dados da pesquisa não encontraram elementos suficientes para confirmar categoricamente, como fez o relatório da avaliação institucional externa.

O relatório da autoavaliação do exercício de 2009, elaborado pela CPA avança nessa mesma esteira, do reconhecimento formal da prescrição e descrição, já o mesmo relatório do exercício de 2010 se destaca, pois teve uma postura majoritariamente verificadora dos resultados, tendo sido demonstrada a relação direta e intencional entre os resultados do planejamento e a avaliação institucional. Já no Plano Estratégico da UFSC, não se pode observar nem mesmo uma ocorrência da palavra avaliação que remetesse ao processo de avaliação institucional nos marcos do SINAES.

Como se percebe na análise documental, em apenas um caso houve a verificação de relação direta e intencional da relação entre o planejamento e a avaliação, no entanto, essa relação se deu através do uso dos resultados do planejamento na elaboração do relatório de autoavaliação no último exercício analisado. Nos demais, não se vê mais do que o reconhecimento formal da importância e até a prescrição de que os resultados da avaliação devam ser utilizados para subsidiar o planejamento, indicando, então, que o lugar da avaliação institucional no planejamento evoluiu de nenhum, no caso do PDI 2010-2014, para o reconhecimento formal e a prescrição. Já em relação à posição do planejamento nos processos de avaliação, observou-se a evolução da formalidade, prescrição e descrição para o uso efetivo e intencional,

como foi no caso do relatório da autoavaliação da CPA referente ao exercício de 2010.

Também foi possível observar, através da análise das entrevistas, que a avaliação institucional, não foi utilizada como processo de diagnóstico que subsidiasse o ato de planejar na universidade, sendo usada como um dos componentes de diagnóstico, o que levou a definir, a partir das entrevistas, que a avaliação institucional na UFSC, realizada nos marcos do SINAES, foi secundarizada nos processos de planejamento.

Os objetivos específicos que visaram compreender a concepção de avaliação/diagnóstico e planejamento presentes nos documentos oriundos do planejamento e aqueles que emergiram dos discursos dos elaboradores do PDI e orientadores dos seminários setoriais de planejamento, assim como os anteriores, foram atingidos por meio da análise documental e das entrevistas. Compreendeu-se que o processo de planejamento utilizado pela UFSC nos seminários setoriais das unidades administrativas e acadêmicas foi o estratégico participativo, e o processo de avaliação, considerado como um diagnóstico geral, não ficou restrito à avaliação institucional formalmente instituída nos marcos do SINAES.

O último objetivo específico, que visou descrever sumariamente o processo de avaliação pós-PAAI, foi atingido com apoio de uma das entrevistas realizadas no segundo ciclo, em que o Entrevistado 8 (2014) ressaltava sua experiência no processo de avaliação da UFSC. Cabe destacar que essa descrição intencionou registrar apenas o processo de avaliação realizado nos anos de 2009 e 2010 de modo a servir como pano de fundo para o cumprimento do objetivo principal, mesmo assim, foi possível verificar uma diferença relevante em relação ao PAAI, realizado entre 2005 e 2007.

O primeiro processo se deu num contexto em que a avaliação institucional estava no centro da política educacional para o ensino superior, sendo o SINAES uma das novas políticas do governo Lula em contraposição a outra política central (Provão) do governo anterior, de Fernando Henrique Cardoso. Nesse contexto, o PAAI contou com uma mobilização institucional e simbologias que o processo realizado pela CPA em 2009 e 2010 não teve. Também se diferenciam pelo fato do primeiro ter um caráter acadêmico e o segundo um caráter administrativo, o que se observa na forma de exposição de seus relatórios. Pode-se atribuir essa diferença à mudança de característica da CPA, mencionada nas entrevistas (em especial registrada na subseção 3.1.3.2, sobre as funções da CPA), de colegiada para executiva, assim

como à concepção de planejamento e avaliação/diagnóstico que orientou os processos em questão.

Isso posto, pode-se dizer que o objetivo geral desta pesquisa foi atingido plenamente, quando, ao longo da pesquisa, colheu-se dados e elementos que indicaram o uso secundário e não intencional dos resultados da avaliação institucional na definição de suas políticas institucionais. Nesse sentido, pode-se responder ao problema de pesquisa expresso na pergunta: “qual a influência da avaliação institucional da Universidade Federal de Santa Catarina (autoavaliação e avaliação externa) na definição de suas políticas institucionais?”, com a seguinte afirmação: **A UFSC não utiliza, sistemática e intencionalmente, os resultados da avaliação institucional prevista no SINAES, para a definição de suas políticas institucionais, portanto, as possíveis influências exercidas pela AI nessas definições são indiretas ou tangenciais.**

Por fim, em relação à recomendação para trabalho futuros, os resultados apontam para o desenvolvimento de pesquisas institucionais que possam descrever com mais detalhes os processos da avaliação institucional e também do planejamento, de modo a proporcionar não só os seus registros históricos, mas a memória administrativa e a *expertise* sobre o tema, proporcionando condições para a instituição avançar. Estudos que permitam problematizar os resultados das avaliações realizadas e sobre como integrar os processos de planejamento com os processos de avaliação, também ganham relevância na medida em que a produção acadêmica da área, emergente da pesquisa bibliográfica realizada, demonstrou que a maioria dos estudos tiveram caráter descritivo, de pesquisa, de opinião ou foram verificadoras da relação avaliação x planejamento x gestão universitária.

Como sugestão para a melhoria dos processos de trabalho na área de planejamento e avaliação institucional na UFSC, sugere-se a integração plena da avaliação institucional ao processo de planejamento como ferramenta de produção de diagnóstico, evitando, assim, a duplicidade de trabalho e a subutilização de um processo que pode ter força na cultura organizacional por estar ligada à regulação, supervisão dos cursos e da instituição e também à visão de qualidade que a sociedade tem sobre a Universidade.

## REFERÊNCIAS

- AFONSO, Almerindo Janela. Estado, mercado, comunidade e avaliação: esboço para uma rearticulação crítica. *Educ. Soc.* [online]. 1999, vol.20, n.69, pp. 139-164. ISSN 1678-4626. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73301999000400007>. Acesso em: 13 Jun. 2015
- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições70, 2010.
- BARREYRO, Gladys Beatriz; ROTHEN, José Carlos. “SINAES” contraditórios: considerações sobre a elaboração e implantação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. *Educação & Sociedade*, Campinas, SP, v. 27, n. 96, especial, p. 955-977, out. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v27n96/a15v2796.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2012.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 31 jan. 2013.
- BRASIL. Lei nº 9.131, de 24 de novembro de 1995. Altera dispositivos da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e dá outras providências. *Dário Oficial da União*, 25 nov. 1995. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9131.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9131.htm)>. Acesso em: 31 jan. 2013.
- BRASIL. Decreto nº 2.026, de 10 de outubro de 1996. Estabelece procedimentos para o processo e avaliação dos cursos e instituições de ensino superior. *Diário Oficial da União*, Brasília, 11 out. 1996a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/Antigos/D2026.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D2026.htm)>. Acesso em: 31 jan. 2013.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 23 dez. 1996b. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm). Acessado em 31/01/2013.

BRASIL. Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 10 jan. 2001. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/10172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/10172.htm)>. Acesso em: 31 jan. 2013.

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 União*, Brasília, DF, 15 abr. 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: 31 jan. 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria Normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007. Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação da educação superior no sistema federal de educação. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 13 dez. 2007. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/port40.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Relatório de Avaliação Institucional Externa da Universidade Federal de Santa Catarina, DF, 2009. Mimeo.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. *Índice Geral de Cursos: nota técnica Cálculo IGC*. Brasília, DF, 2010a. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/enade/notas\\_tecnicas/2010/Nota\\_Tecnica\\_IGC\\_2010.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/enade/notas_tecnicas/2010/Nota_Tecnica_IGC_2010.pdf)>. Acesso em: 10 jan. 2014.

BRASIL, Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. *Cálculo do Conceito Preliminar de Conceito*. Brasília, DF, 2010b. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/enade/notas\\_tecnicas/2010/nota\\_tecnica\\_cpc\\_05092011.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/enade/notas_tecnicas/2010/nota_tecnica_cpc_05092011.pdf)>. Acesso em: 10 jan. 2014.

BRASIL, Ministério da Educação. PDE: Plano de Desenvolvimento da Educação : SAEB: Ensino Médio: matrizes de referências, tópicos e descritores. Brasília: MEC, SEB; Inep, 2011. Disponível em:

[http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/saeb\\_matriz2.pdf](http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/saeb_matriz2.pdf) Acesso em 10 de jan. 2014.

BRASIL, Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. *Manual do ENADE 2013*.

Brasília, DF, maio 2013a. Disponível em:

<[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/enade/manuais/manual\\_enade\\_2013.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/enade/manuais/manual_enade_2013.pdf)>. Acesso em: 10 jan. 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Diretoria de Avaliação da Educação Superior. *Nota Metodológica: indicadores de qualidade da educação superior 2012*. Brasília, DF, out. 2013. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/enade/notas\\_tecnicas/2012/nota\\_metodologica\\_indicadores\\_2012.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/enade/notas_tecnicas/2012/nota_metodologica_indicadores_2012.pdf)>. Acesso em: 10 jan. 2014.

BRESSER-PEREIRA, L. C. *A reforma da administração pública no Brasil*. 1995. Disponível em:

[http://www.bresserpereira.org.br/papers/1995/98.ReformaAparelhoEstado\\_Constituicao.pdf](http://www.bresserpereira.org.br/papers/1995/98.ReformaAparelhoEstado_Constituicao.pdf) Acesso em: 13 Jun, 2015

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin (Org.). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

CADORI, Aluizia Aparecida (organizadora). *Programa de Auto-Avaliação Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina*.

Comissão Própria de Avaliação. Florianópolis, UFSC, 2005.

DIAS SOBRINHO, José. *Avaliação: políticas educacionais e reformas da Educação superior*. São Paulo: Cortez, 2003.

DIAS SOBRINHO, José. Avaliação ética e política em função da educação como direito público ou como mercadoria? *Educ. Soc.*, Campinas, vol. 25, n. 88, p. 703-725, Especial - Out. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v25n88/a04v2588.pdf> Acesso em: 13 Jun. 2015

DIAS SOBRINHO, José. Avaliação e transformações da educação superior brasileira (1995-2009): do provão ao Sinaes. *Avaliação*, Campinas, SP, v. 15, n.1, p. 195-224, mar. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v15n1/v15n1a11.pdf>>. Acesso em: 5 fev. 2013.

DOURADO, Luiz Fernandes; OLIVEIRA, João Ferreira de. A qualidade da educação: perspectivas e desafios. *Caderno CEDES*, Campinas, SP, v. 29, n. 78, p. 201-215, maio/ago. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ccedes/v29n78/v29n78a04>>. Acesso em: 1 fev. 2013.

FRANCO, Maria Laura P. B. *Análise de Conteúdo*. 4. ed. Brasília: Liber Livro, 2012.

GOMES, Alfredo Macedo. Política de avaliação da educação superior: controle e massificação. *Educação & Sociedade*, Campinas, SP, v. 23, n. 80, p. 277-300, set. 2002.

HORTA NETO, João Luiz. Um olhar retrospectivo sobre a avaliação externa no Brasil: das primeiras medições em educação até o SAEB de 2005. *Revista Iberoamericana de Educación* nº42/5, 2007. Disponível em <http://www.rieoei.org/deloslectores/1533Horta.pdf>. Acesso em 1 de fev. 2013.

LUCKESI, C. C. *Avaliação da aprendizagem escolar*. São Paulo, Cortez, 1995.

MENEGUEL, Stella M.; LAMAR, Adolfo Ramos. Avaliação como construção social: reflexões sobre as políticas de avaliação da educação no Brasil. In: DIAS SOBRINHO, José; RISTOFF, Dilvo (Org.). *Avaliação Democrática: para uma Universidade Cidadã*. Florianópolis, SC: Insular, 2002.

NECKEL, R. KUCHLER, A. D. C. (Org.). *UFSC 50 anos: trajetórias e desafios*. Florianópolis: UFSC, 2010. 480p.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de; ARAUJO, Gilda Cardoso de. Qualidade do ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação. *Revista Brasileira de Educação*, Rio de Janeiro, n. 28, p. 5-24, jan./abr. 2005. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-24782005000100002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-24782005000100002&script=sci_arttext)>. Acesso em: 31 jan. 2013.

PERARDT, Susany; JACQUES, Rosane Cristina. Análise da adesão da Universidade Federal de Santa Catarina ao programa REUNI: uma visão do processo decisório. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTIÓN UNIVERSITARIA, 12., 2012, Veracruz. *Anais...* Veracruz, México: Inpeau, 2012. p. 1-15. Disponível em:

<[https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/97654/Análise Da Adesão Da Universidade Federal De Santa Catarina Ao Programa Reuni Uma Visão Do Proces.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/97654/Análise%20Da%20Ades%C3%A3o%20Da%20Universidade%20Federal%20De%20Santa%20Catarina%20Ao%20Programa%20Reuni%20Uma%20Vis%C3%A3o%20Do%20Proces.pdf?sequence=3&isAllowed=y)>. Acesso em: 10 out. 2014.

PETRASSI, Anna Cecilia Amaral; VAN BELLEN, Hans Michael; ALBERTON, Luiz. Do Planejamento à Avaliação: Uma Análise do processo de implementação da gestão estratégica em uma Instituição Federal de Ensino Superior. In: XIII COLOQUIO DE GESTÃO UNIVERSITARIA NAS AMÉRICAS, 2013, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: Inpeau, 2013. p. 1 - 16. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/113151>>. Acesso em: 18 maio 2015.

ROTHEN, José Carlos; BARREYRO, Gladys Beatriz. Avaliação da educação superior no segundo governo Lula: "provão II" ou a reedição de velhas práticas? *Educação & Sociedade*, Campinas, SP, v. 32, n. 114, p. 21-38, jan./mar. 2011. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/es/v32n114/a02v32n114.pdf>>. Acesso em: 5 fev. 2013.

ROTHEN, José Carlos. Ponto e contraponto na Avaliação Institucional: análise dos documentos de implantação do SINAES. *EDUCAÇÃO: Teoria e Prática*, Campinas, SP, v. 15, n.27, , p. 119-137, jul./dez. 2006. Disponível em:

<<http://www.periodicos.rc.biblioteca.unesp.br/index.php/educacao/articloe/view/699/607>>. Acesso em: 15 out. 2012.

SILVA, Janssen Felipe da. Avaliação Educacional: fundamentos teóricos e relação com a política educacional. In: VII Seminário Regional De Política e Administração da Educação do Nordeste, Encontro Estadual de Política e Administração da Educação/Pe e II

Simpósio Gestão da Educação, Currículo e Inovação Pedagógica, 2012, Recife. *Anais...*. Recife: Anpae, 2012. v. 1, p. 1 - 12. Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/seminario/ANPAE2012/Textos/JanssenFelipe.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2015.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. *Avaliação institucional da Universidade Federal de Santa Catarina – PAIUFSC* (o projeto). Florianópolis: UFSC, 1994.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. Comissão Própria de Avaliação (CPA). Relatório do 1º ciclo do Programa de Auto-Avaliação Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina/Elaboração; Comissão Própria de Avaliação. – Florianópolis: UFSC, 2007. 66p.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2010 a 2014*. Florianópolis: UFSC, 2010a.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. Secretaria de Planejamento. *Guia do ciclo de gestão da UFSC: Processo de Planejamento e execuções das ações de planejamento na UFSC*. Florianópolis. 2010b.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. Secretaria de Planejamento. *Manual do Processo de Planejamento da UFSC*. Florianópolis: Seplan/UFSC, 2010c.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. Secretaria de Planejamento. *Histórico do planejamento na Universidade Federal de Santa Catarina*. Florianópolis, SC, 2010. Mimeografado.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. *Estatuto*. 2013. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/99561/Estatuto2013.pdf?sequence=1>. Acesso em 23/03/2015

VAN BELLEN, Hans Michael. *Capacitação: processo de planejamento na UFSC*. Florianópolis: Seplan/UFSC, 2011.

WEBER, Silke. Avaliação e regulação da educação superior: conquistas e impasses. *Educação & Sociedade*, Campinas, SP, v. 31, n. 113, p.

1247-1269, out./dez. 2010. Disponível em:  
<<http://www.scielo.br/pdf/es/v31n113/11.pdf>>. Acesso em: 5 fev. 2013.

FERNANDES, D. Acerca da articulação de perspectivas e da construção teórica em avaliação educacional. In ESTEBAN, M. T. AFONSO, A. J. (Orgs.), *Olhares e interfaces: Reflexões críticas sobre a avaliação* (pp. 15-44). São Paulo: Cortez.

YANNOULAS, S. C. SOUZA, C. R. F. ASSIS, S. G. Políticas educacionais e o “Estado Avaliador”: uma relação conflitante. **Sociedade em Debate**, Pelotas, 15(2): 55-67, jul.-dez./2009

ZANARDINE, J. B. *Ontologia e Avaliação da Educação Básica no Brasil (1990-2007)*. (tese), Florianópolis, UFSC, 2008.



## APÊNDICE A

### **Roteiro para entrevistas com membros das comissões de elaboração dos PDIs**

- 1) Apresentação do pesquisador e da pesquisa, assinatura do TCLE;
- 2) Apresentação do entrevistado, ressaltando que na pesquisa ele não será identificado;
- 3) Que posição você ocupava na universidade na época da elaboração do PDI?
- 4) Como se deu o convite/escolha para que você compusesse a comissão de elaboração do PDI?
- 5) Antes de participar da comissão, você tinha clareza do que se tratava? Conhecia o PDI, suas funções e importância?
- 6) Você poderia relatar como foi o processo de elaboração do PDI e a sua participação nele?
- 7) Que documentos, relatórios e/ou diagnósticos foram utilizados como base/referência para a elaboração do PDI?
- 8) CASO NÃO TENHA MENCIONADO AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL PERGUNTAR: Em algum momento houve o uso ou considerou-se utilizar os resultados da Avaliação Institucional para elaborar o PDI?
- 9) Que papel/influência a avaliação institucional teve na elaboração do PDI?
- 10) Após esses anos e sua experiência, qual a sua opinião sobre o papel da Avaliação na elaboração e revisão do PDI?

## APÊNDICE B

### **Roteiro para entrevistas com integrantes da equipe da SEPLAN que orientou o processo de planejamento estratégico da UFSC em 2010.**

- 1) Apresentação do pesquisador e da pesquisa, assinatura do TCLE;
- 2) Apresentação do entrevistado, ressaltando que na pesquisa ele não será identificado;
- 3) Que posição você ocupava na universidade na época da elaboração do Planejamento Estratégico?
- 4) Como se deu o convite/escolha para que você compusesse a equipe gestora/orientadora do Planejamento Estratégico da UFSC?
- 6) Você poderia relatar/descrever como foi o processo de Planejamento Estratégico e a sua participação nele?
- 7) Que documentos, relatórios e/ou diagnósticos foram utilizados como base/referência para a elaboração do Planejamento Estratégico?
- 8) CASO NÃO TENHA MENCIONADO AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL PERGUNTAR: Em algum momento houve o uso ou considerou-se utilizar os resultados da Avaliação Institucional para subsidiar o planejamento estratégico?
- 9) Que papel/influência a avaliação institucional teve ou deveria ter no planejamento da universidade?
- 10) Após esses anos e sua experiência, qual a sua opinião sobre o papel da Avaliação na elaboração e revisão do PDI?

## APÊNDICE C

### **Questionário para os membros, titulares e suplentes, do Conselho Universitário da UFSC em 2004 e 2009.**

#### **Observações**

Preencha e assine o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Assinale entre os parênteses o número da opção que melhor representar a sua resposta para cada pergunta.

Considere colegiado central o Conselho Universitário e as Câmaras de Ensino, Pós-Graduação, Pesquisa ou Extensão;

Considere alta administração da UFSC os titulares dos órgãos suplementares (exceto HU) e das pastas (pró-reitorias ou secretarias) ligadas às atividades meio, que não são membros dos colegiados.

O questionário é aplicado a dois grupos diferentes, um de 2004 e outro de 2009. Se você fez parte dos dois, receberá dois questionários e deverá responder os dois, considerando nas respostas apenas o ano em questão.

#### **Questões**

Em (2004 ou 2009) eu tinha conhecimento sobre o que era o **Plano de Desenvolvimento Institucional** da UFSC e quais as eram as funções.

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Discordo
- Não se aplica

#### **Enquanto membro de colegiado central ou da alta administração da UFSC em (2004 ou 2009)...**

(...) participei de discussões sobre o **Plano de Desenvolvimento Institucional** da UFSC.

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Discordo
- Não se aplica

(...) tinha conhecimento sobre a **Avaliação Institucional** da UFSC.

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Discordo

- Não se aplica

(...) participei de discussões sobre a **Avaliação Institucional** da UFSC.

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Discordo
- Não se aplica

(...) tinha conhecimento sobre os processos de **Planejamento institucional** da UFSC.

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Discordo
- Não se aplica

(...) participei de processos de **Planejamento institucional** da UFSC.

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Discordo
- Não se aplica

As reuniões que participei sobre o **Plano de Desenvolvimento Institucional** (2004 ou 2009) foram **subsidiadas** com documentos oriundos da **Avaliação Institucional** da UFSC;

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Discordo
- Não se aplica

As reuniões que participei sobre o **Planejamento Estratégico** em (2004 ou 2009) foram **subsidiadas** com documentos oriundos da **Avaliação Institucional** da UFSC;

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Discordo
- Não se aplica

As reuniões que participei sobre a **Avaliação Institucional** (2004 ou 2009) foram **subsidiadas** com documentos oriundos do **Planejamento Institucional** da UFSC;

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Discordo
- Não se aplica

**Como gestor da universidade no ano de (2004 ou 2009)...**

(...) utilizei dados oriundos da **Avaliação Institucional** para subsidiar minhas ações e decisões de gestão.

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Discordo
- Não se aplica

## APÊNDICE D

### **Questionário para os participantes dos seminários de planejamento estratégico em 2010.**

#### **Observações**

Preencha e assine o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Assinale entre os parênteses o número da opção que melhor representar a sua resposta para cada pergunta.

Considere como colegiado central o Conselho Universitário e as Câmaras de Ensino, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão;

Considere como alta administração da UFSC os titulares dos órgãos suplementares (exceto HU) e das pastas (pró-reitorias ou secretarias) ligadas às atividades meio, que não são membros dos colegiados.

Por favor, considere apenas os momentos de sua participação nos seminários de planejamento estratégico nas unidades acadêmicas e administrativas no ano de 2010.

#### **Questões**

Durante os **seminários de planejamento estratégico** da UFSC em 2010...

(...) participei na condição de:

Estudante

Técnico Administrativo

Docente

Coordenador de Curso/Chefe de Departamento

(...) tinha conhecimento sobre o que era o **Plano de Desenvolvimento Institucional** da UFSC e quais eram as funções.

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Discordo
- Não se aplica

(...) tinha conhecimento sobre a **Avaliação Institucional** da UFSC.

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Discordo
- Não se aplica

(...) tinha conhecimento sobre os processos de **Planejamento institucional** da UFSC.

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Discordo
- Não se aplica

Os seminários que participei no processo de planejamento estratégico da UFSC em 2010 foram subsidiados com documentos oriundos da Avaliação Institucional da UFSC;

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Discordo
- Não se aplica

Os seminários de planejamento estratégico da UFSC em 2010 foram subsidiados com os seguintes documentos (aceita múltiplas respostas).

- PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional)
- Planejamento Estratégico
- PAAI (Programa de Auto Avaliação Institucional)
- PAIUFSC (Programa de Avaliação Institucional da UFSC)
- Outros documentos (Citar)

## APÊNDICE E

### Síntese das transcrições das entrevistas semi-estruturadas: Comissão de Elaboração do PDI 2009-2014

Observações:

1. As respostas das perguntas iniciais, presentes no roteiro da entrevista, serviram para a contextualização dos entrevistados, informação útil ao processo analítico, mas que, por identificar os entrevistados, não foram expostas;
2. Nesse quadro apresenta-se a síntese das respostas à partir da leitura das transcrições e faz parte do processo de pré-análise das entrevistas. A análise propriamente dita ocorreu a partir do texto da transcrição, com apoio do software QDA Miner e Word Stat, da Provalis Research;
3. A última questão do roteiro, assim como as demais, mas especialmente a última, geraram outras questões, às quais serão trabalhadas com mais detalhe à partir da categorização feita após pré-análise das entrevistas.

Perguntas-chave do roteiro	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Antes de participar da comissão, você tinha clareza do que se tratava? Conhecia o PDI, suas funções e importância?	Sim. Já havia trabalhado com esse tema em outra instituição de ensino.	Sim. Já havia trabalhado com esse tema em outra instituição de ensino.	Não conhecia o PDI propriamente dito, porém, por formação e pelo histórico de trabalho na universidade não lhe era um assunto estranho.
Você poderia relatar como foi o processo de elaboração do PDI e a sua participação nele?	Cada membro elaborou um texto básico que correspondia a uma parte do PDI/PPI, essa parte dizia respeito ao órgão/setor que a pessoa representava na comissão. Essas partes foram sistematizadas em consonância com a visão e missão da instituição	A partir do comitê assessor de planejamento e do diagnóstico que esse fez, inclusive utilizando os trabalhos da comissão de autoavaliação que tinha à época, foi feito um prognóstico e se demandou os o que a administração ia trabalhar em 2009. A elaboração do PDI esteve como uma das metas para o ano.	Nas reuniões, que eram periódicas, cada membro levava as contribuições e posições do seu setor de origem, como o objetivo de se formular metas e sob a orientação da pró-reitoria de planejamento.

Perguntas-chave do roteiro	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
<p>Que documentos, relatórios e/ou diagnósticos foram utilizados como base/referência para a elaboração do PDI?</p>	<p>A pirâmide, Missão, visão, valores; Fragmentos iniciais do PDI [2004 e documentação orientadora do MEC sobre o que deve conter num PDI]; Legislação</p>	<p>Relatórios de Gestão e de atividades da Universidade, diagnósticos das pró-reitorias e secretarias; relatórios que a CPA tinha até aquele momento e com maior peso, em relação à AI, o relatório da avaliação externa do INEP [trata-se aqui dos instrumentos da avaliação externa, e da visita dos avaliadores e não do relatório da avaliação]. Também foram usados relatórios de gestão e planejamento existentes desde 1960.</p>	<p>Orientações e documentação oficial emanada pelo MEC e Ministério do Planejamento.</p>
<p>Em algum momento houve o uso ou considerou-se utilizar os resultados da Avaliação Institucional para elaborar o PDI? [Pergunta feita somente caso não tenha mencionado avaliação institucional antes].</p>	<p>Não lembra do relatório do PAAI nesse processo, mas cita a avaliação externa da universidade, feita pelo INEP, porém ela aparece de forma tangencial, indicando que o PDI deveria ser feito pois, a sua não confecção e aprovação, era considerado um dos pontos fracos nesse relatório.</p>	<p>O entrevistado mencionou avaliação institucional anteriormente</p>	<p>Considerou a avaliação muito importante na elaboração do PDI [essa consideração pareceu formal. O entrevistado não deu margem para aprofundar o tema]</p>
<p>Que papel/influência a avaliação institucional teve na elaboração do</p>	<p>Embora reconheça a importância da avaliação institucional para a universidade e para</p>	<p>Foram complementos. Considera que não é possível avaliar a qualidade da</p>	<p>Expressou apenas a opinião pessoal sobre a importância.</p>

<b>Perguntas-chave do roteiro</b>	<b>Entrevistado 1</b>	<b>Entrevistado 2</b>	<b>Entrevistado 3</b>
PDI?	o processo de planejamento, não foi possível encontrar subsídios que indicassem, a partir de seus relatos na entrevista, que tivesse havido influência dos resultados do PAAI na elaboração do PDI/PPI.	universidade à partir da visita de uma comissão de três pessoas na universidade e conceituá-la, atribuindo qualidade ou não em forma de conceito. Considera que é um olhar.	
Após esses anos e sua experiência, qual a sua opinião sobre o papel da Avaliação na elaboração e revisão do PDI?	Considera importante, relevante e que há estreitas ligações, do ponto de vista formal, porém na prática, há muita coisa que precisa melhorar para chegar ao proposto formalmente.	Considera que deve haver relação entre a avaliação institucional e o planejamento e que a CPA deve participar ativamente do controle do que está sendo executado ou não em relação às metas do PDI, a partir dos relatórios anuais de atividade. Considera que deve haver modificações para que se otimize as informações e se profissionalize a gestão. Considera que há dificuldades em relação ao processo cultural, liderança, forma de gestão.	“Eu a vejo como instrumento de extrema valia, como gestor ela estaria como um livro de cabeceira e uma insistência para que isso ocorra. Realmente a dificuldade que tem o planejamento é fazer com que essas respostas com esses questionamentos sejam cumpridos dentro dos prazos determinados para que se possa ter essas avaliações dentro do período específico”

Fonte: Entrevistas transcritas (2014)

Apêndice E (Continuação)

<b>Perguntas-chave do roteiro</b>	<b>Entrevistado 4</b>	<b>Entrevistado 5</b>	<b>Entrevistado 6</b>
Antes de participar da comissão, você tinha clareza do que se tratava? Conhecia o PDI, suas funções e importância?	Somente o básico, sabia que era algo relacionado ao Planejamento, à uma série de questões para os próximos anos.	Sim. Na universidade, pelos cargos que ocupou e por participar do PAAI e da construção de uma candidatura a Reitor sabia.	Conhecia genericamente, mas tomou conhecimento mesmo no processo.

Perguntas-chave do roteiro	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
Você poderia relatar como foi o processo de elaboração do PDI e a sua participação nele?	Participou pouco, não soube dizer se quando entrou foi no início ou no meio do processo. Também não participou até o final.		Havia reuniões nas quais os membros da comissão, sob orientação da equipe de planejamento, levam informações, dados e propostas para serem discutidas e sistematizadas.
Que documentos, relatórios e/ou diagnósticos foram utilizados como base/referência para a elaboração do PDI?	Nos momentos que participou, que foram poucos, não se recorda dos documentos que serviram de subsídio.	Cita diretamente somente o PDI antigo [2004-2009], porém, ao ser questionada sobre o PAAI, que havia citado no início, inclusive dizendo que participou bastante, informa que o mesmo esteve no processo com subsídio.	Relatórios de gestão e de atividades da própria instituição.
Em algum momento houve o uso ou considerou-se utilizar os resultados da Avaliação Institucional para elaborar o PDI? [Pergunta feita somente caso não tenha mencionado avaliação institucional antes].	Não soube responder	O entrevistado mencionou avaliação institucional anteriormente	Cita o relatório da avaliação institucional após ser perguntado diretamente, porém não se lembra de detalhes, apenas que existia, mas não lembra se foi usado intencionalmente.
Que papel/influência a avaliação institucional teve na elaboração do PDI?	Não soube responder	Reconhece que o resultado dos trabalhos realizados por ocasião do PAAI foram muito importantes e estiveram presentes no processo de elaboração do PDI, de forma parcial, porém não dá informações exatas e detalhadas, mas afirma que houve influência.	Nessa entrevista essa questão não foi feita diretamente, pois o entrevistador percebeu que o entrevistado não se lembrava do processo com detalhamento.
Após esses anos e sua experiência,	Considera importante no	“olha eu acho importantíssimo isso.	Considera que a avaliação e o

<b>Perguntas-chave do roteiro</b>	<b>Entrevistado 4</b>	<b>Entrevistado 5</b>	<b>Entrevistado 6</b>
<p>qual a sua opinião sobre o papel da Avaliação na elaboração e revisão do PDI?</p>	<p>âmbito abstrato, porém critica a avaliação institucional formalmente instituída e considera que ela não avalia o que acontece na universidade, mas acha importante que fosse feita outro tipo de avaliação, por quem conhece a realidade e que expresse de fato essa realidade da universidade.</p>	<p>Porque você só vai poder criar políticas a partir do que de fato existe. Então, se você tem, por exemplo, um dado agora que a gente recebeu nós temos, não sei o número exato, programas de pós-graduação, só um programa de pós baixou de nota, isso é um dado muito” significativo. Significa que as políticas que estão sendo implementadas para os programas de pós-graduação estão no caminho certo. É um indicador.</p>	<p>planejamento na UFSC estão dissociados, são processos que ocorrem sem relação direta, e muito de forma burocrática, por demanda do MEC e da legislação. Opina que a tomada de decisão ocorre pelo que acontece no cotidiano e não estão subordinadas ao Planejamento ou à Avaliação Institucional. Questiona: “[...] qual é a avaliação que se tem dessas duas ferramentas. Existe alguma avaliação de acompanhamento? Nós temos alguma resultado em relação a isso? As metas que foram definidas lá atrás, quais foram alcançadas? Como é que estava o acompanhamento? Qual é o percentual que existe em relação as metas? Eu não vejo esse tipo de preocupação na instituição, mesmo porque, a estrutura da universidade não favorece esse tipo de trabalho importante.”</p>

Fonte: Transcrição das entrevistas (2014)

## APÊNDICE F

Síntese das transcrições das entrevistas semi-estruturadas: integrantes da equipe da SEPLAN que orientou o processo de planejamento estratégico da UFSC em 2010 (seminários nas unidades acadêmicas e administrativas).

<b>Questões do roteiro</b>	<b>Entrevistado 7</b>	<b>Entrevistado 8</b>
<p>Como se deu o convite/escolha para que você compusesse a equipe gestora/orientadora do Planejamento Estratégico da UFSC?</p>	<p>Participava do comitê gestor de planejamento ligado ao gabinete da Reitoria. Esse comitê sugeriu uma reestruturação administrativa, na qual a secretaria de planejamento foi dotada então de um departamento de planejamento, que não tinha até 2010. Tinha apenas os departamentos de informação, gestão orçamentária e o de contabilidade e finanças, mas não tinha um órgão de planejamento. Com a criação do departamento foi convidado para compor a equipe.</p>	<p>Foi designado por portaria para exercer a função, por já ter experiência no tema, adquirida com trabalhos anteriores na área de avaliação institucional.</p>
<p>Você poderia relatar/descrever como foi o processo de Planejamento Estratégico e a sua participação nele?</p>	<p>No primeiro momento o recém-criado departamento de planejamento e o comitê assessor procurou elaborar um modelo que orientasse a gestão da universidade. Esse modelo ficou conhecido como Plano de Ações e Metas, que seria elaborado para cada unidade administrativa. No processo de elaboração do PDI 2010-2014, consolidou a</p>	<p>Comparecia às reuniões de planejamento estratégico em 2010 (em 2011 um pouco, porque era período eleitoral e tudo ficou em stand by) para discutir alguns problemas e falava da CPA, da pesquisa que ela fazia para que eles fossem lá fazer o planejamento da unidade pudessem incluir, ou lembrar</p>

Questões do roteiro	Entrevistado 7	Entrevistado 8
	<p>ideia de que o plano de ação da universidade se daria em função das ações das unidades administrativas e de ensino. Para fazer essa projeção passar por um processo de planejamento seria importante. Daí a Seplan ofereceu a cada centro e unidade administrativa a possibilidade de fazer seu planejamento estratégico. Obviamente tentando passar para cada centro, a importância de fazer isso, de refletir sobre o seu futuro para que conseguisse conceber o plano.</p> <p>“o que a gente fez nos centros, foi que eles refletissem numa perspectiva de longo prazo, de 10 anos, que eles gerassem ações pensadas para 5 anos e que essas ações de cinco anos elas iam ser fatiadas em planos anuais. Então, quando a gente ia lá pro centro de ensino, a gente conseguiu convencer todos os centros a fazer planejamento estratégico, a gente dizia assim “vocês vão ter uma demanda, assim, bem em termo operacional, de entregar um plano anual, só que vocês podem fazer isso de qualquer jeito, a</p>	<p>daquilo que aparecia como um problema para aquela unidade.</p>

Questões do roteiro	Entrevistado 7	Entrevistado 8
	<p>nossa ideia é fomentar que vocês pensem um pouco numa estratégia, o que vocês querem ser daqui a 10 anos?”. Como tinha o PDI dando esse modelo, a gente oferecia estrutura para fazer planejamento, porque muitas vezes o centro não tinha nem dinheiro para fazer isso. Então, o que a gente ofereceu foi o facilitador, que não era nosso, no começo a gente pensou em oferecer alguns facilitadores [...]”</p> <p>“[...]a gente dizia assim, “vocês querem fazer? Então a gente dá o local, o facilitador e vocês vão lá e fazem, e nós passamos os templates para vocês preencherem”, e aí a gente conseguiu fazer isso.”</p> <p>O Planejamento deveria ser representativo, por isso era orientado que devia ser feito com a estrutura administrativa, no mínimo (Departamento, curso, direção e representações), isso foi o mínimo. Cada centro e unidade então fez como achou melhor. Tinha autonomia.</p>	
<p>Que documentos, relatórios e/ou diagnósticos foram utilizados como base/referência para a</p>	<p>A gente defendia que todas as informações que cada uma das unidades tivesse a</p>	<p>Relatórios de atividades, relatórios de gestão, outros dos departamentos e da</p>

Questões do roteiro	Entrevistado 7	Entrevistado 8
<p>elaboração do Planejamento Estratégico?</p>	<p>respeito de planos anteriores, de discussões anteriores, de planos de departamento, que fossem trazidas para o processo. Da nossa parte a gente fornecia a as informações que a gente tinha, como relatório de atividades, de gestão, porque eram subsídios para fazer a discussão. Isso implicou inclusive na mudança de modelo do nosso relatório de atividades. Então, as bases a gente oferecia, a gente tinha do conjunto da universidade e eles eram provocados no sentido de “Vocês já fizeram planejamento antes?”  <b>[...]se entregava um kit de documento?</b>  <b>Entrevistado:</b> Por email, com base no que a gente tinha no geral. Falava assim “usem o que vocês tiveram anteriormente”, porque isso a administração central não tem. E é muito autônomo a gente sabe disso.”</p>	<p>CPA.</p>
<p><b>CASO NÃO TENHA MENCIONADO AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL</b>  <b>PERGUNTAR:</b> Em algum momento houve o uso ou considerou-se utilizar os resultados da Avaliação Institucional para subsidiar o planejamento estratégico?</p>	<p>Os documentos da avaliação institucional que tinham até então, apareceram no kit de documento, “mas uma avaliação crítica em relação ao uso que se fez disso, eu não sei se foi tão bem aproveitado. Como eu disse, o planejamento não pode</p>	

Questões do roteiro	Entrevistado 7	Entrevistado 8
	<p>ser visto de uma forma isolada. Ele está dentro do ciclo de gestão e avaliação, e é o outro elemento, é ponta do outro lado na verdade imediatamente anterior ao próprio planejamento novamente. Estou fazendo uma avaliação crítica, empírica, porque eu participei de todas as discussões. Fui a todas as reuniões como ouvinte, nunca interfeiri.”</p>	
<p>Que papel/influência a avaliação institucional teve ou deveria ter no planejamento da universidade?</p>	<p>Enfatiza a importância da avaliação e não vê possibilidade de fazer planejamento sem fazer avaliação.</p>	
<p>Após esses anos e sua experiência, qual a sua opinião sobre o papel da Avaliação na elaboração e revisão do PDI?</p>	<p>Considera que a universidade não definiu internamente como se gostaria de fazer uma avaliação, mas a que foi estabelecida formalmente pelo SINAES serviria como ferramenta de avaliação, do ponto de vista pragmático. Considera que a universidade não conseguiu superar a via formalística, então questiona se a autoavaliação é mesmo uma autoavaliação, no sentido de apontar os problemas e promover a modificação da forma de gerenciamento de recursos “A gente é muitas vezes bom em fazer</p>	<p>Acredita que é importante a avaliação na elaboração e revisão do PDI, mas considera que o processo de tomada de decisão ocorre considerando outras variáveis. Não considera que as decisões estejam amparado 100% no trabalho de avaliação institucional.</p>

<b>Questões do roteiro</b>	<b>Entrevistado 7</b>	<b>Entrevistado 8</b>
	planejamento, mas a gente é muito ruim em avaliar o que se modificou em função daquele planejamento” Considera de fundamental importância usar esses instrumentos legais que se tem para orientar a gestão, dentre eles a avaliação externa, que é boa por ser externa, mas que, pessoalmente, tem críticas em relação à como ela é feita.	

Fonte: Entrevistas transcritas (2014)