

**AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO
ESTRATÉGICA UNIVERSITÁRIA: ESTUDO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR PÚBLICA MUNICIPAL DO SUL DO BRASIL**

ISABELA DESCHAMPS BASTOS

Universidad Nacional Tres Febrero – UNTREF (Doutoranda)
E-mail: isabeladeschamps@gmail.com

RENATA SILVA

Universidad Nacional Tres Febrero – UNTREF (Doutoranda)
E-mail: renataprofadm@gmail.com

RESUMO

A autoavaliação é um processo normativo no Brasil, que pode ser interpretada como uma importante estratégia de diagnóstico e gestão universitária. O objetivo desta pesquisa foi verificar os procedimentos da última autoavaliação de uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública municipal do Sul do Brasil refletindo sobre seus resultados. A pesquisa caracteriza-se como exploratória, descritiva, bibliográfica e documental com utilização de referencial teórico em educação superior no Brasil, avaliação e gestão universitária, e também em normativas governamentais e documentos internos da IES. A análise de dados foi qualitativa por meio do relatório final da Autoavaliação 2015. Conclui-se que a autoavaliação foi organizada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) em cinco eixos, dez dimensões e quarenta e três indicadores e possibilitou a comunidade acadêmica da IES e principalmente aos gestores, conhecer os pontos fortes e fracos da instituição. As limitações se voltaram a infraestrutura física e ações de ensino, pesquisa e extensão e assim as ações sugeridas pela CPA foram direcionadas as atividades estruturais da instituição e reformulações pedagógicas. Assim, a autoavaliação torna-se uma importante ferramenta na gestão estratégica universitária com informações fundamentais para o planejamento estratégico e tomada de decisões dos gestores.

Palavras-chave: Autoavaliação. Gestão universitária. Estratégia. CPA. IES pública.

1. INTRODUÇÃO

Com a rápida expansão do ensino médio nas últimas décadas e as exigências do mercado de trabalho, os estudantes começaram a buscar uma maior qualificação. Assim, a partir dos anos 1990, houve um crescimento desordenado das Instituições de Ensino Superior (IES). Algumas instituições, preocupadas com a qualidade do ensino no Brasil iniciaram um processo de Avaliação Institucional, que foi sendo aperfeiçoado pelo Governo Federal, até que em 2004 iniciou-se o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) utilizado atualmente para a avaliar as IES.

O SINAES possui uma série de instrumentos complementares, dentre eles a Autoavaliação conduzida por uma Comissão Própria de Avaliação (CPA) composta por membros designados pela IES. Esta avaliação é elaborada, aplicada e analisada pela instituição, que constam no roteiro comum de base nacional do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP.

Assim, o SINAES propõe a avaliação em dez dimensões que permitem a IES conhecer suas fragilidades e potencialidades. O gestor pode verificar se seus objetivos estão sendo atingidos, as metas alcançadas, e auxiliam na tomada de decisão institucional em relação às finalidades educativas, bem como o uso da gestão estratégica para antecipar problemas e soluções. (BRASIL, INEP, 2017).

A gestão universitária compreende ações e estratégias organizacionais adaptadas ao cenário educacional. São esforços para criação, desenvolvimento, manutenção e consolidação de ambientes de educação superior, por meio das técnicas e métodos da administração. Assim como na gestão organizacional, é fundamental que as IES utilizem da melhor forma possível, ou seja, com eficiência e eficácia seus recursos.

Para Silva e Sarraceni (2012) a gestão estratégica pode ser entendida como um processo contínuo e adaptativo, do qual uma organização, ou seja, uma IES, define (e redefine) sua missão, objetivos e metas, bem como seleciona as estratégias e meios para atingir tais objetivos em determinado período de tempo, por meio da constante interação com o meio ambiente externo.

A IES estudada nesta pesquisa é uma entidade com personalidade jurídica de direito público, integrante da administração pública indireta de um município do Sul do Brasil, possuindo como mantenedora uma fundação educacional vinculada diretamente a estrutura da Prefeitura Municipal. Esta IES tem em torno de 1000 discentes, 100 docentes e 30 técnico-administrativos que atuam em cursos superiores (bacharelado, licenciatura e tecnólogo), ações de extensão universitária e atividades de iniciação científica.

Baldrigde (1983 apud SCHARMACH; DOMINGUES; CARVALHO; MACHADO, 2012, p. 254) percebe “as IES sem fins lucrativos, como instituições caracterizadas por objetivos difusos. Tem sua natureza política com base em grupos de interesses e uma estrutura complexa. Ainda as coloca como muito sensíveis às forças do ambiente externo”.

A IES em estudo, assim como as demais IES no Brasil, passa constantemente por avaliações governamentais (federal e/ou estadual) referente aos parâmetros da educação superior, bem como por prestação de contas com órgãos fiscalizados, pela mantenedora e Prefeitura Municipal, como também com a sociedade.

Desta forma, a pergunta de pesquisa deste estudo é: como foi desenvolvida a última autoavaliação desta IES e quais seus resultados? Assim, o objetivo deste artigo foi verificar os procedimentos da Autoavaliação 2015 de uma instituição ensino superior pública municipal do Sul do Brasil refletindo sobre seus resultados.

Os procedimentos metodológicos deste estudo podem ser classificados referente a sua natureza, a abordagem do problema, aos objetivos e aos procedimentos técnicos como: básica, qualitativa, exploratório-descritiva, bibliográfica e documental.

Referente a natureza da pesquisa, a pesquisa é básica pois gera conhecimentos a comunidade acadêmica sobre a autoavaliação desenvolvida em uma IES. Já de acordo com a abordagem do problema pesquisa é qualitativa já que o estudo analisa eixos, dimensões e indicadores de autoavaliação da IES.

Caracteriza-se como pesquisa exploratório-descritiva referente aos objetivos do estudo pois buscou identificar fatores relevantes e normativos da autoavaliação da IES, bem como, compreensão e descrição das propostas de gestão universitária na IES. Já com relação aos procedimentos técnicos a pesquisa é bibliográfica e documental onde se utilizou referencial teórico nas áreas de educação superior no Brasil, avaliação e gestão universitária.

Assim, os dados do estudo foram coletados por meio de revisão bibliográfica em artigos, livros e estudos científicos, normativas governamentais de autoavaliação, documentos internos de autoavaliação como os procedimentos, relatórios e relatos de experiência da Comissão Própria de Avaliação - CPA da IES pesquisada. A análise de dados da pesquisa foi desenvolvida de forma qualitativa considerando as variáveis de estudo da autoavaliação nos seus eixos, dimensões e indicadores utilizados pela IES, considerando também as informações apresentadas pela CPA dispostas no relatório final da Autoavaliação 2015 relacionando-os com a revisão teórica especializada.

O artigo inicia com a fundamentação teórica com as temáticas de avaliação institucional, e gestão estratégica universitária, a metodologia e posteriormente os resultados da pesquisa referente aos procedimentos e propostas da autoavaliação 2015 da IES estudada. Por fim, expõem-se as considerações finais do estudo por parte das pesquisadoras e a lista de referências utilizadas na pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este artigo apresenta inicialmente a fundamentação teórica sobre avaliação institucional, com um breve histórico no Brasil, as dimensões do SINAES, eixos de avaliação utilizados pela CPA e constantes no PDI das IES, como também a exposição bibliográfica sobre gestão estratégica universitária e autoavaliação como instrumento de gestão universitária.

2.1. AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

De acordo com Polidoro, Araújo e Barreyro (2006), historicamente no Brasil, a avaliação da educação superior iniciou na década de 70, com a criação da política de avaliação da pós-graduação da CAPES, destinadas aos cursos de mestrado e doutorado. Com relação aos cursos de graduação, as primeiras ideias sobre o tema surgiram em 1983, quando o Ministério da Educação – MEC instituiu o programa de Avaliação da Reforma Universitária – PARU, que foi desativado no ano seguinte.

Esse programa foi substituído por diversas iniciativas governamentais, segundo os mesmos autores, e entre o final da década de 80 e início da década de 90, algumas universidades começaram a desenvolver seus próprios processos de autoavaliação. Essas experiências subsidiaram as a construção do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras – PAIUB, com o apoio da SESu/MEC, de 1993 a 1994. Em 1996

foi introduzido, nacionalmente, o Exame Nacional de Cursos, conhecido como “Provão”, e assim seguido por diversos mecanismos avaliativos, como a Avaliação das Condições de Ensino – ACE, e a Avaliação para credenciamento de IES privadas, com a proposta de nivelar as instituições em termos de qualidade.

O modelo se mostrou ineficiente, pois não respondia ao questionamento referente ao tipo de educação superior que era oferecido aos brasileiros. A partir disso surgiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, com a proposta de realmente integrar as informações e análises sobre a educação superior, permitindo a instalação de políticas educativas, tanto em nível nacional quanto em âmbito institucional, articuladas pelas Instituições de Ensino Superior (POLIDORO; ARAÚJO; BARREYRO, 2006)

Foi em abril de 2014, através da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que o Governo Federal instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, com o objetivo de assegurar um processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes. Foi criado com a finalidade de melhorar a qualidade da educação superior, expandir a sua oferta, aumentar a eficácia institucional e a efetividade acadêmica e social, e ainda a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, através 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, EXECUTIVO, 2004).

O SINAES possui três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. Avaliam todos os aspectos que estão em torno destes três eixos, principalmente o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente e as instalações. A avaliação tem como principais objetivos melhorar o mérito e o valor das instituições, seus cursos e programas, melhorando a qualidade da educação superior. (BRASIL, INEP, 2017).

O SINAES possui uma série de instrumentos complementares: autoavaliação, avaliação externa, Enade, avaliação dos cursos de graduação e instrumentos de informação, como o censo e o cadastro. Com a integração destes instrumentos é possível atribuir alguns conceitos, ordenados em uma escala com cinco níveis a cada uma das dimensões e ao conjunto das dimensões avaliadas. O Ministério da educação divulga os resultados destas avaliações, que permite traçar um panorama da qualidade dos cursos e instituições de educação superior no país. (BRASIL, INEP, 2017).

Na avaliação institucional, tanto interna (Autoavaliação), como externa, a ferramenta utilizada deve ser de fácil execução, permitindo uma análise durante o andamento dos projetos, e não apenas um julgamento posterior. É importante que a avaliação respeite critérios de pertinência, eficiência, eficácia e de oportunidade (FERREIRA, 2014).

No processo de avaliação institucional, externa e interna o SINAES considera 10 dimensões (BRASIL, INEP, 2017):

1. Missão e PDI
2. Política para ensino pesquisa, pós-graduação e extensão
3. Responsabilidade Social da IES
4. Comunicação com a sociedade
5. As políticas de pessoal, carreiras do corpo docente e de técnico-administrativo
6. Organização de gestão da IES
7. Infraestrutura física
8. Planejamento de avaliação
9. Políticas de atendimento aos estudantes
10. Sustentabilidade financeira.

A avaliação dos cursos é realizada levando em consideração três dimensões: organização didático-pedagógica, perfil do corpo docente e instalações físicas. E a avaliação dos estudantes é realizada através do Enade, que é aplicada periodicamente aos alunos de todos os cursos de graduação, no último ano de curso (BRASIL, INEP, 2017).

Entre os instrumentos complementares, a autoavaliação é o primeiro instrumento a fazer parte do conjunto de mecanismos constitutivos do processo global de regulação e avaliação. Articula um estudo reflexivo de acordo com um roteiro geral e é acrescido de indicadores específicos, projeto pedagógico, institucional, cadastro e censo. No relatório da Autoavaliação deve constar todas as informações e elementos presentes no roteiro comum de base nacional, análises qualitativas e ações de caráter administrativo, político, pedagógico e técnico-científico. Esses aspectos devem guiar todo o processo de avaliação e também identificar os meios e recursos necessários para melhorar a IES, bem como analisar os acertos e equívocos do próprio processo de avaliação. (INEP, 2017).

É importante ressaltar que a autoavaliação deve ser conduzida por uma Comissão Própria de Avaliação – CPA, segundo a Lei nº 10.861/2004, que institui o SINAES. De acordo com a Lei (BRASIL, EXECUTIVO, 2004):

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.

A CPA de cada instituição deve elaborar um Relatório de Autoavaliação Institucional, seguindo a Nota Técnica INEP/DAES/CONAES nº 65/2014, que precisa conter cinco partes: introdução, metodologia, desenvolvimento, análise dos dados e das informações e ações previstas com base nessa análise. A seguir estão detalhados o que pode ser abordado em cada uma das partes: (BRASIL, MEC, 2017).

- **Introdução:** dados da IES, composição da CPA, planejamento estratégico de Autoavaliação, ano de execução, e se o relatório é integral ou parcial.
- **Metodologia:** instrumentos utilizados para a coleta de dados, segmentos da comunidade acadêmica e sociedade civil consultados, e técnicas utilizadas para a análise dos dados.
- **Desenvolvimento:** dados e informações pertinentes a cada eixo/dimensão, seguindo o PDI e a identidade das IES. Esta sessão deve ser organizada em cinco tópicos, correspondentes aos cinco eixos que contemplam as dez dimensões dispostas no art. 3º da Lei N° 10.861, instituída pelo SINAES.

Eixo 1: Planejamento e Avaliação Institucional

Dimensão 8: Planejamento e Avaliação

Eixo 2: Desenvolvimento Institucional

Dimensão 1: Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional

Dimensão 3: Responsabilidade Social da Instituição

Eixo 3: Políticas Acadêmicas

Dimensão 2: Políticas para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão

Dimensão 4: Comunicação com a Sociedade
Dimensão 9: Política de Atendimento aos Discentes

Eixo 4: Políticas de Gestão

Dimensão 5: Políticas de Pessoal
Dimensão 6: Organização e Gestão da Instituição
Dimensão 10: Sustentabilidade Financeira

Eixo 5: Infraestrutura Física

Dimensão 7: Infraestrutura Física

- Análise dos Dados e das Informações: os dados apresentados no desenvolvimento devem ser analisados, culminando em um planejamento e execução das ações.
- Ações com base na análise: devem ser previstas ações com base na análise dos dados, visando a melhoria das atividades acadêmicas e de gestão da instituição.

Assim, é possível estabelecer coerência e continuidade entre os dados apresentados, o que facilita o relatório de Autoavaliação e o seu processo avaliativo. Esse processo pode ser usado como uma ferramenta de gestão para as IES, mesmo sendo uma exigência da legislação vigente. Como existem alguns indicadores que precisam ser medidos, os mesmos podem ser utilizados para melhorar o processo educacional, e resultar na melhoria da qualidade do ensino oferecido ao aluno (MABA; MARINHO, 2012).

Para Lamarra e Aiello (2013), a avaliação educativa pode ser dividida em dois grupos fundamentais de acordo com a sua finalidade: controle e melhoria. O controle possibilita ao Estado o monitoramento do desempenho das instituições, docentes e acadêmicos. Já a melhoria se apresenta como uma forma colaborativa, crítica e construtiva, contribuindo para aperfeiçoamento dos processos da IES.

Na avaliação para a melhoria é necessário haver um intercâmbio de informações entre os distintos agentes, avaliadores e membros da instituição estudada, de forma aberta, com um diálogo responsável, que forneça resultados para propor melhorias na instituição (FERNANDEZ LAMARRA; AIELLO, 2013).

2.2. GESTÃO ESTRATÉGICA UNIVERSITÁRIA

A gestão universitária pode ser definida como uma atividade cujo objetivo é o de aproveitar os recursos humanos, físicos e financeiros de uma instituição para o cumprimento de sua missão. À gestão compete otimizar meios para produzir os serviços típicos deste setor que são principalmente os serviços educacionais, os serviços à comunidade e o desenvolvimento de pesquisa, com custos e prazos viáveis. (SILVA; SARRACENI, 2012)

É fundamental que a IES, em sua gestão universitária, desenvolva políticas e estratégias de gestão que possibilitem o alcance de seus resultados, ou seja, sua missão. Para Mintzberg (2008), a estratégia é plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes inteligentes.

As universidades são organizações corporativas e profissionais que por sua especificidade necessitam de uma gestão organizacional diferenciada. O primeiro passo do processo de gestão universitária é o planejamento. Esta função se concretiza com a formulação de um plano estratégico e outros planos (TAMAYO, 2016, p. 259, tradução livre).

Consciente da importância do planejamento, tanto para a estabilidade da instituição, como para o desenvolvimento de um ensino de qualidade e afirmação do seu compromisso social, o Estado publicou a resolução no 10, do Conselho Nacional da Educação – CNE e Secretaria de Educação Superior – SESu, que torna obrigatória a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, como um requisito básico para o bom funcionamento das instituições de Ensino Superior. Com a implementação do PDI os gestores podem refletir sobre as principais questões pertinentes à instituição (MEYER JÚNIOR; SERMANN; MANGOLIM, 2004).

O PDI define a missão e as estratégias da IES para atingir suas metas e objetivos. Abrange um período de cinco anos e contempla o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da Instituição. Deve estar articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional, tanto interna como externa. No caso de a instituição já ser credenciada e/ou em funcionamento, os resultados dessas avaliações devem delinear ações com o objetivo de sanar as deficiências identificadas (BRASIL, MEC, 2017).

Para Ribeiro (2016, p. 5) a gestão universitária baseia-se nos estatutos, ou seja, na missão, objetivos e finalidades da instituição, considerando as rápidas mudanças ocorridas no âmbito político, social, econômico e cultural. Diante das mudanças, a política universitária de ensino, pesquisa e extensão também é organizada baseada nos valores e crenças idealizadas pelos gestores e colocada em prática pelas pessoas que compõem a universidade.

A gestão universitária é um tema complexo e seus resultados de estudo e pesquisa tem um efeito fundamental para o desenvolvimento futuro da sociedade, especialmente o desenvolvimento econômico e social. (TAMAYO, 2016, p. 259, tradução livre)

Os desdobramentos da gestão universitária no Brasil já possui uma história consideravelmente extensa que perpassa por processos de construção das universidades. (SILVA; PEREIRA; MELO; COSTA, 2015)

As IES encontram nos processos de gestão a possibilidade de melhoria e crescimento, bem como, a adoção de metodologias que visem a análise de seu desempenho e eficiência. Este processo não só é uma possibilidade as IES, mas também um desafio no setor do ensino superior.

A gestão das IES é considerada complexa por envolver tarefas diversas – ensino, pesquisa e extensão, que impõem métodos de trabalhos diferentes dos outros tipos de organização. Tais diferenças estão na natureza dos trabalhos, na tecnologia utilizada, nas pessoas que trabalham na organização e em seus clientes. (SCHARMACH; DOMINGUES; CARVALHO; MACHADO, 2012, p. 254)

As IES são avaliadas frequentemente pelos seus desempenhos acadêmicos e pelas suas atividades administrativo-financeiras. Assuntos acadêmicos são monitorados por autoridades externas, por agências de certificação profissional, Secretarias ou Conselhos Estaduais de Ensino Superior e órgãos regionais, enquanto a avaliação do resultado para as operações administrativas e financeiras é tratada de forma interna e exige transparência para a sociedade. Além disso, instituições educacionais também têm processos de avaliação interna, conduzidos para serem compatíveis com sua missão e sua visão, no sentido de garantir a melhoria contínua da formação de estudantes, corpo docente e corpo administrativo (RICHARTZ; KRÜGER; BORGERT; PETRI, 2012)

Bryson (2004 apud SCHARMACH; DOMINGUES; CARVALHO; MACHADO, 2012, p. 256) considera que organizações como as IES sem fins lucrativos, precisam realizar avaliações de seus cenários ambientais na busca de oportunidades e direcionamentos voltados ao cumprimento de sua missão.

A gestão socialmente responsável, segundo Carbonari (2011) diz respeito às atitudes e

procedimentos de seus gestores que vão além das ações de extensão universitária, a qual envolve planejamento, acompanhamento e avaliação de resultados no sentido de atingir metas e objetivos estabelecidos em seu Estatuto ou Plano de Desenvolvimento institucional (PDI).

Soares e Melo (2014, p. 150) afirmam que avaliação de desempenho das organizações continua sendo uma atividade fundamental na gestão empresarial, trazendo, neste milênio, novos desafios aos gestores ante a dinâmica do mundo dos negócios. Essa nova perspectiva social exigiu um novo olhar sobre o que significa avaliar o desempenho organizacional.

2.3. AUTOAVALIAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

A Autoavaliação é um instrumento complementar que faz parte de um dos componentes principais instituídos pelo SINAES, a avaliação das instituições. É uma avaliação interna, que tem como objetivo fornecer informações sobre a IES com a utilização de diversos indicadores de desempenho da instituição.

Por meio da Autoavaliação as instituições obtêm diagnósticos que auxiliam na tomada de decisões, mas também expõem seus pontos fortes e suas limitações, mostrando suas intenções, através de suas atividades diárias de ensino, pesquisa e extensão. Permite uma reflexão por parte das diferentes percepções, incluindo docentes, discentes, administrativa e social. Quando é realizada de forma eficiente, representa uma ferramenta de grande importância para a gestão do ensino superior (GALDINO, 2011).

Atualmente, na atividade educativa, a avaliação é um instrumento que está sempre presente no processo de desenvolvimento dos sistemas educativos contemporâneos, ainda citando Galdino (2011). É importante fornecer uma informação prática para que as instituições se diagnostiquem, planejem e projetem avaliações, com os métodos adequados, auxiliando na decisão do caminho a seguir, com segurança. Essa é a função que a avaliação desempenha, porque só se melhora o que se avalia.

A cultura avaliativa deve tornar mais atrativa a avaliação institucional, de forma que a instituição e sua estrutura coloquem em prática as intenções das inovações, reformas e revoluções educativas. Essa cultura representa a atuação da comunidade acadêmica em busca de uma melhor qualidade do serviço, pensando nos aspectos que precisam ser melhorados, aperfeiçoados, desenvolvidos e potencializados. (FERREIRA, 2014).

Em uma das etapas do planejamento estratégico faz-se uma análise do ambiente, que permite obter informações do contexto em que a IES está inserida. Isso se faz por meio de um diagnóstico do ambiente interno e externo da instituição. Sua análise permite identificar informações que caracterizam a IES, considerando a estrutura, corpo docente, discente e técnico administrativo, o grau de satisfação dos acadêmicos, e outros elementos que possam permitir analisar os pontos fortes e fracos da instituição (MAZZURANA; JUNG, 2014).

O planejamento estratégico tem papel fundamental num ambiente de alta competição e rápidas mudanças, como as IES. Esse planejamento deve ser materializado nas diversas áreas que compõem as instituições. Para isso é preciso que os seus gestores desenvolvam ações de forma a viabilizar a integração entre o planejamento e sua implantação, entre o planejamento e o pensamento estratégico e entre pensamento e ação estratégica (MEYER JÚNIOR; SERMANN; MANGOLIM, 2004).

Associando o planejamento estratégico ao processo de Autoavaliação, a gestão tem como desafio integrar todos os segmentos da comunidade que estejam comprometidos com a IES, considerando as características institucionais. Assim, planejar de forma estratégica, nesse mundo moderno e competitivo é uma exigência às instituições de ensino (VIANNA, 2004).

Um dos objetivos da autoavaliação é estabelecer um padrão de qualidade na educação superior. Os resultados desse processo podem melhorar os níveis de qualidade, em amplo

termo, quando permitem aos gestores as necessárias correções e ajustes nos processos que derivem em ações de aprimoramento educativo (MABA; MARINHO, 2012)

Quando a autoavaliação é constituída com a finalidade de integrar o planejamento, gera conhecimentos fundamentais para a melhoria dos processos internos, e permite subsidiar a elaboração do diagnóstico institucional, através da análise do ambiente interno, que permite identificar a situação estratégica da IES. Quando compreendido em sua globalidade, o Planejamento Estratégico Institucional representa o comprometimento dos gestores com o futuro da instituição, através da reflexão de sua situação estratégica, com seus objetivos e metas alinhados à missão e visão institucional (MAZZURANA; JUNG, 2014).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

O método é um instrumento do conhecimento que proporciona aos pesquisadores orientação para planejar uma pesquisa, elaborar hipóteses, fazer investigações, realizar experiências e interpretar os resultados obtidos. (FACHIN, 2002). De acordo com Barros e Lehfeld (2000, p. 1) “metodologia é entendida como uma disciplina que se relaciona com a epistemologia. Consiste em estudar e avaliar os vários métodos disponíveis, identificando suas limitações ou não em nível das implicações de suas utilizações”.

Assim, a pesquisa utiliza-se de procedimentos científicos para a investigação de um fato ou fenômeno, ou seja, de um objeto de estudo, onde por meio da análise de um sujeito, pesquisador, se faz as observações, análises e experimentações. Na visão de Fachin (2002, p. 123) “pesquisa é um procedimento intelectual para adquirir conhecimentos pela investigação de uma realidade e busca de novas verdades sobre um fato (objeto, problema)”.

Neste momento do artigo serão demonstrados os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo, como também as formas de coleta de dados e de análise e interpretação dos dados da pesquisa. Desta forma, os procedimentos metodológicos desta pesquisa podem ser classificados referente a sua natureza como pesquisa básica, a abordagem do problema como pesquisa qualitativa, aos objetivos de caráter exploratório-descritivo e aos procedimentos técnicos como bibliográfica e documental.

Referente a natureza da pesquisa, o estudo é conceituado como básico pois tem a intenção de gerar novos conhecimentos a comunidade acadêmica por meio da reflexão sobre a autoavaliação desenvolvida em uma IES. A pesquisa é qualitativa quanto a abordagem do problema pois a investigação considera a análise dos eixos, dimensões e indicadores de autoavaliação da IES. A pesquisa qualitativa segundo Castro (2006, p. 110) “busca criar uma situação experimental ou de observação que permita isolar o efeito de cada variável e caracterizar de forma precisa o impacto da causa sobre efeito”

Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória e descritiva já que contou com a identificação dos fatores relevantes e normativos da autoavaliação bem como compreensão e descrição das propostas de gestão universitária. Deste modo, quanto a pesquisa exploratória Gil (2002, p. 41) informa que “estas pesquisas têm como o objetivo proporcionar maior facilidade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito”. Já “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. (GIL, 2002, p. 42)

Referente aos procedimentos técnicos, a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e documental pois foi fundamental a análise do referencial teórico nas áreas de educação superior no Brasil, avaliação e gestão universitária. Fachin (2002) destaca que a fundamentação teórica é a coleta de material constituído por dados primários e secundários, no qual o pesquisador irá embasar sua pesquisa em coleta de livros e também periódicos. Já segundo o autor Richardson (1999), é algo mais amplo. Este define a fundamentação teórica

como a tarefa que o pesquisador tem que realizar para interpretação do tema, o histórico ou fases atuais do tema, analisando de forma crítica as diversas concepções e perspectivas.

Os dados da pesquisa foram coletados por meio de revisão bibliográfica em artigos científicos brasileiros e estrangeiros, livros e estudos científicos sobre autoavaliação, gestão universitária e educação superior. As normativas governamentais de autoavaliação foram essenciais para o estudo, assim como os documentos internos de autoavaliação como os relatórios e relatos de experiência da Comissão Própria de Avaliação - CPA da IES pesquisada.

A análise de dados da pesquisa então foi de forma qualitativa por meio das relações entre as variáveis de estudo consideradas na autoavaliação quanto aos eixos, dimensões e indicadores utilizados pela IES, considerando também as informações apresentadas pela CPA, dispostas no relatório final da Autoavaliação 2015.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

A IES pesquisada, de personalidade jurídica de direito público, vinculada a administração pública indireta de um município do Sul do Brasil, desenvolve suas atividades de ensino em cursos superiores de bacharelado, licenciatura e tecnólogo, envolvendo cerca de 1000 discentes, 100 docentes e 30 técnico-administrativos. Também são executadas ações de extensão universitária e atividades de iniciação científica.

Com base no relatório institucional da IES e no relato institucional desenvolvido a partir da avaliação realizada no ano de 2015 pela instituição, foi feita uma análise preliminar de todo o material elaborado pela CPA da IES, com os eixos, dimensões e indicadores utilizados na pesquisa. Também foi analisado o plano de melhorias proposto pela CPA para a IES, com base nos resultados obtidos.

A IES em estudo seguiu todas as etapas exigidas no roteiro para elaboração do Relatório de Autoavaliação Institucional, seguindo a Nota Técnica INEP/DAES/CONAES nº 65/2014.

Em 2015, para desencadear o processo de Autoavaliação, a CPA contou com o apoio da equipe gestora, através da disponibilização de informações e dados confiáveis, dos servidores e dos coordenadores de curso.

Todo o processo iniciou com a elaboração do Plano de Ação onde foi descrito o trabalho desenvolvido pela CPA. Esse Plano de Ação proporcionou refletir sobre a documentação que daria suporte ao processo de Autoavaliação da Instituição e que nortearia o processo.

Os Instrumentos de Autoavaliação elaborados foram parametrizados no sistema acadêmico da instituição, usando as ferramentas disponíveis. O instrumento foi organizado em cinco eixos, que contemplam as dez dimensões estabelecidas na Lei Nº 10.861/2004 – SINAES e reorganizadas, de acordo, com a Nota Técnica INEP/DAES/CONAES nº 65/2014, a partir do foco definido no PDI e nos processos de avaliação institucional (interna e externa). O Quadro 1 apresenta os eixos, com as dimensões e a quantidade de indicadores utilizados em cada um dos eixos pela instituição.

EIXOS	DIMENSÕES	INDICADORES
Eixo 1: Planejamento e Avaliação Institucional	Dimensão 8: Planejamento e Avaliação.	Dois indicadores.
Eixo 2: Desenvolvimento Institucional	Dimensão 1: Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional. Dimensão 3: Responsabilidade Social da Instituição.	Sete indicadores.
Eixo 3: Políticas Acadêmicas	Dimensão 2: Políticas para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão.	Quinze indicadores.

	Dimensão 4: Comunicação com a Sociedade. Dimensão 9: Política de Atendimento aos Discentes.	
Eixo 4: Políticas de Gestão	Dimensão 5: Políticas de Pessoal. Dimensão 6: Organização e Gestão da Instituição. Dimensão 10: Sustentabilidade Financeira.	Oito indicadores.
Eixo 5: Infraestrutura Física	Dimensão 7: Infraestrutura Física	Onze indicadores.

Quadro 1 - Eixos, dimensões e indicadores

Fonte: Relato Institucional da CPA (2015).

No total, foram utilizados 43 indicadores e mais três questões abertas. O instrumento foi o mesmo para todos os pesquisados, mas aplicado em ambientes diferentes, o que possibilitou uma análise por segmento. De acordo com a legislação, foram convidados todos os segmentos da instituição: discentes, docentes e técnicos administrativo.

A CPA da instituição conscientizou toda a comunidade acadêmica da importância da Autoavaliação para a IES, e convidou todos a preencherem o instrumento que ficou disponível no sistema acadêmico da instituição nos meses de julho e dezembro.

A Autoavaliação contou com a participação de aproximadamente 37% dos discentes, 60% dos docentes e 66% dos técnicos administrativos cadastrados no sistema. Os resultados da avaliação de cada segmento por eixo, considerando uma nota de 0 (zero) a 5 (cinco) foi conforme o quadro 2:

EIXOS	DISCENTE	DOCENTE	TÉCNICOS
Eixo 1: Planejamento e Avaliação Institucional	3,14	4,00	4,00
Eixo 2: Desenvolvimento Institucional	2,93	3,25	3,68
Eixo 3: Políticas Acadêmicas	3,01	3,29	3,70
Eixo 4: Políticas de Gestão	2,70	2,23	3,75
Eixo 5: Infraestrutura Física	2,05	2,02	3,47
TOTAL	2,57	2,61	3,72

Quadro 2 - Eixos e dimensões

Fonte: Relatório Autoavaliação da CPA (2015).

Assim, percebe-se que os discentes, de forma geral, demonstraram uma avaliação mais crítica dos três segmentos envolvidos na autoavaliação da IES, com a nota mais baixo (2,57). Na visão de todos, o eixo melhor avaliado foi referente ao planejamento e avaliação institucional (eixo 1) em dois indicadores: atuação da CPA no diagnóstico e encaminhamento dos problemas e divulgação, pela CPA, dos resultados do processo avaliativo para a comunidade interna e externa.

Já a infraestrutura física (eixo 5) teve o pior desempenho da pesquisa onde foram avaliados 11 indicadores como: espaço físico e equipamentos (administrativo, salas de aula, laboratórios, informática, biblioteca), instalações sanitárias, sistema de pesquisa da biblioteca, política de aquisição de livros, periódicos e multimeios, acessibilidade para as pessoas com necessidades especiais: rampas, elevadores, banheiros, estacionamentos, e outros.

Assim, os discentes, docentes e técnicos fizeram as seguintes sugestões para 12 meses:

- a) Sensibilização Institucional para toda comunidade acadêmicas sobre CPA.
- b) Implantação da acessibilidade arquitetônicas, auditiva e visual, de acordo com nota técnica 25/2015.
- c) Implantação de computadores em cada sala de aula.
- d) Sede Própria
- e) Abrir novos cursos a partir de pesquisa de mercado.
- f) Implantação de uma política de limpeza e higiene nos ambientes da IES.

- g) Compra de novas carteiras e móveis por questões anatômicas e quantidade suficiente para todos os alunos.
- h) Ampliação de laboratório de informática.

As ações propostas, em sua maioria, foram vinculadas a infraestrutura física da IES que tem relação direta com as atividades de ensino, ambiente de trabalho e acesso.

4.1 PLANO DE MELHORIAS

Com os resultados obtidos na Autoavaliação, a CPA elaborou um plano de melhorias destacando metas e ações para o crescimento e o desenvolvimento da IES no período de 2015 a 2019. As metas foram desenvolvidas com base em duas dimensões diferentes da instituição: na consolidação da estrutura física definitiva e na consolidação do ensino, pesquisa e extensão. As metas e as ações correspondentes são apresentadas nos quadros 3 e 4.

	METAS	AÇÕES
ESTRUTURA FÍSICA DEFINITIVA	Definir se a sede será própria ou compartilhada	Acompanhar o processo de aquisição de um prédio já pré-definido junto à Procuradoria do município. Transformar o colégio municipal onde atualmente funcionam as salas de aula da instituição em um Colégio de Aplicação e em sede da mesma.
	Melhorar a Biblioteca Universitária	Ter 100% dos livros adquiridos no primeiro semestre de 2015 catalogados; Instalar alarme de proteção; Ampliar a quantidade de estantes e o número de computadores para pesquisa do acervo; Adquirir os livros da bibliografia básica e complementar da 3a, 4a e 5a fase do Curso de Análise e Desenvolvimento de Sistemas.
	Concluir a instalação da Brinquedoteca	Ampliar o acervo dos jogos e brinquedos, redefinindo o espaço com mobiliário; Elaborar o Regulamento da Brinquedoteca.
	Ampliar a quantidade de Laboratórios de Informática	Implementar mais um laboratório de informática; Adquirir quarenta (40) novos computadores para este novo laboratório.
	Implementar o Laboratório de Arquitetura de computadores	Equipar a sala com bancadas, osciloscópios, multímetros, microcomputadores com CPU, monitor, mouse, teclado, caixas de som, unidade de disco flexível, unidade de disco rígido e unidade de disco óptico (máximo de 3 alunos por equipamento).

Quadro3 - Consolidação da estrutura física definitiva.
Fonte: Relato Institucional da CPA (2015).

Os resultados mostraram que duas dimensões se destacaram no processo avaliativo: uma dentro do eixo três do SINAES, que envolve as Políticas Acadêmicas, possuindo como uma das dimensões as Políticas para o Ensino, Pesquisa e Extensão (dimensão 2), e a outra no eixo 5, de Estrutura Física, sendo a dimensão 7 a estrutura física da IES. As ações estão pautadas com ênfase nessas duas dimensões.

Com relação a estrutura física, uma das principais queixas dos entrevistados foi com relação a sede, que é compartilhada com uma escola municipal. Assim, a principal meta seria adquirir um prédio que funcione como a sede. As aulas do colégio ocorrem nos períodos matutino e vespertino, e as aulas do ensino superior ocorrem no período noturno, ou seja, compartilhando os espaços, equipamentos e outros, lembrando que em algumas situações o

colégio está adequado para uso de crianças (ensino fundamental I) e não para adultos. Com uma sede própria seria possível a instalação de uma brinquedoteca e de melhores laboratórios de informática, poderão ocorrer como uma consequência pela melhoria do espaço físico. E a Biblioteca Universitária, também compartilhada, também precisa ser constantemente renovada e melhorada, pelas exigências dos cursos oferecidos.

ENSINO, PESQUISA EXTENSÃO	METAS	AÇÕES
	Ampliar a oferta de cursos de graduação com a implantação gradual de mais três cursos Superiores em Tecnologia	Desenvolver os cursos; Construir os Projetos Pedagógicos dos Cursos Superiores em Tecnologia; Estruturar: espaço físico, quadro de pessoal e acervo bibliográfico.
Reavaliar e reestruturar os Projetos Pedagógicos dos Cursos de Graduação, visando a formação profissional com ênfase na ética e no comprometimento com a responsabilidade social e ambiental	Instituir padronização de procedimento acadêmico-administrativos em todos os cursos; Inserir nos Projetos Pedagógicos dos Cursos as propostas de implementação dos requisitos observados nos Instrumentos de Avaliação Interna e Externa dos cursos e da instituição; Garantir a inserção dos temas transversais dos cursos por meio de estudos e pesquisas do Núcleo Docente Estruturante dos Cursos.	

Continua a seguir

Continuação

ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO	METAS	AÇÕES
	Fortalecer a política de formação docente continuada	A partir da demanda apresentada pelos professores, reestruturar os projetos de formação docente oferecendo cursos com maior carga horária e continuidade nas temáticas de metodologia do ensino superior e de educação à distância com o uso de ferramentas como a plataforma moodle.
	Ampliar gradativamente o uso da plataforma Moodle como apoio ao processo de ensino e aprendizagem, para docentes e discentes	Realizar curso de formação docente em metodologia EaD na plataforma Moodle, em parceria com a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC); Fortalecer a equipe de suporte do Moodle; estruturando o EaD; Gerir o processo de ensino e aprendizagem por meio da Plataforma Moodle, acompanhando e avaliando a utilização da mesma tanto pelos docentes quanto pelos discentes.
	Fortalecer os Grupos de Pesquisa	Estabelecer política de incentivo a criação dos grupos de estudos e pesquisas; Ampliação dos convênios e parcerias com instituições de pesquisa nacionais e internacionais.
	Fortalecer a Editora e as Revistas da IES	Incentivar a colaboração dos docentes/pesquisadores de graduação para publicação dos resultados de seus projetos nas revistas dos Cursos; Divulgar, continuamente junto à comunidade científica local, regional e nacional as publicações da IES; Incentivar os grupos de pesquisa de outras Instituições parceiras a divulgar seus resultados nas revistas científicas dos Cursos da instituição.
	Fortalecer os programas permanentes de estudos e pesquisas na área dos Direitos Humanos, das Relações étnico- raciais e de educação ambiental para o desenvolvimento de projetos conjuntos.	Dar continuidade ao Programa Institucional Permanente de Educação em Direitos Humanos (PIPEPDH) implementando ações nas semanas acadêmicas.
	Retomar as negociações com a Incubadora do município	Incentivar os docentes e discentes no desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão com a Incubadora do município.
	Credenciar a instituição para	Solicitar o credenciamento junto ao MEC para oferta do Curso

oferta de Cursos em EaD	Superior em tecnologia de Gestão Comercial com foco no empreendedorismo.
Fortalecer os projetos e programas de extensão por meio da ampliação da carga horária de concursos dos docentes	Dar continuidade a atual política de extensão da IES; Incentivar a participação da comunidade acadêmica e local; Inscrever os projetos e programas de extensão nos editais de fomento dos órgãos estaduais e Nacionais (ProExt); Desenvolver política de divulgação dos projetos e programas de extensão na comunidade; Fortalecer os Cursos de extensão Institucional em Línguas: Português/Produção textual, Inglês Instrumental e Libras Publicar artigos referentes as ações/projetos/cursos de extensão desenvolvidos, na Revista de Extensão.
Ampliar e fortalecimento dos Cursos de Pós-Graduação	Continuidade da oferta dos Cursos em docência infantil e docência no ensino fundamental em parceria com a Secretaria municipal de Educação; Ofertar Curso de pós-graduação em contabilidade; Construir Projeto de Curso de Pós-graduação em Educação Inclusiva e implementar e buscar parceria para a oferta do Curso; Elaborar Política de expansão da pós-graduação para implementação de Cursos stricto sensu.
Ampliar os acordos com as Universidades internacionais	Ampliar a mobilidade e os conhecimentos dos acadêmicos, professores e pesquisadores.

Quadro 4 - Consolidação do ensino, pesquisa e extensão

Fonte: Relato Institucional da CPA (2015).

Em relação a consolidação do ensino, pesquisa e extensão, que envolve as políticas acadêmicas, um número maior de metas e ações foram estabelecidas, principalmente pela complexidade em articular o ensino, a pesquisa e a extensão em uma instituição superior. Pelo aumento da demanda por mais oferta de cursos, busca-se uma ampliação com a criação de novos cursos de tecnologia, em nível de graduação, e também a criação de novos cursos de pós-graduação, com o objetivo de manter os alunos que se graduaram na instituição. Uma das metas ainda com relação a oferta de cursos é buscar o credenciamento para ofertar cursos na modalidade de ensino à distância.

Pensando no fortalecimento do ensino, a CPA, que analisou os relatórios, percebe a necessidade de reestruturar os projetos pedagógicos dos cursos, dando maior ênfase na formação profissional, fortalecendo também a formação docente continuada. Na plataforma Moodle, utilizada pela instituição, também é possível realizar cursos de formação continuada de docentes, e utilizar a mesma plataforma como apoio ao processo de ensino e aprendizagem.

Com relação a pesquisa, a Autoavaliação mostrou que é importante fortalecer os grupos de pesquisa, com políticas de incentivo para a criação de grupos de estudo e criação de convênios e parcerias com outras instituições. Também é importante fortalecer a editora e as revistas da IES, como forma de divulgar os resultados das pesquisas obtidas pelos grupos.

Referente a extensão universitária, os resultados mostraram a importância de oferecer mais cursos de extensão, por meio da ampliação da carga horária dos docentes, incentivando a participação da comunidade acadêmica e local, e buscando parceria.

Todas as ações foram delineadas a partir do resultado da Autoavaliação, estabelecendo um prazo de quatro anos (2019) para se concretizar. Assim, esse processo está sendo usado pela IES como uma ferramenta de gestão, com o objetivo de melhorar a qualidade do ensino oferecido. É uma ferramenta imprescindível para o gestor universitário monitorar a qualidade do desempenho da instituição e auxiliar no planejamento estratégico, como base no diagnóstico sobre os pontos críticos que precisam ser melhorados.

5. CONCLUSÃO

A autoavaliação institucional é um dos instrumentos exigidos pelo SINAES que possui o objetivo de melhorar a qualidade da educação superior. Este processo de avaliação pode ser compreendido como uma importante estratégia de gestão universitária e planejamento desenvolvida pelas IES. O ambiente universitário se torna então um relevante cenário para o estudo da gestão.

Assim, a avaliação educacional pode ser visualizada em dois grupos conforme sua finalidade: controle e melhoria. O controle proporciona ao Estado e órgãos fiscalizadores o monitoramento do desempenho das instituições, docentes e acadêmicos. Já a melhoria se volta ao processo colaborativo, crítico, reflexivo e construtivo, contribuindo para aperfeiçoamento dos processos da gestão estratégica universitária da IES.

O instrumento da autoavaliação desenvolvida na IES pesquisada contempla os cinco eixos, nas dez dimensões do SINAES, conforme MEC, em consonância com seu PDI e nos processos de avaliação institucional (interna e externa) da IES.

Na instituição pesquisada, foi possível verificar que a execução da Autoavaliação 2015 permitiu o conhecimento da percepção dos segmentos envolvidos na IES (discentes, docentes e técnicos), identificando as fragilidades e conseqüentemente as potencialidades de melhorias.

Verificou-se com a análise dos resultados os principais fatores que necessitam de atenção do gestor universitário. Foi possível observar as propostas da CPA em um plano de melhorias para período 2015-2019, que por meio do estudo dos indicadores, dimensões e eixos, se voltaram a melhorias na infraestrutura (espaços administrativos e acadêmicos, biblioteca, laboratórios e outros) e políticas acadêmicas (ações, atividades e projetos de ensino, pesquisa e extensão).

Desta forma, entende-se que a pergunta de pesquisa deste estudo foi respondida e o objetivo deste artigo foi alcançado quando verificou os procedimentos da Autoavaliação 2015 da IES estudada refletindo sobre seus resultados.

Como sugestões de novos estudos sugere-se a análise da avaliação institucional dos cursos e a reflexão sobre os indicadores de ensino, pesquisa e extensão específicos em cada curso da IES estudada, visando compreender o processo de gestão estratégica universitária no âmbito das coordenações de curso.

Por fim, a avaliação institucional pode ser compreendida como um elemento fundamental na gestão estratégica universitária e no processo de administração geral, principalmente na esfera das IES públicas, identificando os aspectos imprescindíveis para o crescimento quantitativo e qualitativo do ensino superior no Brasil.

REFERÊNCIAS

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia**: um guia para a iniciação científica. 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BRASIL. MEC – Ministério da Educação. **Formulário do Plano de Desenvolvimento Institucional**. 2017. Disponível em: <http://www2.mec.gov.br/sapiens/Form_PDI.htm> Acesso em: 15 maio 2017.

BRASIL. INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Educação superior**: Processo de avaliação. 2017. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/processo-de-avaliacao>> Acesso em: 18 mar. 2017.

BRASIL. Executivo. **Lei no 10.861, de 14 de abril de 2004.** Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm > Acesso em: 15 abr. 2017.

CARBONARI, Maria Elisa Ehrhardt. **Gestão de responsabilidade social.** IN: COLOMBO, Sonia Simões e RODRIGUES, Gabriel Mario. Desafios da gestão universitária contemporânea. Porto Alegre: Artmed, 2011, p. 337-361.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa.** 2. ed. São Paulo, 2006.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

FERNÁNDEZ LAMARRA, N.; AIELLO, M. **Evaluación para la mejora.** El impacto de las evaluaciones institucionales en la planificación estratégica y en la gestión de las universidades argentinas., en Almuiñas Rivero, J.L. (Compilador) y Fernández Lamarra, N. (Introducción) La Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación Superior, Montevideo, Universidad de la República, Facultad de Veterinaria. Red de Dirección Estratégica de la Educación Superior (RED-DEES). 2013.

FERREIRA, Patrick Vieira. Avaliação Institucional Como Instrumento de Gestão e Planejamento Estratégico. **Revista Formadores**, v. 7, n. 3, p. 45, 2014. Disponível em: <<http://seer-adventista.com.br/ojs/index.php/formadores/article/view/479>>. Acesso em: 05/05/2017.

GALDINO, Mary Neuza Dias. **A Autoavaliação Institucional no Ensino Superior como Instrumento de Gestão.** Fundação CESGRANRIO/ Universidade do Grande Rio. 2011. XXV Simpósio Brasileiro II Congresso IBERO-AMERICANO de Políticas e Administração da Educação. Jubileu de Ouro da ANPAE, no período de 26 a 29 de abril de 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MABA; Elita Grosch; MARINHO, Sidnei Vieira. **A Autoavaliação Institucional no Processo de Tomada de Decisão em IES:** Estudo de Caso das Faculdades SENAC/SC. Revista Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 17, n. 2, p. 455-480, jul. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v17n2/09.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

MAZZURANA, Josias E. Julierme; JUNG, Carlos Fernando. **Um modelo aplicado à melhoria dos processos de planejamento estratégico e autoavaliação em Instituições de Ensino Superior Privadas.** COLÓQUIO, v. 11, n. 1, p. 167-191, 2014. Disponível em: seer.faccat.br/index.php/coloquio/article/view/103. Acesso em: 20 jun 2017.

MEYER JÚNIOR; Victor; SERMANN, Lúcia I. C; MANGOLIM Lúcia. **Planejamento e Gestão Estratégica:** viabilidade nas IES. IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, 8 a 10 de dezembro de 2004.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2008.

POLIDORO, M. M.; MARINHO-ARAÚJO, C. M.; BARREYRO, G. B. **Sinaes:** perspectivas e desafios na avaliação da educação superior brasileira. *Ensaio:* avaliação e políticas públicas em educação, Rio de Janeiro, v. 14, n. 53, p. 425-436, out./dez. 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362006000400002&lng=pt. Acesso em: 07 maio 2017.

RIBEIRO, Raimunda M. C. Os desafios contemporâneos da gestão universitária: discursos politicamente construído. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT2/GT2_Comunicacao/RaimundaMariadaCunhaRibeiro_GT2_integral.pdf> Acesso em: jun. 2016.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHARTZ, Fernando; KRÜGER, Letícia M.; BORGERT, Altair; PETRI, Sérgio M. **O Balanced Scorecard como Ferramenta de Gestão Estratégica em uma Universidade Federal.** Revista Gestão Universitária da América Latina GUAL, Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 01-22, dez. 2012.

SCHARMACH, Andreia L. R.; DOMINGUES, Maria José C. S.; CARVALHO, Carlos E.; MACHADO, Nelson, S. **Avaliação das Possibilidades de Implantação do Balanced Scorecard em Instituições de Ensino Superior.** Revista Gestão Universitária da América Latina GUAL, Florianópolis, v. 5, n. 1, pp. 250-272, jan./fev./mar./abr. 2012.

SILVA, Heloísa H. R.; SARRACENI, Jovira M. **Gestão Universitária: Liderança e Princípios Pedagógicos.** Universitári@ - Revista Científica do Unisalesiano. Lins – SP, ano 3, n.6, jan./jun./2012.

SILVA, Tayso; PEREIRA, Maurício F.; MELO, Pedro A.; COSTA, Alexandre M. **De faculdade a campus: efeitos da criação de uma universidade em sua comunidade acadêmica** REUNA, Belo Horizonte - MG, Brasil, v.20, n.1, p99-116, Jan.-Mar. 2015.

SOARES, Thiago C.; MELO, Pedro A. **Avaliação de desempenho organizacional: um mapeamento em periódicos nacionais.** Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.7, n.2, mai./ago. 2014. Disponível em:
<<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/index>> Acesso em: set. 2016

TAMAYO, Horacio V. B. **Planeamiento Estrategico en Universidades e America Latina.** Revista Gestão Universitária da América Latina Revista GUAL, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 257-277, jan. 2016. VIANNA; Ilca Oliveira de Almeida. **Planejamento Estratégico e Participativo: elaboração, fatores facilitadores e dificultadores de sua implantação na universidade.** IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, 8-10 dezembro 2004.