

**ANDRÉA ORIQUES SANTOS**

**ANÁLISE DO GRAU DE MATURIDADE DO EIXO DE  
INFRAESTRUTURA FÍSICA COM BASE NO MODELO  
MMGP\PRADO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Métodos e Gestão em Avaliação Linha de Pesquisa Gestão em Avaliação Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), como requisito para obtenção do Título de Mestre em Métodos e Gestão em Avaliação.

**Orientador:** Prof. Dr. Rogério Cid Bastos

**Florianópolis  
2018**

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

Santos, Andréa  
ANÁLISE DO GRAU DE MATURIDADE DO EIXO DE  
INFRAESTRUTURA FÍSICA COM BASE NO MODELO MMGP\PRADO  
/ Andréa Santos ; orientador, Rogério Cid  
Bastos, 2018.  
272 p.

Dissertação (mestrado profissional) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro  
Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Métodos e  
Gestão em Avaliação, Florianópolis, 2018.

Inclui referências.

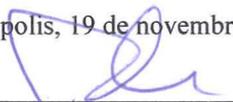
1. Métodos e Gestão em Avaliação. 2. Grau de  
maturidade . 3. Autoavaliação institucional. 4. Eixo  
infraestrutura física. 5. Modelo MMGP/Prado.. I. Cid  
Bastos, Rogério . II. Universidade Federal de Santa  
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Métodos e  
Gestão em Avaliação. III. Título.

ANDRÉA ORIQUES SANTOS

**ANÁLISE DO GRAU DE MATURIDADE DO EIXO DE  
INFRAESTRUTURA FÍSICA COM BASE NO MODELO  
MMGP/PRADO**

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

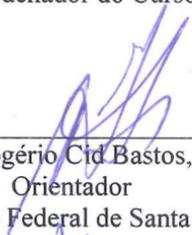
Florianópolis, 19 de novembro de 2018.



---

Prof. Renato Cislaghi, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**



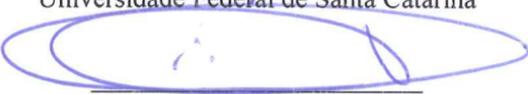
---

Prof. Rogério Cid Bastos, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina



---

Prof. Rafael Tezza, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina



---

Prof. Carlos Eduardo Freitas da Cunha, Dr.  
Universidade do Estado de Santa Catarina



---

Prof. Antônio Pereira Cândido, Dr.  
Instituto Federal de Santa Catarina



Dedico este trabalho à minha mãe, Rita Oriques Santos, que tanto presava o conhecimento, que tanto esforço fez para dar-me estudo, que sempre incentivou a minha formação e tão feliz ficaria com esta minha conquista, que muitos valores e princípios essenciais repassou-me, que me ensinou a concretizar meus sonhos e, que o Alzheimer precocemente a limitou...



## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos céus, a Deus e à Santa Catarina de Alexandria - padroeira do Estado de Santa Catarina e dos estudantes -, que me sustentaram nesta caminhada.

À minha família, pelo carinho, ao meu esposo, Sérgio do Nascimento, pelo suporte e incentivo incondicional, e aos meus filhos, André do Nascimento e Vítor do Nascimento, pela compreensão da minha ausência em certos momentos.

À UFSC e ao Programa de Pós-Graduação em Método e Gestão em Avaliação, pela oportunidade em realizar este Mestrado.

Aos colegas e professores, agradeço por todo o companheirismo e conhecimentos compartilhados, tornando o caminho suave e até divertido.

À UDESC, aos colegas de trabalho desta instituição e aos membros das CSAs dos centros de ensino, pela colaboração direta ou indiretamente em vários momentos e pelos incentivos.

A todos que me ouviram, alguns mesmo sem entender muito bem do que eu estava falando, mas que foram excelentes ouvintes e conselheiros.

A todos, o meu muito obrigada!



“Mantenha o foco na jornada, não no destino. A alegria é encontrada não em terminar uma atividade, mas sim em fazê-la.”

Greg Anderson



## RESUMO

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) apresenta as descrições que norteiam o processo avaliativo em cinco eixos: planejamento e avaliação institucional, desenvolvimento institucional, políticas acadêmicas, políticas de gestão e infraestrutura física. Especificamente, a infraestrutura física analisa questões em função das atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão. Neste sentido, a pesquisa visa **analisar o grau de maturidade do eixo de infraestrutura física com base no modelo MMGP\Prado**, aplicando o modelo adaptado às CSAs dos centros de ensino da UDESC para apresentar subsídios de forma a conhecer o estágio em que a instituição se encontra quanto à eficiência e à eficácia. Isso se deu através de uma escala de medida da capacidade e da qualidade da instituição, mapeando o desempenho organizacional, identificando potencialidades e fragilidades, apontando as melhores práticas para a constante evolução da maturidade da instituição. A ferramenta Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP\Prado) foi adaptada para ser usada como base no modelo empregado na pesquisa. Logo, foi criado um questionário com 02 questões informativas e 17 questões objetivas, baseadas no roteiro de avaliação institucional, seguindo o eixo 5 da infraestrutura física do SINAES, os 16 indicadores deste eixo na avaliação externa e adaptado à realidade da instituição. Este questionário foi aplicado aos membros titulares e suplentes das 12 Comissões Setoriais de Avaliação (CSAs) dos 12 centros de ensino da instituição. Os resultados da pesquisa são apresentados por categorias e por questões, pelos centros e pelo todo da instituição. Verificou-se um grau médio de maturidade da instituição. Entretanto, a análise da maturidade dos centros foi bem mais dinâmica, tornando mais visível seus pontos fortes e frágeis, bem como mais viável a solução de problemas e melhorias em pontos característicos, o que assegurará a evolução da maturidade institucional.

**Palavras-chave:** Grau de maturidade. Autoavaliação institucional. Eixo infraestrutura física. Centros de ensino da UDESC. Modelo MMGP/Prado.

## ABSTRACT

The SINAES - *Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior* (National System of Evaluation of Higher Education) presents the descriptions that guide the evaluation process of higher education in five axes: institutional planning and evaluation, institutional development, academic policies, management policies, and physical infrastructure. Specifically, the physical infrastructure analyzes issues related to teaching, research, extension and management activities. In this sense, this research aims to analyze the maturity degree of the physical infrastructure axis based on the Project Management Maturity Model (PMMM\Prado), applying the model adapted to the Sectoral Evaluation Committees (SEC) of the UDESC – *Universidade do Estado de Santa Catarina* (State University of Santa Catarina) teaching centers to present subsidies in order to know the stage in which the institution is in terms of efficiency and effectiveness. This happened through a scale of capacity and quality measurement of the institution, mapping organizational performance, identifying potentialities and weaknesses, pointing out the best practices for the constant evolution of the institution's maturity. The PMMM\Prado tool adapted was used as a basis in the model used in this research. Therefore, was created a survey with 02 informative questions and 17 objective questions, based on the institutional evaluation guide, following the axis 5 of the SINAES physical infrastructure, the 16 indicators of this axis in the external evaluation and adapted to the reality of the institution. We applied this survey to the members and alternates of the SECs from the 12 teaching centers of the institution. The results of the research are presented by categories and by questions, by the centers and by the whole of the institution. There was an average degree of maturity of the institution. However, the analysis of the maturity of the centers was much more dynamic, making visible its strengths and weaknesses, as well as more feasible the solution of problems and improvements in characteristic points, which will assure the evolution of institutional maturity.

**Keywords:** Degree of maturity. Institutional self-evaluation. Physical infrastructure axis. UDESC teaching centers. MMGP / Prado model.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 - Histórico dos cursos de graduação da UDESC .....</b>	<b>124</b>
<b>Figura 2 - Histórico dos cursos de pós-graduação da UDESC.....</b>	<b>125</b>
<b>Figura 3 - Organograma Funcional da UDESC. ....</b>	<b>128</b>



## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 -</b>	<b>Diferença das médias ponderadas e atribuídas.....</b>	<b>133</b>
<b>Gráfico 2 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura do CAV na percepção dos discentes .....</b>	<b>135</b>
<b>Gráfico 3 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura do CAV na percepção dos docentes.....</b>	<b>136</b>
<b>Gráfico 4 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura do CAV na percepção dos técnicos.....</b>	<b>137</b>
<b>Gráfico 5 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura do CAV ..</b>	<b>139</b>
<b>Gráfico 6 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura do CCT na percepção dos discentes .....</b>	<b>142</b>
<b>Gráfico 7 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura do CCT na percepção dos docentes.....</b>	<b>143</b>
<b>Gráfico 8 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura do CCT na percepção dos técnicos.....</b>	<b>144</b>
<b>Gráfico 9 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura do CCT...</b>	<b>145</b>
<b>Gráfico 10 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura do CEAD na percepção dos docentes.....</b>	<b>148</b>
<b>Gráfico 11 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura do CEAD na percepção da sociedade civil.....</b>	<b>149</b>
<b>Gráfico 12 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura do CEAD na percepção dos técnicos .....</b>	<b>150</b>
<b>Gráfico 13 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura do CEAD</b>	<b>151</b>
<b>Gráfico 14 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura do CEART na percepção dos discentes .....</b>	<b>154</b>
<b>Gráfico 15 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura do CEART na percepção dos docentes.....</b>	<b>155</b>
<b>Gráfico 16 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura do CEART na percepção dos técnicos.....</b>	<b>156</b>
<b>Gráfico 17 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura do CEART .....</b>	<b>157</b>

<b>Gráfico 18 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura do CEAVI na percepção dos docentes .....</b>	<b>160</b>
<b>Gráfico 19 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura do CEAVI na percepção da sociedade civil .....</b>	<b>161</b>
<b>Gráfico 20 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura do CEAVI na percepção dos técnicos.....</b>	<b>162</b>
<b>Gráfico 21 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura do CEAVI .....</b>	<b>163</b>
<b>Gráfico 22 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura do CEFID na percepção dos discentes.....</b>	<b>166</b>
<b>Gráfico 23 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura do CEFID na percepção dos docentes .....</b>	<b>167</b>
<b>Gráfico 24 -</b>	<b>grau de maturidade em infraestrutura do CEFID</b>	<b>168</b>
<b>Gráfico 25 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura do CEO na percepção dos discentes.....</b>	<b>171</b>
<b>Gráfico 26 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura do CEO na percepção dos docentes .....</b>	<b>172</b>
<b>Gráfico 27 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura do CEO na percepção da sociedade civil organizada .....</b>	<b>173</b>
<b>Gráfico 28 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura do CEO na percepção dos técnicos.....</b>	<b>174</b>
<b>Gráfico 29 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura do CEO..</b>	<b>175</b>
<b>Gráfico 30 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura do CEPLAN na percepção dos discentes.....</b>	<b>178</b>
<b>Gráfico 31 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura do CEPLAN na percepção dos docentes .....</b>	<b>179</b>
<b>Gráfico 32 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura do CEPLAN na percepção dos técnicos .....</b>	<b>180</b>
<b>Gráfico 33 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura do CEPLAN .....</b>	<b>181</b>
<b>Gráfico 34 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura do CERES na percepção dos docentes .....</b>	<b>184</b>

<b>Gráfico 35 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura do CERES na percepção dos técnicos.....</b>	<b>185</b>
<b>Gráfico 36 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura do CERES .....</b>	<b>186</b>
<b>Gráfico 37 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura do CESFI na percepção dos discentes .....</b>	<b>189</b>
<b>Gráfico 38 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura do CESFI na percepção dos docentes .....</b>	<b>190</b>
<b>Gráfico 39 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura do CESFI na percepção dos técnicos .....</b>	<b>191</b>
<b>Gráfico 40 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura do CESFI</b>	<b>192</b>
<b>Gráfico 41 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura da ESAG na percepção dos discentes .....</b>	<b>195</b>
<b>Gráfico 42 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura da ESAG na percepção dos docentes.....</b>	<b>196</b>
<b>Gráfico 43 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura da ESAG na percepção dos técnicos.....</b>	<b>197</b>
<b>Gráfico 44 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura da ESAG</b>	<b>198</b>
<b>Gráfico 45 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura da FAED na percepção dos docentes .....</b>	<b>202</b>
<b>Gráfico 46 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura da FAED na percepção dos técnicos .....</b>	<b>203</b>
<b>Gráfico 47 -</b>	<b>Grau de maturidade em infraestrutura da FAED</b>	<b>204</b>

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Cronologia da evolução da avaliação.....	66
Quadro 2 -	Número de indicadores por eixo.....	78
Quadro 3 -	Indicadores do eixo infraestrutura física.....	80
Quadro 4 -	Matriz de análise para avaliação de modelos de maturidade .....	83
Quadro 5 -	Modelos de maturidade.....	84
Quadro 6 -	Descrição dos níveis de maturidade do modelo MMGP/Prado .....	90
Quadro 7 -	Descrição das dimensões do modelo MMGP/Prado. ....	91
Quadro 8 -	Características do modelo MMGP/Prado quanto à matriz de Silva (2011).....	92
Quadro 9 -	População estimada .....	100
Quadro 10 -	Modelo de questão .....	102
Quadro 11 -	Descrição dos níveis de maturidade .....	105
Quadro 12 -	Descrição das dimensões .....	106
Quadro 13 -	Características do modelo genérico quanto à matriz de Silva (2011).....	106
Quadro 14 -	Adequação do modelo .....	108
Quadro 15 -	Descrição das dimensões em função dos níveis no modelo adaptado.....	110
Quadro 16 -	Descrição dos níveis em função das dimensões no modelo adaptado.....	112
Quadro 17 -	Adaptação dos indicadores do eixo 5 - infraestrutura física - do SINAES .....	118
Quadro 18 -	Distribuição regional dos centros de ensino da UDESC .....	122
Quadro 19 -	Os órgãos da UDESC .....	126
Quadro 20 -	Respondentes por centro de ensino .....	129

<b>Quadro 21 - Respondentes por categorias.....</b>	<b>130</b>
<b>Quadro 22 - Equivalência de valores .....</b>	<b>132</b>
<b>Quadro 23 - Comparativo das médias das notas atribuídas e ponderadas.....</b>	<b>132</b>
<b>Quadro 24 - Participação por categoria - CAV .....</b>	<b>134</b>
<b>Quadro 25 - Distribuição do grau de maturidade por categoria do CAV.....</b>	<b>140</b>
<b>Quadro 26 - Níveis médios de maturidade do CAV .....</b>	<b>140</b>
<b>Quadro 27 - Participação por categoria CCT .....</b>	<b>141</b>
<b>Quadro 28 - Distribuição do grau de maturidade por categoria do CCT .....</b>	<b>146</b>
<b>Quadro 29 - Níveis médios de maturidade do CCT.....</b>	<b>146</b>
<b>Quadro 30 - Participação por categoria – CEAD .....</b>	<b>147</b>
<b>Quadro 31 - Distribuição do grau de maturidade por categoria CEAD .....</b>	<b>152</b>
<b>Quadro 32 - Níveis médios de maturidade do CEAD.....</b>	<b>152</b>
<b>Quadro 33 - Participação por categoria – CEART .....</b>	<b>153</b>
<b>Quadro 34 - Distribuição do grau de maturidade por categoria do CEART.....</b>	<b>158</b>
<b>Quadro 35 - Níveis médios de maturidade do CEART .....</b>	<b>158</b>
<b>Quadro 36 - Participação por categoria – CEAVI.....</b>	<b>159</b>
<b>Quadro 37 - Distribuição do grau de maturidade por categoria do CEAVI.....</b>	<b>164</b>
<b>Quadro 38 - Níveis médios de maturidade do CEAVI .....</b>	<b>164</b>
<b>Quadro 39 - Participação por categoria – CEFID .....</b>	<b>165</b>
<b>Quadro 40 - Distribuição do grau de maturidade por categoria do CEFID .....</b>	<b>169</b>
<b>Quadro 41 - Níveis médios de maturidade do CEFID.....</b>	<b>169</b>
<b>Quadro 42 - Participação por categoria – CEO.....</b>	<b>170</b>

<b>Quadro 43 - Distribuição do grau de maturidade por categoria do CEO .....</b>	<b>176</b>
<b>Quadro 44 - Níveis médios de maturidade do CEO .....</b>	<b>176</b>
<b>Quadro 45 - Participação por categoria – CEPLAN.....</b>	<b>177</b>
<b>Quadro 46 - Distribuição do grau de maturidade por categoria do CEPLAN.....</b>	<b>182</b>
<b>Quadro 47 - Níveis médios de maturidade do CEPLAN .....</b>	<b>182</b>
<b>Quadro 48 - Participação por categoria – CERES.....</b>	<b>183</b>
<b>Quadro 49 - Distribuição do grau de maturidade por categoria do CERES.....</b>	<b>187</b>
<b>Quadro 50 - Níveis médios de maturidade do CERES .....</b>	<b>187</b>
<b>Quadro 51 - Participação por categoria – CESFI .....</b>	<b>188</b>
<b>Quadro 52 - Distribuição do grau de maturidade por categoria do CESFI .....</b>	<b>193</b>
<b>Quadro 53 - Níveis médios de maturidade do CESFI.....</b>	<b>193</b>
<b>Quadro 54 - Participação por categoria – ESAG .....</b>	<b>194</b>
<b>Quadro 55 - Distribuição do grau de maturidade por categoria da ESAG .....</b>	<b>199</b>
<b>Quadro 56 - Níveis médios de maturidade da ESAG.....</b>	<b>199</b>
<b>Quadro 57 - Participação por categoria - FAED.....</b>	<b>200</b>
<b>Quadro 58 - Grau de maturidade em infraestrutura da FAED na percepção dos discentes.....</b>	<b>201</b>
<b>Quadro 59 - Distribuição do grau de maturidade por categoria da FAED .....</b>	<b>205</b>
<b>Quadro 60 - Níveis médios de maturidade da ESAG.....</b>	<b>205</b>
<b>Quadro 61 - Médias do grau de maturidade dos centros de ensino da UDESC .....</b>	<b>206</b>
<b>Quadro 62 - Grau de maturidade da UDESC relativa a questão 1 .....</b>	<b>207</b>
<b>Quadro 63 - Grau de maturidade da UDESC relativa à questão 2 .....</b>	<b>208</b>

<b>Quadro 64 -</b>	<b>Grau de maturidade da UDESC relativa à questão 3</b> .....	<b>208</b>
<b>Quadro 65 -</b>	<b>Grau de maturidade da UDESC relativa à questão 4</b> .....	<b>209</b>
<b>Quadro 66 -</b>	<b>Grau de maturidade da UDESC relativa à questão 5</b> .....	<b>210</b>
<b>Quadro 67 -</b>	<b>Grau de maturidade da UDESC relativa à questão 6</b> .....	<b>210</b>
<b>Quadro 68 -</b>	<b>Grau de maturidade da UDESC relativa à questão 7</b> .....	<b>211</b>
<b>Quadro 69 -</b>	<b>Grau de maturidade da UDESC relativa à questão 8</b> .....	<b>211</b>
<b>Quadro 70 -</b>	<b>Grau de maturidade da UDESC relativa à questão 9</b> .....	<b>212</b>
<b>Quadro 71 -</b>	<b>Grau de maturidade da UDESC relativa à questão 10</b> .....	<b>213</b>
<b>Quadro 72 -</b>	<b>Grau de maturidade da UDESC relativa à questão 11</b> .....	<b>213</b>
<b>Quadro 73 -</b>	<b>Grau de maturidade da UDESC relativa à questão 12</b> .....	<b>214</b>
<b>Quadro 74 -</b>	<b>Grau de maturidade da UDESC relativa à questão 13</b> .....	<b>215</b>
<b>Quadro 75 -</b>	<b>Grau de maturidade da UDESC relativa à questão 14</b> .....	<b>216</b>
<b>Quadro 76 -</b>	<b>Grau de maturidade da UDESC relativa à questão 15</b> .....	<b>216</b>
<b>Quadro 77 -</b>	<b>Grau de maturidade da UDESC relativa à questão 16</b> .....	<b>217</b>
<b>Quadro 78 -</b>	<b>Tabela de contingência do grau de maturidade - questões por categorias</b> .....	<b>218</b>
<b>Quadro 79 -</b>	<b>Indicadores de fragilidades dos centros por categoria e geral</b> .....	<b>226</b>

<b>Quadro 80 -</b>	<b>Indicadores de potencialidades dos centros por categoria e geral.....</b>	<b>227</b>
<b>Quadro 81 -</b>	<b>Centros com maiores fragilidades por questão.....</b>	<b>228</b>
<b>Quadro 82 -</b>	<b>Centros com maiores potencialidades por questão</b>	<b>229</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas  
ACG – Avaliação dos Cursos de Graduação  
ANDIFES – Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino  
AVALIES – Avaliação das Instituições de Educação Superior  
BASIS - Banco de Avaliadores do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior  
BDTD – Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações  
BPOMM - *Business Process Orientation Maturity Model*  
CAAE – Certificado de Apresentação para Apreciação Ética  
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  
CAV – Centro de Ciências Agroveterinárias  
CCT – Centro de Ciências Tecnológicas  
CDCEC – Centro de Difusão de Ciência, Educação e Cultura  
CEA – Comissão Especial de Avaliação da Educação Superior  
CEAD – Centro de Educação a Distância  
CEART – Centro de Artes  
CEAVI – Centro de Educação Superior do Alto Vale do Itajaí  
CEE/SC – Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina  
CEFID – Centro de Ciências da Saúde e do Esporte  
CEO – Centro de Educação Superior do Oeste  
CEPLAN – Centro de Educação do Planalto Norte  
CERES – Centro de Educação Superior da Região Sul  
CESFI – Centro de Educação Superior da Foz do Itajaí  
CMM - *Capability Maturity Model*  
CMMI - *Capability Maturity Model Integration*  
CNE – Conselho Nacional de Educação  
COAI – Coordenadoria de Avaliação Institucional  
CONAES – Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior  
CONCUR – Conselho Curador  
CONSAD – Conselho de Administração  
CONSEPE – Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão  
CONSUNI – Conselho Universitário  
CPA – Comissão Própria de Avaliação  
CSA – Comissão Setorial de Avaliação  
CSC - *Computer Sciences Corporation*

CTAA – Comissão Técnica de Acompanhamento de Avaliação  
DAEB – Diretoria de Avaliação da Educação Básica  
DAES – Diretoria de Avaliação da Educação Superior  
DAU – Departamento de Assuntos Universitários  
DEES – Diretoria de Estatísticas Educacionais  
DGP – Diretoria de Gestão e Planejamento  
DIREDE – Diretoria de Estudos Educacionais  
DNA – Deoxyribonucleic Acid ou Ácido Desoxirribonucleico  
DTDIE – Diretoria de Tecnologia e Disseminação de Informações Educacionais  
EaD – Educação à Distância  
ENADE – Exame Nacional de Desempenho de Estudante  
ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio  
ESAG – Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas  
FAED – Centro de Ciências Humanas e da Educação  
FURB – Fundação Universidade Regional de Blumenau  
GERES – Grupo Executivo da Reforma da Educação Superior  
IEC - *International Electrotechnical Commission*  
IES – Instituição de Ensino Superior  
IGC – Índice Geral dos Cursos  
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira  
ISACA - *Information Systems Audit and Control Association*  
ISO - *International Organization for Standardization* ou Organização Internacional para Padronização  
KPMMM - *Kerzner Project Management Maturity Model*  
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira  
MCGP - Modelo de Competências em Gerenciamento de Projetos  
MEC – Ministério da Educação  
MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos  
MMGRSeg - *Maturity Model in Information Security*  
MPS-BR – Melhoria do Processo de *Software*-Brasil  
NASA - *National Aeronautics and Space Administration*  
NBR – Norma Brasileira  
NDE – Núcleo Docente Estruturante  
OPM3 - *Organizational Project Management Maturity Model*  
P3M3 - *Portfolio, Programme, & Project Management Maturity Model*  
PAI – Projeto de Avaliação Institucional  
PAIUB – Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras  
PARU – Programa de Avaliação da Reforma Universitária

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional  
PMBOK - *Project Management Body of Knowledge*  
PMI - *Project Management Institute*  
PMMM - *Project Management Maturity Model*  
PNE – Plano Nacional de Educação  
PPI – Projeto Pedagógico Institucional  
SCAMPI - *Standart CMMI Appraisal Method for Process Improvement*  
SciELO – *Scientific Electronic Library Online*  
SCMMM - *Supply Chain Management Maturity Model*  
SCO – Sociedade Civil Organizada  
SCOR - *Supply Chain Operations Reference*  
SEI - *Software Engineering Institute*  
SESu – Secretaria de Educação Superior  
SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior  
SOA - *Service-Oriented Architecture* ou Arquitetura Orientada a Serviços  
SOFTEX - Associação para Promoção da Excelência do *Software Brasileiro*  
SW-CMM - *Software Capability Maturity Model*  
TRL - *Technology Readiness Level*  
UAB – Universidade Aberta do Brasil  
UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina  
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina  
UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>31</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO .....	31
1.2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	35
1.3	OBJETIVOS.....	38
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>38</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>39</b>
1.4	JUSTIFICATIVA.....	39
1.5	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	51
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>55</b>
2.1	A AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL .55	
2.2	OS ÓRGÃOS RESPONSÁVEIS PELA AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NACIONAL E NA UDESC .....	70
<b>2.2.1</b>	<b>O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).....</b>	<b>70</b>
<b>2.2.2</b>	<b>O Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES).....</b>	<b>71</b>
<b>2.2.3</b>	<b>A Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) .....</b>	<b>72</b>
<b>2.2.4</b>	<b>A Coordenadoria de Avaliação Institucional (COAI).....</b>	<b>73</b>
<b>2.2.5</b>	<b>A Comissão Própria de Avaliação (CPA).....</b>	<b>74</b>
<b>2.2.6</b>	<b>As Comissões Setoriais de Avaliação (CSAs) .....</b>	<b>76</b>
2.3	OS EIXOS DOS SINAES .....	77
<b>2.3.1</b>	<b>Eixo 1 - Planejamento e Avaliação Institucional .....</b>	<b>78</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Eixo 2 – Desenvolvimento Institucional.....</b>	<b>78</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Eixo 3 – Políticas Acadêmicas .....</b>	<b>79</b>
<b>2.3.4</b>	<b>Eixo 4 – Políticas de Gestão .....</b>	<b>79</b>
<b>2.3.5</b>	<b>Eixo 5 – Infraestrutura Física .....</b>	<b>80</b>
2.4	CONCEITO DE MATURIDADE.....	81

2.5	OS MODELOS DE MATURIDADE .....	82
2.5.1	Alguns Modelos de Maturidade.....	82
2.5.2	O Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) ou Modelo Prado.....	90
3	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>95</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	95
3.2	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA (ESCOPO) .....	98
3.3	POPULAÇÃO PESQUISADA.....	99
3.4	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	100
3.5	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	101
4	<b>PREÂMBULO DA ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>105</b>
4.1	O MODELO GENÉRICO .....	105
4.2	O MODELO ADAPTADO .....	107
4.3	A ADAPTAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	114
5	<b>APRESENTAÇÃO, ANÁLISE DOS DADOS E PROPOSTAS DE MELHORIAS .....</b>	<b>121</b>
5.1	A UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC).....	121
5.2	ANÁLISE DOS DADOS.....	129
5.2.1	Centro de Ciências Agroveterinárias – CAV .....	134
5.2.2	Centro de Ciências Tecnológicas – CCT.....	140
5.2.3	Centro de Educação à Distância – CEAD.....	147
5.2.4	Centro de Artes – CEART .....	152
5.2.5	Centro de Educação Superior do Alto Vale do Itajaí – CEAVI.....	158
5.2.6	Centro de Ciências da Saúde e do Esporte – CEFID.....	165
5.2.7	Centro de Educação Superior do Oeste – CEO .....	170
5.2.8	Centro de Educação do Planalto Norte – CEPLAN .....	176
5.2.9	Centro de Educação Superior da Região Sul – CERES .....	183

<b>5.2.10</b>	<b>Centro de Educação Superior da Foz do Itajaí – CESFI.</b>	<b>187</b>
<b>5.2.11</b>	<b>Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas – ESAG .....</b>	<b>193</b>
<b>5.2.12</b>	<b>Centro de Ciências Humanas e da Educação – FAED.....</b>	<b>199</b>
5.3	ANÁLISE DO GRAU DE MATURIDADE DA INSTITUIÇÃO – POR CENTRO DE ENSINO DE ACORDO COM A MÉDIA DOS CENTROS.....	206
5.4	ANÁLISE DO GRAU DE MATURIDADE DA INSTITUIÇÃO POR QUESTÃO .....	207
5.5	ANÁLISE DO GRAU DE MATURIDADE DA INSTITUIÇÃO – QUESTÕES POR CATEGORIA .....	218
5.6	PONTOS FORTES, PONTOS FRÁGEIS E OPORTUNIDADES DE MELHORIAS .....	226
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>231</b>
6.1	CONCLUSÕES.....	231
6.2	RECOMENDAÇÕES DE FUTURAS PESQUISAS.....	233
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>235</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE MATURIDADE .....</b>	<b>257</b>
	<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>265</b>
	<b>APÊNDICE C – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP ...</b>	<b>269</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, referente à introdução, será apresentada uma breve contextualização da pesquisa, iniciando por sucintas explanações sobre a avaliação, a autoavaliação e os eixos do SINAES. Em seguida, elucida-se a respeito da maturidade, sobre os modelos de maturidade e o modelo MMGP\Prado. Posteriormente, apresenta-se a definição do problema, os objetivos que norteiam a investigação, seguidos da justificativa, baseada em Silva e Menezes (2001), Gil (2008) e Prodanov e Freitas (2013), que apontam, além de uma apresentação básica, explicação sobre a escolha do tema, a relevância e a importância da pesquisa com pontos positivos, vantagens e benefícios, a atualidade do tema, o ineditismo do trabalho, o envolvimento do autor, suas contribuições pessoais e profissionais para a ciência e para a academia, a pertinência para outras áreas do conhecimento e o público alvo da pesquisa. Finaliza-se este capítulo com o item de organização do trabalho.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A palavra avaliação, segundo Kraemer (2006), “[...] vem do latim *a + valere*, e significa atribuir juízo de valor ou mérito ao objeto de estudo, aferir a qualidade e medir os conhecimentos adquiridos pelo indivíduo”.

Já na concepção de Sant’Anna (2002), “[...] a avaliação é um processo pelo qual se procura identificar, aferir, investigar e analisar as modificações do comportamento e rendimento do aluno, do educador, do sistema, confirmando se a construção do conhecimento se processou, seja este teórico (mental) ou prático”.

Contudo, Luckesi (1995) comenta que o ato de avaliar tem sido utilizado como forma de classificação e não como uma função diagnóstica. A avaliação deveria ser um momento de se pensar a prática e retornar a ela como um meio de aferir o que está sendo realizado.

Ademais, Lordêlo (2009) afirma que “[...] o desenvolvimento da avaliação, acompanhando o aumento gradual da complexidade das situações e das demandas, não se limita ao aperfeiçoamento das técnicas e dos métodos, mas, sobretudo, à mudança da concepção acerca do processo, da sua importância, dos seus objetivos e finalidades”.

Em se tratando de avaliação, há uma gama de modalidades e conceitos, cada qual com aspectos interessantes a serem considerados. O

processo de avaliação da educação superior no Brasil iniciou no cenário educacional em 1976, com a implantação do sistema de avaliação da pós-graduação pela CAPES (BARREYRO e ROTHEN, 2006), passando por várias reformulações e transformações, principalmente no final do século passado.

Segundo Dias Sobrinho (2003), em uma análise sobre o tema:

Hoje, porém, a avaliação tem centralidade nos processos de reformas institucionais e do sistema educacional brasileiro, demandadas pelo mercado e impulsionadas pelos Estados, para produzir mais qualidade social e científica, pertinência e sentido público ao conjunto de atividades acadêmicas e administrativas das Instituições de Ensino Superior (IES). A adoção de um modelo de avaliação tem a ver com as concepções de mundo, conexão com as opções epistemológicas e metodológicas e um forte significado ético e político (DIAS SOBRINHO, 2003).

A autoavaliação institucional, juntamente com a avaliação externa, faz parte da Avaliação das Instituições de Educação Superior (AVALIES) e é uma das modalidades de instrumentos do processo de avaliação estabelecido pelo SINAES/CONAES/INEP/MEC, por meio da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (BRASIL, 2004). Além do AVALIES, a Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG), a avaliação do desempenho dos estudantes, através do Exame Nacional de Avaliação de Desempenho dos Estudantes (ENADE), o censo da educação superior e o cadastro de cursos e instituições completam os demais instrumentos de avaliação do sistema nacional de avaliação da educação superior (SINAES). A avaliação da educação superior no Brasil é normatizada pelo SINAES, coordenada e supervisionada pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), enquanto a operacionalização do processo avaliativo é feita pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e regulada pelo Ministério da Educação (MEC).

É de responsabilidade das CPAs os processos avaliativos dentro das Instituições de Educação Superior (IES), o que inclui a autoavaliação institucional. Assim, para a coordenação da autoavaliação, o Art. 11 da Lei Nº 10.861/04 (BRASIL, 2004) determina a criação de uma Comissão Própria de Avaliação (CPA), no interior de cada instituição, com representante da sociedade civil

organizada e de todos os segmentos da comunidade acadêmica (BARREYRO e ROTHEN, 2006).

Na Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), a CPA - criada pela Portaria Nº 1523/2010 (UDESC, 2010) - conta com a colaboração da Coordenadoria de Avaliação Institucional (COAI) - criada em 2007 como órgão suplementar superior vinculado à reitoria - e o apoio das Comissões Setoriais de Avaliação (CSA) - que são constituídas pelos centros de ensino e criadas na instituição pela Portaria Nº 1578/2010 (UDESC, 2010a). Entretanto, afirma-se o Cap. I, Art. 3º, da resolução Nº 073\2013 – CONSUNI – que a CPA atuará com autonomia em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na UDESC, conforme determina o inciso II do Artigo 11 da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, e sua regulamentação.

A autoavaliação institucional é feita pela própria IES por meio da sua CPA, que decide como serão os planejamentos de coleta de dados, de elaboração dos relatórios, de análises e de ações, através de processos próprios dentro de suas especificidades, mas de forma a conduzir tais processos de acordo com as diretrizes estabelecidas pela CONAES (concepções, princípios e eixos do SINAES). Assim, com o intuito de orientar as IES e as CPAs quanto à implementação da autoavaliação institucional, o INEP publicou o documento “Roteiro de Autoavaliação Institucional: orientações gerais” (BRASIL, 2004a).

Este documento apresenta os objetivos básicos da autoavaliação: a produção de conhecimentos, pondo em questão os sentidos do conjunto de atividades e finalidades cumpridas pela instituição, identificação das causas dos seus problemas e deficiências, aumento da consciência pedagógica e da capacidade profissional do corpo docente e técnico-administrativo, fortalecimento das relações de cooperação entre os diversos atores institucionais, efetivação da vinculação da instituição com a comunidade, julgamento acerca da relevância científica e social de suas atividades e produtos, além de prestação de contas à sociedade. Ademais, explicita os direcionamentos, divididos em núcleos comuns/básico e optativos, documentação, dados e indicadores em todos os eixos.

Nas orientações gerais também são apresentados os cinco eixos do SINAES e as descrições que norteiam o processo avaliativo. Os eixos são: planejamento e avaliação institucional, desenvolvimento institucional, políticas acadêmicas, políticas de gestão e infraestrutura física. Especificamente, a infraestrutura física analisa questões em função das atividades de ensino, pesquisa e extensão, como aspectos das

políticas institucionais de conservação, atualização, segurança, recursos de informação e comunicação, de estímulo à utilização dos meios em função dos fins e a utilização da infraestrutura no desenvolvimento de práticas pedagógicas inovadoras.

Neste sentido, a mensuração e a análise do grau de maturidade dos centros de ensino e da própria UDESC, quanto a sua infraestrutura, buscam conhecer o estágio em que a instituição se encontra, de forma ampla e fracionada, em relação a sua eficiência<sup>1</sup> e eficácia<sup>2</sup>. Além disso, o nível de maturidade nada mais é do que uma escala de medida da capacidade e da qualidade dos setores e da instituição, de forma a diagnosticar seu estado atual, os processos de evolução e as perspectivas futuras. Davies e Arzymanov (2003) comentam sobre o fato de que o conceito de maturidade nasceu da gestão da qualidade, nos controles dos processos, nas metodologias de maturidade e na busca da excelência. Considerar o nível de maturidade nos planejamentos e ações indica ascensão sistemática e competência da instituição, dá legitimidade ao processo avaliativo e cumpre a prestação de contas à comunidade acadêmica e à sociedade, apresentando o conceito de *accountability*<sup>3</sup>. Não um conceito de *accountability* com indicativo de burocracia e carácter punitivo, mas, como propõe Stobart

---

<sup>1</sup> A eficiência não se preocupa com os fins, mas com os meios. Como medida de alcance dos objetivos, visando à eficiência, faz-se necessária a análise e avaliação das políticas públicas relacionadas ao planejamento e gestão dos meios necessários à eficiência organizacional na instituição. Uma instituição pode ser eficiente, mas não ser eficaz (PEREIRA et al., s(d). Disponível em: <[http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/formulacao\\_e\\_gestao\\_de\\_politicas\\_publicas\\_no\\_parana/volume\\_I/capitulo\\_1\\_educacao/1\\_2.pdf](http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/formulacao_e_gestao_de_politicas_publicas_no_parana/volume_I/capitulo_1_educacao/1_2.pdf)>. Acesso em: 09 dez. 2018.

<sup>2</sup> Na área educacional, a eficácia é alcançada quando atinge seus objetivos, há liderança e inovação na instituição educacional, obtém resultados satisfatórios no processo ensino-aprendizagem e quando atende às necessidades da sociedade em geral e do aluno em particular. Uma instituição eficaz, geralmente será eficiente (PEREIRA et al., s(d). Disponível em: <[http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/\\_File/formulacao\\_e\\_gestao\\_d\\_e\\_politicas\\_publicas\\_no\\_parana/volume\\_I/capitulo\\_1\\_educacao/1\\_2.pdf](http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/_File/formulacao_e_gestao_d_e_politicas_publicas_no_parana/volume_I/capitulo_1_educacao/1_2.pdf)>. Acesso em: 09 dez. 2018.

<sup>3</sup> O termo *Accountability* origina-se do inglês, mas tem sido traduzido para o português como conceito que envolve responsabilidade (objetiva e subjetiva), controle, transparência, obrigação de prestação de contas, justificativas para as ações que foram ou deixaram de ser empreendidas, premiação e/ou castigo. (PINHO e SACRAMENTO, 2009). Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n6/06.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2018.

(2010), um conceito de “*accountability* inteligente”, ou seja, uma forma de prestação de contas e de responsabilização fundamentada em valores, pautada na confiança, construtiva e baseada em procedimentos e instrumentos de avaliação múltiplos, com metas realistas e com respeito à autonomia dos *stakeholders*<sup>4</sup>.

Os modelos de maturidade seguem uma sistematização que permite avaliar a situação atual da instituição e as perspectivas para sua evolução de forma estruturada. Ao longo do tempo foram propostos vários modelos de maturidade, distribuídos nas mais diversas áreas do conhecimento. A ferramenta Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP\Prado) foi lançada pelo brasileiro Darci Prado em dezembro de 2002 e reflete a experiência de mais de quarenta anos do consultor. Seu objetivo era o de criar um modelo simples, fácil de usar e que fornecesse resultados confiáveis. De acordo com Prado, Archibald e Oliveira (2014): “Existe uma relação positiva entre maturidade e sucesso total e entre maturidade e percepção de agregação de valor pela alta administração”.

O modelo de maturidade MMGP\Prado foi adaptado para ser usado como base no modelo empregado nesta pesquisa, pois se concentra em cinco níveis de maturidade, tal qual a escala do SINAES. Além do mais, a aplicação no modelo MMGP\Prado se dá em setores\segmentos específicos e também na instituição inteira. Assim como ocorre com a autoavaliação dos centros de ensino da UDESC e a especificidade da infraestrutura.

Deste modo, a pesquisa visa **analisar o grau de maturidade do eixo infraestrutura física dos centros de ensino da UDESC na percepção das CSAs e com base no modelo MMGP\Prado** de forma a auxiliar no desempenho organizacional, identificando potencialidade e fragilidades, indicando as melhores práticas para a evolução da maturidade da instituição.

## 1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Avaliar, no contexto desta pesquisa, é um processo de verificação do desenvolvimento de capacidades, competências e habilidades na

---

<sup>4</sup> *Stakeholders* em inglês, *stake* significa interesse, participação, risco.

*Holder* significa aquele que possui. Assim, *stakeholder* também significa parte interessada ou interveniente, ou ainda o público estratégico de uma organização. Disponível em:

<<https://www.significados.com.br/stakeholder/>>. Acesso em: 18 out. 2018.

infraestrutura física dos centros de ensino, visando melhorias evolutivas e contínuas.

A avaliação da educação superior pode ser utilizada como forma de induzir algumas boas práticas para a qualidade de gestão e dos sistemas de aprendizagens, além de explicitar a transparência do sistema educacional e das políticas públicas.

O SINAES, instituído pela Lei Nº 10861, de 14 de abril de 2004 (BRASIL, 2004), é formado por três modalidades principais de instrumentos de avaliação, sendo aplicados em diferentes momentos: a Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG), o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) e a Avaliação das Instituições de Educação Superior (AVALIES) - externa e interna, complementada pelo censo da educação superior e o cadastro de cursos e instituições.

Para Chiavenato (2004), toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho, mas também o próprio indivíduo é responsável pelo seu desempenho, e deve se autoavaliar constantemente. O mesmo ocorre com as instituições. É necessário saber como os processos estão sendo executados, para conhecerem suas potencialidades e fragilidades. Assim, as instituições precisam se autoconhecerem, ou seja, se autoavaliarem.

Nas orientações gerais do roteiro de autoavaliação do SINAES (BRASIL, 2004a. p.11), a avaliação interna ou autoavaliação é conceituada como:

[...] um processo contínuo por meio do qual uma instituição constrói conhecimento sobre sua própria realidade, buscando compreender os significados do conjunto de suas atividades para melhorar a qualidade educativa e alcançar maior relevância social. Para tanto, sistematiza informações, analisa coletivamente os significados de suas realizações, desvenda formas de organização, administração e ação, identifica pontos fracos, bem como pontos fortes e potencialidades, e estabelece estratégias de superação de problemas. A avaliação interna ou autoavaliação é, portanto, um processo cíclico, criativo e renovador de análise, interpretação e síntese das dimensões que definem a Instituição (BRASIL, 2004a).

Na UDESC, a autoavaliação é atribuída à Comissão Própria de Avaliação (CPA), com apoio da COAI e das CSAs nos centros de ensino. Os objetivos do processo de autoavaliação da UDESC visam: promover, em conjunto com os centros da UDESC, a avaliação da instituição e dos cursos, considerando as diferentes dimensões institucionais, visando à melhoria da qualidade da educação superior e tendo como finalidade a regulação e o aperfeiçoamento contínuo (UDESC, 2016).

A CPA é um órgão colegiado permanente, que tem por finalidade a implementação, coordenação, condução e sistematização do processo de avaliação institucional da UDESC (UDESC, 2013). As Comissões Setoriais de Avaliação também são órgãos colegiados permanentes, constituídos em cada centro de ensino da UDESC, com finalidade de desenvolver o processo de autoavaliação em articulação direta com a Comissão Própria de Avaliação (CPA) (UDESC, 2018).

A UDESC é formada por 12 centros de ensino, espalhados por 9 cidades do estado de Santa Catarina, além dos polos de Educação à Distância (EaD), cada um com características próprias e grande diversidade cultural. Logo, é inevitável que os processos de autoavaliação na UDESC enfrentem algumas adversidades quanto à sistematização de informações e padronização de procedimentos que, se não detectadas, tendem a enfraquecer a autoavaliação e dificultar a continuidade dos processos e ações de forma sistêmica.

Assim, analisar o grau de maturidade do eixo infraestrutura física dos centros de ensino da UDESC, sob a visão das CSAs, leva a ter uma noção do todo da instituição, através de suas partes, e um olhar mais específico, visando ações e práticas específicas para uma evolução contínua.

Avaliar a infraestrutura física da instituição significa verificar o local das atividades e de convívio da comunidade acadêmica. No eixo infraestrutura física, verificam-se as condições que a IES apresenta para o desenvolvimento de suas atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão (BRASIL, 2014b).

Maturidade institucional, segundo Verzuh (2003), é a utilização de boas práticas voltadas a resultados. É o grau que a instituição busca para atingir a excelência no gerenciamento dos seus processos. Conforme entendem Marquez, Rabechini e Toledo (s/d), trata-se de “[...] um processo de aquisição de competências que ocorrem ao longo do tempo e através de planejamento e ações de aperfeiçoamento para alcançar seus objetivos”.

No que diz respeito ao grau de maturidade, Bouer e Carvalho (2005) comentam que este condiz à consciência da evolução do amadurecimento dos processos institucionais. Quando aplicado o grau de maturidade a uma instituição, este se refere ao estado em que a organização se encontra em perfeitas condições para alcançar seus objetivos.

De acordo com a pesquisa bibliográfica sobre o tema, feita nas plataformas de pesquisa SciElo, CAPES e BDTD, é considerável o número de pesquisas acadêmicas que estão sendo realizadas utilizando o grau de maturidade de processos e projetos, pois as instituições estão cada vez mais interessadas em aperfeiçoar suas práticas e alcançar seu completo desenvolvimento. Assim, os modelos de maturidade têm se tornado uma ferramenta essencial às instituições.

Os modelos de maturidade almejam patamares evolutivos descritos nos níveis de maturidade, indicando o diagnóstico da instituição. Um modelo de maturidade é uma ferramenta utilizada por uma instituição para definir rapidamente, com base nos cenários descritos, em que nível se encontra e em que nível pretende chegar futuramente (ALVES e RANZI, 2006).

Neste sentido, a análise do grau de maturidade busca aproveitar as oportunidades e pontos fortes e minimizar as ameaças e pontos fracos, de forma a estruturar e sistematizar as ações (ALVES e RANZI, 2006). Logo, esta pesquisa pretende responder a seguinte questão: Qual o grau de maturidade do eixo de infraestrutura física com base no modelo MMGP\Prado dos centros de ensino da UDESC na percepção das CSAs?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral **analisar o grau de maturidade do eixo de infraestrutura física com base no modelo MMGP\Prado dos centros de ensino da UDESC na percepção das CSAs**. Para atingir o objetivo geral, foram selecionados cinco objetivos específicos:

### 1.3.2 Objetivos específicos

- a) Adaptar o modelo selecionado de maturidade, MMGP/Prado, como instrumento para mensurar e avaliar o grau de maturidade dos centros de ensino da UDESC quanto ao eixo infraestrutura física;
- b) Aplicar o instrumento de coleta de dados (questionário) aos membros das CSAs dos centros de ensino da UDESC para mensurar e analisar o grau de maturidade dos centros de ensino da UDESC quanto ao eixo infraestrutura física;
- c) Verificar as fragilidades e potencialidades constatadas a partir da mensuração do grau de maturidade e análise do instrumento de coleta dos centros de ensino da UDESC quanto ao eixo infraestrutura física;
- d) Analisar a maturidade da UDESC quanto à infraestrutura física, no todo e em suas partes, sistematizando informações e fazendo comparativos entre os centros de ensino e entre as categorias representativas das CSAs - docentes, técnicos, discentes e sociedade civil organizada;
- e) Apresentar um diagnóstico padrão, com pontos fortes e carências da instituição e dos centros de ensino da UDESC, no eixo infraestrutura física.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

Segundo Gil (2008), justificativa é uma **apresentação básica** da pesquisa que inclui explicações sobre a **escolha do tema**, argumentos quanto à **relevância da pesquisa** e quanto às possíveis **contribuições** para o conhecimento teórico ou prático.

Silva e Menezes (2001, p. 31) afirmam que o pesquisador precisa fazer algumas perguntas a si mesmo: qual a **importância do tema**? Por que o **tema é relevante**? Quais os **pontos positivos**, as **vantagens e os benefícios** que a pesquisa pode proporcionar?

Além destes questionamentos, também é importante saber a quem interessa a pesquisa, ou seja, qual o **público alvo** que a pesquisa pretende atingir?

Prodanov e Freitas (2013, p. 82-83) observam outros itens interessantes: uma justificativa deve explorar a **atualidade do tema**, o **ineditismo do trabalho**, o **envolvimento particular do autor**, as **contribuições pessoal e profissional** para a **ciência** e para a **academia**

e também a **relevância e a pertinência do tema para outras áreas do conhecimento.**

Assim, a pesquisa “Análise do grau de maturidade do eixo de infraestrutura física com base no modelo MMGP\Prado” propõe a mensuração e a análise do grau de maturidade da infraestrutura física dos centros de ensino da UDESC na percepção das CSA no ano de 2018, tomando como base o modelo MMGP\Prado, e anseia mostrar a importância da autoavaliação como instrumento de planejamento, de ação e de transformação que deve envolver todos os atores da comunidade acadêmica e da sociedade. Analisar o grau de maturidade da infraestrutura dos centros de ensino da UDESC corroborará diretamente com a autoavaliação da instituição, uma vez que quanto mais completas e fidedignas forem as informações, mais fácil será identificar os pontos fortes e fracos da instituição. Assim, mais rapidamente poderão ser sanadas suas dificuldades. Especificamente, espera-se que as informações obtidas sobre a infraestrutura permitam, além de conhecer detalhes de cada um dos centros de ensino, visualizar o todo da instituição, ou seja, descobrir potencialidades e fragilidades da infraestrutura a partir das informações obtidas nas suas partes. Além da possibilidade de executar melhorias pontuais, podem-se fazer comparativos entre os referidos centros, de modo a evidenciar o que cada um deles tem de melhor, proporcionando avanços nos demais, sobre os quais também se tem o conhecimento das fragilidades a serem corrigidas. Outro ponto considerado são as necessidades específicas de cada categoria, pois a instituição é vista por vários ângulos e a questão da infraestrutura pode tomar outros enfoques dependendo de quem está envolvido rotineiramente. Assim, colabora-se com a instituição no desenvolvimento e gerenciamento dos seus processos e ações.

**Quanto à escolha do tema,** Ristoff (1999) apresenta alguns aspectos considerados quando o programa de avaliação institucional das universidades brasileiras (PAIUB) concebeu a autoavaliação. A autoavaliação seria um processo ampliado na instituição e complementado pela avaliação externa, apresentando os seguintes princípios norteadores:

- Globalidade, no sentido de avaliar toda a instituição e não a partir de uma de suas atividades;
- Comparabilidade, não no sentido de promover ranqueamento, mas na busca de uma linguagem comum dentro das instituições e entre estas;

- Respeito à identidade institucional, levando em conta as peculiaridades, as características próprias e o contexto no qual estão inseridas as instituições;
- Não premiação ou punição. O processo deve ser utilizado para auxiliar na identificação e na formulação de políticas, ações e medidas institucionais que impliquem atendimento específico ou subsídios adicionais para o aperfeiçoamento de insuficiências encontradas;
- Adesão voluntária, na ideia de vencer convencendo e não impondo;
- Legitimidade, ou seja, adoção de metodologias e construção de indicadores capazes de conferir significado às informações que devem ser fidedignas e que não devem estar limitadas à apresentação de dados quantitativos, mas que tragam dados qualitativos de natureza interpretativa;
- Continuidade, entendida como possibilidade de comparabilidade dos dados de um determinado momento a outro, revelando o grau de eficácia das medidas adotadas a partir dos resultados obtidos.

Quando foi instituído o SINAES, em 2004, os princípios foram alterados, mas mantiveram sua essência: responsabilidade social com a qualidade da educação superior; reconhecimento da diversidade do sistema; respeito à identidade, à missão e à história das instituições; globalidade, isto é, compreensão de que a instituição deve ser avaliada a partir de um conjunto significativo de indicadores de qualidade, vistos em sua relação orgânica e não de forma isolada; continuidade do processo avaliativo (BRASIL, 2004).

Com base nestes princípios norteadores é que a pesquisa “Análise do grau de maturidade do eixo de infraestrutura física com base no modelo MMGP\Prado”, aplicada nos centros de ensino da UDESC na percepção das CSAs, foi pensada:

- Analisar a autoavaliação institucional quanto à infraestrutura, partindo de suas partes, para ter informações mais precisas do todo;
- Comparar os centros, sem promover o ranqueamento, buscando o que cada um tem de favorável, para melhorar os demais, de

forma mais sistêmica, porém respeitando a identidade e as peculiaridades de cada centro;

- Empregar uma ferramenta padrão que possibilite a sistematização das informações, continuidade e comparabilidade de dados e de períodos com a finalidade de identificação de pontos fortes e frágeis, bem como a evolução do processo, implantando ações mais rápidas e eficazes de superação de problemas;
- E, principalmente, verificar o grau de eficácia (neste caso o grau de maturidade) dos centros de ensino quanto à infraestrutura. A mensuração e a análise do grau de maturidade, neste caso, dá legitimidade ao processo avaliativo e ao uso do modelo MMGP/ Prado – selecionado por ser um método simples, prático, gratuito e confiável - combinado com os indicadores do SINAES, o que confere significado às informações e aos diagnósticos quali-quantitativos.

No que se refere à responsabilidade social, Fagundes (2014) aponta para ações mais coerentes com o papel das instituições de ensino superior numa sociedade justa e equânime e que perpassem a conceituação empresarial do termo responsabilidade social, ou seja, os padrões mínimos exigidos por lei. Além de fundamentar-se na lei Nº 10.864 (BRASIL, 2004), que apresenta a necessidade de promover a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional, da sua efetividade acadêmica e social e, especialmente, do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais, pois as IES também necessitam buscar o cumprimento de seus objetivos constitucionais e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), pois as mesmas têm como imposição primeira na definição de sua responsabilidade social a oferta de ensino de qualidade inequívoca.

[...] é perfeitamente possível que, dentro do esquadro normativo traçado pelo regramento do SINAES, e sem obscurecer o conceito ético da responsabilidade social empresarial, possamos definir a responsabilidade social das instituições de educação superior dentro das premissas constitucionais pertinentes à garantia e efetivação dos direitos sociais (FAGUNDES, 2014).

Neste sentido, a mensuração do grau de maturidade da infraestrutura dos centros de ensino da UDESC presta à comunidade acadêmica e à sociedade informações acerca de indicadores estruturais que visam avaliar as características físicas da instituição, com o intuito de aferir a qualidade do ensino neste domínio.

Além disso, a UDESC é uma instituição multicampi, com doze centros de ensino espalhados por dez cidades catarinenses. A complexidade de sistematizar informações, coletar dados e fazer comparativos são evidentes e isto é perceptível no relatório final elaborado pela comissão externa de avaliação (UDESC, 2016a).

Segundo o relato institucional da UDESC (UDESC, 2016) apresentado à comissão de avaliação externa da instituição em 2016, a autoavaliação institucional tem a função de produzir informações, questionar os sentidos do conjunto de atividades e finalidades cumpridas pela instituição, identificar as causas de seus problemas e deficiências, aumentar a consciência pedagógica e a capacidade profissional do corpo docente e técnico-administrativo, fortalecer as relações de cooperação entre os diversos atores institucionais, tornar mais efetiva a vinculação da instituição com a comunidade, julgar acerca da relevância científica e social de suas atividades e produtos, além de prestar contas à sociedade. Desse modo, as CSAs, a CPA e a COAI necessitam atentar-se a essas funções, averiguando se os objetivos estão sendo alcançados em cada centro de ensino individualmente, para, assim, alcançar a excelência da instituição. A pesquisa visa fornecer subsídios para o trabalho sistêmico dos *stakeholders* envolvidos nos processos avaliativos e na gestão da instituição, bem como contribuir com a produção de informações e dados, apontar fragilidades e potencialidades, instigar a cooperação entre os centros de ensino e prestar contas à sociedade, o que nos leva ao conceito de *accountability*, ou seja, de prestação de contas.

As **contribuições, os pontos positivos, as vantagens e os benefícios** da pesquisa vão ao encontro de práticas inovadoras, rápidas, eficazes e sistemáticas de métodos e procedimentos de gestão e avaliação, buscando auxiliar aos gestores na tomada de decisões. Também colaboram com as comissões de avaliação, apresentando um instrumento de coleta de informações, análises, registros e divulgação de um processo de autoavaliação uniforme. Ainda, servem de apoio aos *stakeholders* da instituição em seus trabalhos, interesses e pesquisas quanto às questões de autoavaliação, de infraestrutura, dos centros e da própria instituição.

Segundo as considerações finais do relatório final (UDESC, 2016) da comissão de avaliação externa da instituição:

A Comissão Própria de Avaliação está constituída dentro dos preceitos legais, entretanto, a comissão de avaliação apresenta as seguintes recomendações a partir das fragilidades verificadas, a saber: necessidade de uniformizar os procedimentos e práticas relativos ao processo de autoavaliação (coleta, análise, registro e divulgação) que permitam maior desempenho nas suas atribuições; [...] estruturar os processos das Comissões Setoriais de Avaliação, de forma que permita uma visão sistêmica a partir dos mesmos procedimentos operacionais em todos os campi, sem perder de vista a realidade dos seus respectivos centros de ensino (UDESC, 2016).

Pensando nesta visão sistêmica, o questionário de avaliação do grau de maturidade dos centros de ensino da UDESC quanto ao eixo infraestrutura aplicado às CSAs e com base no modelo MMGP\Prado, também apresenta a característica de um instrumento de coleta de informações, análise, registro e divulgação de um processo de autoavaliação uniforme.

Enquanto sistema, uma organização é composta por vários subsistemas, os quais se inter-relacionam e interinfluenciam de forma que o todo seja maior do que a soma das suas partes ou elementos. Isso é o que Ribeiro (2008) reafirma como princípio básico da teoria sistêmica, ou seja:

O princípio básico da teoria sistêmica atua diretamente na forma como as organizações são abordadas, estudadas, compreendidas e enquanto entidades dinâmicas, devem se renovar, inovar, aprender, ajustar às mudanças internas e externas, transformar informação em conhecimento, resolver problemas, acrescentar valor (RIBEIRO, 2009).

Faz parte do **público alvo**, além dos respondentes do questionário de mensuração e análise do grau de maturidade - os membros titulares e suplentes das 12 comissões setoriais de avaliação dos 12 centros de ensino da UDESC, nas categorias discentes, docentes, técnicos e

sociedade civil organizada -, o **público alvo** a quem interessa a pesquisa diretamente, que é a comunidade acadêmica da UDESC (discentes, docentes, sociedade civil organizada, técnicos universitários), os *stakeholders*, a COAI, a CPA, as CSAs, os gestores dos centros e da instituição como um todo, além da sociedade quanto a prestação de contas. Entretanto, a pesquisa pode tomar proporções maiores e atender necessidades de outras instituições que possuam vários centros de ensino ou são instituições multicampi.

Quanto ao **envolvimento particular**, leva-se em conta que a pesquisadora é servidora da instituição UDESC, exerce a função de técnica em educação, foi representante da CPA da UDESC e da CSA do Centro de Artes (CEART)/UDESC, ou seja, neste sentido, o interesse da pesquisadora está relacionado ao **campo profissional**. O conhecimento da instituição, o contato direto com uma parcela da população pesquisada e o envolvimento com a área de avaliação facilitam o acesso aos dados e aos pesquisados, proporcionando viabilidade à pesquisa. Também, a atuação da pesquisadora nas comissões de avaliação da instituição proporcionou o acompanhamento da avaliação externa de 2009, bem como trânsito aos relatórios emitidos. Nesse processo foram constatadas observações quanto à carência da UDESC na área de infraestrutura à época e que foram aperfeiçoadas posteriormente na avaliação externa de 2016. Surgiu, assim, a propulsão para entender a evolução da infraestrutura da UDESC e o que ainda deve ser aprimorado, buscando uma evolução contínua.

No **campo acadêmico**, a pesquisadora cursa o Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Métodos e Gestão (PPMGA) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e pertence à linha de pesquisa em gestão em avaliação. O foco desta linha de pesquisa visa o trabalho na esfera da administração pública com os *stakeholders* envolvidos nos processos de gestão da avaliação, promovendo debates e aprofundamentos de questões acerca dos processos de gestão da avaliação, bem como questões da realidade sócio-política do Brasil (UFSC, 2017). Destarte, a pesquisa é diretamente relacionada à instituição de ensino público UDESC, em colaboração aos gestores e a toda a comunidade acadêmica dos centros e da instituição, bem como concernente à autoavaliação e ao grau de maturidade do eixo infraestrutura.

**Quanto à originalidade**, a pesquisa pode ser considerada inédita no Brasil, uma vez que não há registros de mensuração ou análise do grau de maturidade da infraestrutura física da UDESC (como

comprovado através de pesquisa do estado da arte nas bases de dados), tampouco de itens tão específicos quanto à infraestrutura física, no modelo de maturidade MMGP\Prado e sob a ótica das CSAs. Assim, espera-se apresentar dados e subsídios diagnósticos de forma a conhecer pontos de vulnerabilidade e de potencialidade específicos dos centros de ensino da UDESC, bem como assinalar os centros que podem ser exemplos de boas práticas dentro da instituição em questões mais específicas.

A avaliação institucional está se reestruturando no Brasil e o processo de avaliar está sendo melhor entendido. A autoavaliação era contaminada com a ideia de controle, de fiscalização por parte do Estado. Tais questões que envolvem a regulação e a avaliação são esclarecidas por Silva e Gomes (2011). Segundo os autores, a confusão está relacionada ao documento “Bases para uma Nova Proposta de Avaliação da Educação Superior” (BRASIL, 2003) produzido pela Comissão Especial de Avaliação da Educação Superior (CEA) – que dissocia a avaliação da regulação - a Lei Nº 10.861/04 (BRASIL, 2004) – que dá autonomia para as IES realizarem sua avaliação, respeitando os princípios do SINAES - e a realidade específica de cada IES. Entretanto, aponta o Decreto Nº 5.773, de 09 de maio de 2006 (BRASIL, 2006a), 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, como o documento que põe um ponto final a tais discussões, fazendo a devida distinção entre avaliação e regulação.

[...] para muito além do controle, a avaliação deve buscar expandir sua função essencialmente educativa, formativa, pedagógica, proativa e construtiva. Em outras palavras, a avaliação deve colocar como foco central de suas preocupações a questão fundamental do sentido social de uma instituição. Deve, basicamente, perguntar sobre os significados sociais de que se reveste a formação promovida nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, ou seja, interrogar sobre os efeitos sociais dos trabalhos produzidos e dos serviços oferecidos (DIAS SOBRINHO, 2003, p. 109).

Neste sentido, a contemporaneidade do tema induz ao vital acompanhamento sistemático das avaliações, ao uso prático dos indicadores e ao desenvolvimento progressivo da instituição e da gestão.

O conhecimento e as análises dos graus de maturidade em organizações ou instituições podem ser considerados a melhor maneira de acompanhamento e gestão.

Tendo em vista a **atualidade do tema** maturidade, muitas ferramentas foram surgindo e se adaptando à necessidade do mercado, promovendo a monitorização através da apresentação de diagnósticos, a profissionalização da gestão, o conhecimento do grau de eficiência, o advento de novas diretrizes e de planos de melhorias. A análise do grau de maturidade para a educação é um processo emergente que compartilha de correntes contemporâneas de evolução do processo avaliativo e expõe a ideia apresentada por Fernandes (2002), de avaliação como processo de transformação e aperfeiçoamento, auxiliando os gestores na tomada de decisões. Ademais, deve-se atentar para a qualidade das IES, tendo em vista a crescente implantação de novas instituições e o decréscimo nos investimentos na área. Assim, práticas inovadoras, sistemáticas, rápidas e eficazes são muito bem recebidas.

Dados demonstram o crescimento da área de matemática e estatística, com ênfase na pesquisa em larga escala (*Big Data*<sup>5</sup>). O profissional deste campo é um cientista de dados, com habilidade de análise, que busca resultados, soluções de problemas, estratégias e inovações tecnológicas, que pode analisar um grande volume de informações, propor soluções e melhorias (BIGARELLI, 2017; PORTAL DA EDUCAÇÃO, 2018).

Lazarraga (2010 apud COTTA e COSTA, 2016) discorre sobre o fato de que:

Atualmente, como nunca na história, se necessitam indivíduos reflexivos que compreendam a informação, a avaliem e atuem sobre ela; mas também, indivíduos que gerem muitas ideias, variadas e originais, que evitem os erros cometidos no passado, que atenuem nas grandes desigualdades educativas e econômicas existentes, e que, em definitivo, criem um entorno social caracterizado pelo bem estar, a justiça e a

---

<sup>5</sup> *Big data*: termo que descreve o grande volume de dados - tanto estruturados quanto não-estruturados - que sobrecarrega as empresas diariamente. Mas não é a quantidade de dados disponíveis que importa; é o que as organizações fazem com eles. Disponível em: <[https://www.sas.com/pt\\_br/insights/big-data/what-is-big-data.html](https://www.sas.com/pt_br/insights/big-data/what-is-big-data.html)>. Acesso em: 18 out. 2018.

equidade: uma meta atrativa e ambiciosa que os estudantes em formação devem levar a cabo.

Este fragmento pode ser transcrito e atualizado para o tema proposto: O processo de autoavaliação institucional, em constante evolução, necessita de ferramentas (mensuração e análise de maturidade) para tornar a CPA mais reflexiva, que compreendam a informação, avaliem e atuem sobre ela; mas, também, de gestores que gerem muitas ideias, variadas e originais, que evitem os erros cometidos no passado, que atenuem as grandes desigualdades educativas e econômicas existentes e que, em definitivo, criem um entorno social caracterizado pelo bem-estar, a justiça e a equidade: uma meta atrativa e ambiciosa que toda a comunidade acadêmica deve levar a cabo.

**A importância do tema** deve-se ao fato da autoavaliação ser item indispensável a todo o processo avaliativo, incluindo a regulação e a excelência de gestão. O eixo de infraestrutura é o mais acessível de toda a comunidade acadêmica e o mais transparente para se opinar. Assim, os dados obtidos acerca da infraestrutura dos centros de ensino poderão servir como subsídios para o aprimoramento institucional e para o processo de autoavaliação, parâmetro diagnóstico da infraestrutura dos centros, comparativos e exemplos de sucesso e de frustrações, para a identificação de pontos fortes e carências, bem como para a prestação de contas à comunidade acadêmica e à sociedade, levando ao conceito de *accountability* novamente.

O tema também tem **importância para outras áreas do conhecimento**, uma vez que projetos maiores passam a exigir conhecimentos mais específicos, além da técnica. Assim, há a importância de criar mecanismos para que esta apropriação aconteça, abrindo portas para outras especialidades trabalharem de forma sistêmica e agregadora, como por exemplo, a área de tecnologia da informação (TI), educação corporativa, gestão do conhecimento, inovação, administração pública, dentre outros.

**Quanto à relevância**, observa-se a ausência de definição do grau de maturidade da infraestrutura dos centros de ensino da UDESC. Na busca do entendimento do estado da arte, foram feitas pesquisas nas bases de dados *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), portal de periódico da CAPES e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) com os termos relacionados a seguir:

1º termo - Grau de maturidade da infraestrutura dos centros de ensino da UDESC;

- 2º termo - Grau de Maturidade *and* infraestrutura;
- 3º termo - Grau de maturidade *and* autoavaliação (auto avaliação);
- 4º termo - Grau de maturidade *and* centros de ensino;
- 5º termo - Nível de maturidade da infraestrutura dos centros de ensino da UDESC;
- 6º termo - Nível de maturidade *and* infraestrutura;
- 7º termo - Nível de maturidade *and* autoavaliação (auto avaliação);
- 8º termo - Nível de maturidade *and* centros de ensino;

A pesquisa com o termo expresso na íntegra apontou que não foram encontrados documentos na base SciELO. Da mesma forma, a pesquisa com o segundo termo, do qual foi retirada a parte mais específica da pesquisa “centros de ensino da UDESC”, não apresentou documento algum na base de dados SciELO. Já quando pesquisado o terceiro termo, a base de dados apontou para duas pesquisas idênticas com o título “Análise de concordância entre informações referidas e observadas acerca do estadiamento pubertário entre escolares do sexo feminino”. Logo, sem relação com o tema pretendido. E o quarto termo também resultou em pesquisa infrutífera. Trocando a palavra grau por nível, no quarto e no quinto termo, ainda não foram encontrados documentos para a pesquisa na base SciELO. Da mesma forma, houve ausência de documentos quando foi trocada a grafia de autoavaliação, para “auto avaliação”. E, com o sexto termo, foram encontrados três pesquisas, duas idênticas, com o título “Prevalência de anemia e níveis séricos de hemoglobina em adolescentes segundo estágio de maturidade sexual”, e uma intitulada “Tendência secular de 10 e 20 anos da maturação sexual de escolares”. Assuntos fora do tema proposto.

No portal de periódicos da CAPES a pesquisa com o primeiro termo resultou em um único documento intitulado “Processo de interação universidade-empresa em Santa Catarina para o desenvolvimento inovativo: o caso da UFSC, FURB, UDESC e UNIVALP”, porém não é relativo ao tema da pesquisa. Entretanto, com o segundo termo, foram encontrados 148 documentos, mas, refinando a pesquisa, não foram localizados documentos. O terceiro termo apontou 15 documentos associados no banco de dados da CAPES, mas nenhum válido para a pesquisa em foco. O quarto termo apresentou 137 documentos, que também foram refinados na pesquisa resultando em nenhum documento. Com o quinto termo foram encontrados dois

documentos sem ligação com a pesquisa. Em seguida, foram encontrados 228 documentos para o sexto termo, porém, após o refinamento no assunto, não foi detectado nenhum documento. O sétimo e oitavo termos também não apresentaram documentos válidos.

Na base de dados DBTD, na pesquisa do primeiro termo, não apareceram documentos. Já na pesquisa do segundo termo foram encontrados 65 documentos. Alguns se aproximam dos termos pesquisados: “Elementos para avaliação da maturidade de sistemas de medição de desempenho” - neste caso são organizações privadas - e os termos maturidade e infraestrutura estão presentes, porém, com outra concepção. Com o terceiro termo foram encontrados dois documentos: “Maturidade e inovação na avaliação institucional nas instituições de ensino superior do setor público” e “Grau de maturidade do processo de autoavaliação da Universidade Federal de Santa Catarina” (PEREZ, 2017). O primeiro documento relaciona os termos da autoavaliação e da maturidade, no entanto se atem a identificar e a analisar práticas inovadoras de avaliação institucional realizadas pelas IES brasileiras e não entra no eixo específico de infraestrutura, trabalhando de uma forma mais genérica, mas foi considerado um ótimo material de apoio. O segundo documento avalia todo o processo de autoavaliação da instituição, mas é bem mais próximo dos termos da pesquisa, exceto por não tratar especificamente sobre o eixo infraestrutura e dos centros de ensino. Esta dissertação, de 2017, foi usada como referência à pesquisa. A consulta com a grafia alternativa “auto avaliação” resultou em 83 documentos e a dissertação mais próxima dos termos propostos é “Maturidade em gestão do conhecimento: um estudo de caso nas tutorias dos cursos de graduação na modalidade à distância do departamento de ciências da administração da UFSC” (SABINO, 2013), que trata da autoavaliação do grau de maturidade em gestão do conhecimento, especificamente no ensino à distância. Este trabalho também serviu de referência à pesquisa. O quarto termo pesquisou 93 documentos, sendo que o “Grau de maturidade do processo de autoavaliação da Universidade Federal de Santa Catarina” (PEREZ, 2017) - citado acima - foi um deles. O quinto termo pesquisado não teve documento algum selecionado. O sexto termo teve 71 documentos relacionados, no entanto, todos fora dos padrões da pesquisa. O mais próximo tem por título “Um modelo para aferir o nível de maturidade na adoção de SOA”, que trata de maturidade, incluindo itens da infraestrutura, porém não está no contexto da autoavaliação, nem tampouco dos centros de ensino. O sétimo termo apresentou 07 documentos, um deles foi “Nível de maturidade em sistema de gestão:

uma abordagem”, que verificou o nível de maturidade do sistema de gestão da manutenção de uma empresa do setor de transportes de passageiros. O “Grau de maturidade do processo de autoavaliação da Universidade Federal de Santa Catarina” (PEREZ, 2017), citado anteriormente, também foi um dos documentos selecionados. Outro estudo foi “Gestão Sustentável dos Centros de Difusão da Ciência, Educação e Cultura: proposta de um modelo de auto-Avaliação”, que propõe um modelo de autoavaliação de desempenho de Centros de Difusão de Ciência, Educação e Cultura (CDCEC), focando na gestão sustentável e com base na norma ABNT NBR ISO 9004:2010. Quando pesquisado o termo autoavaliação na antiga grafia “auto avaliação”, foram localizados 96 documentos, todos analisados com outros termos nas pesquisas anteriores e nenhum adequado à pesquisa. O último termo pesquisado encontrou 99 documentos, sendo que o “Nível de maturidade das IES que ofertam cursos em EaD no Estado de Santa Catarina” foi um deles e, apesar de ter muito em comum com a pesquisa, trata especificamente da maturidade das IES que ofertam EaD. Os demais já foram citados ou não têm aderência ao tema proposto.

Assim sendo, as pesquisas com o tema “Análise do grau de maturidade do eixo de infraestrutura física com base no modelo MMGP\Prado” dos centros de ensino da UDESC na percepção das CSAs nas bases de dados *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), Portal de Periódico CAPES e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) não apresentaram pesquisas com assunto diretamente relacionado à análise do grau de maturidade do eixo de infraestrutura física baseado no modelo MMGP\Prado nos centros de ensino da UDESC sob a ótica de suas CSAs. Mas, pelo menos, dois trabalhos têm proximidade com o conteúdo proposto e foram utilizados como apoio à pesquisa.

A seguir é detalhada a disposição do trabalho em seus capítulos.

## 1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A dissertação está dividida em cinco capítulos:

**Capítulo 1:** É o capítulo referente à introdução, no qual é apresentada uma breve contextualização da pesquisa, iniciando por sucintas explanações sobre a avaliação, a autoavaliação e os eixos do SINAES; Em seguida, é feita uma elucidação sobre a maturidade, os modelos de maturidade e o modelo MMGP\Prado. Posteriormente são apresentados a definição do problema, os objetivos que norteiam a

investigação, seguidos da justificativa baseada em Silva e Menezes (2001), Gil (2008) e Prodanov e Freitas (2013), que apontam, além de uma apresentação básica, explicação sobre a escolha do tema, a relevância e a importância da pesquisa com pontos positivos, vantagens e benefícios, a atualidade do tema, o ineditismo do trabalho, o envolvimento do autor, suas contribuições pessoais e profissionais para a ciência e para a academia, a pertinência para outras áreas do conhecimento e o público alvo da pesquisa, fechando com este item de organização do trabalho.

**Capítulo 2:** Na fundamentação teórica são abordados os conceitos e um breve histórico sobre a avaliação da educação superior no Brasil. São apresentados alguns órgãos responsáveis pelo processo avaliativo nacional e da UDESC, os eixos dos SINAES, principalmente o eixo infraestrutura, foco desta pesquisa. Além de trazer o conceito de maturidade e algumas sucintas explicações sobre os modelos de maturidade existentes, concentrando atenção especial ao modelo Prado\MMGP (modelo de base) e ao modelo adaptado utilizado na pesquisa.

**Capítulo 3:** Os procedimentos metodológicos descrevem aspectos utilizados na pesquisa de forma a atingir os objetivos, ou seja: caracterização da pesquisa, classificação e descrição dos processos metodológicos, delimitação da pesquisa (objeto de estudo ou escopo), etapas da organização da pesquisa, o modelo de maturidade adotado, coleta de dados e a aplicação do questionário, compilação e tratamento dos dados, a população pesquisada, tratamento e análise dos dados e limitações da pesquisa.

**Capítulo 4:** No preâmbulo da análise dos dados encontram-se as adaptações que foram feitas para a aplicação efetiva da pesquisa, explicações intrínsecas e relevantes para o bom entendimento do capítulo seguinte. Assim, constam deste capítulo o modelo genérico, o modelo adaptado e os procedimentos de adaptação do instrumento de coleta de dados.

**Capítulo 5:** apresentação, análise dos resultados e propostas de melhorias integram este capítulo. Nele são expostos os resultados da pesquisa, a verificação do alcance dos objetivos e a exploração do estudo de caso. Assim, após apresentar a caracterização da organização em estudo - a UDESC -, os centros são apresentados juntamente com os resultados e situados o Grau de maturidade e a análise qualitativa na visão dos pesquisados por questão, por categoria (discentes, docentes, SCO e técnicos universitários), por centro, pela instituição, categoria por

questão e por centro, centro por questão, instituição por questão, por categoria e por centro.

**Capítulo 6:** As considerações finais fecham as conclusões do trabalho e as recomendações para pesquisas futuras.

Além destes componentes, são apresentados um resumo fundamentado, as referências que orientam o trabalho e os apêndices, incluindo o questionário aplicado às CSAs para avaliar o grau de maturidade dos centros de ensino da UDESC segundo sua infraestrutura.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De modo a dar suporte aos objetivos propostos, sustentação à justificativa apresentada e embasamento às ideias que serviram de base para a análise e interpretação dos dados coletados foi realizada uma revisão da literatura para buscar aspectos teóricos a fim de esclarecer e fundamentar o problema proposto. Na fundamentação teórica são abordados alguns conceitos e um breve histórico sobre a avaliação da educação superior no Brasil. São apresentados alguns órgãos responsáveis pelos processos avaliativos nacionais e da UDESC, os eixos dos SINAES, principalmente o eixo infraestrutura, foco desta pesquisa. Ainda, o conceito de maturidade e algumas sucintas explanações sobre os modelos de maturidade existentes, concentrando atenção especial ao modelo Prado\MMGP (modelo de base) e ao modelo adaptado utilizado na pesquisa.

### 2.1 A AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL

No ano de 1993, o termo “avaliação Institucional” apareceu pela primeira vez no Brasil, citado em uma Portaria, conforme afirmam Rothen e Barreyro (2009), quando da implantação da comissão para estabelecer “diretrizes e viabilizar a implantação do processo de avaliação nas universidades brasileiras”, o que originou o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), pela Portaria Nº 130, de 14 de julho de 1993 SESu/MEC - que cria comissão com o objetivo de estabelecer diretrizes e viabilizar a implementação do processo de avaliação institucional nas universidades brasileiras (BRASIL, 1993a). Logo, constatando que as discussões sobre a avaliação do ensino superior realmente são contemporâneas.

O PAIUB foi criado pela Comissão Nacional de Avaliação das Universidades Brasileiras, esta composta por membros e representantes de instituições ligadas à área educacional, pela Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino (ANDIFES), mais precisamente vinculados às universidades, e adotado pela Secretaria da Educação Superior/MEC (SESu). Esta foi a primeira tentativa de implantação de um sistema avaliativo nacional. Prezavam-se os princípios quantitativos e os padrões de qualidade, tendo a função de controle e fiscalização por parte das agências do Estado, defendiam a auto regulação e o autoconhecimento das instituições, com participação voluntária, implementada com um projeto da própria instituição através

de uma comissão avaliadora interna, financiada pelo Ministério da Educação (MEC), e baseado no Documento Básico de Avaliação das Universidades Brasileiras: uma proposta nacional (BRASIL, 1993), de 26 de novembro de 1993 (POLIDORI, MARINHO-ARAÚJO e BARREYRO, 2006), reforçando que a organização para um sistema avaliador nacional também é bem recente.

Porém, mesmo timidamente, já se falava sobre avaliação há muito tempo. O sistema de avaliação das instituições de ensino superior brasileiro teve seu início histórico em 1976, com a implantação do sistema de avaliação da pós-graduação, pela Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior (CAPES). (BARREYRO e ROTHEN, 2006).

A Secretaria de Educação Superior (SESu) foi criada em 1978, na gestão do Ministro da Educação e Cultura Euro Brandão, no governo de Ernesto Geisel, pelo Decreto Nº 81.454, de 17 de março de 1978, que dispunha sobre a organização administrativa do Ministério da Educação e Cultura e dava outras providências (BRASIL, 1978). O órgão originou-se do antigo Departamento de Assuntos Universitários (DAU), que funcionou entre 1970 e 1978, e foi reativado em 2012 (BRASIL, 1979).

Na década de 1980 brotaram algumas discussões sobre a avaliação da educação superior quando as questões giravam entre processo institucional de autoconhecimento ou regulação pelo Estado (BARREYRO e ROTHEN, 2006).

Juntamente com a segunda reforma universitária da América Latina (entre as décadas de 50 a 80) que, de acordo com Rothen e Barreyro (2009), tinha como princípio a ampliação do acesso à universidade e da rede privada, foi apresentado o Programa de Avaliação da Reforma Universitária (PARU), mais precisamente em 1983. O PARU enfatizava a gestão das IES, a produção e a disseminação de conhecimento. Rothen e Barreyro (2009) também citam as demais reformas universitárias na América Latina, a primeira ocorrida em 1918, que preservava a autonomia universitária e o governo colegiado, e a terceira, desde a década de 90 até hoje, com princípios de autonomia avaliada e internacionalização.

A Comissão Nacional de Reformulação da Educação Superior, conhecida como Comissão de Notáveis, foi uma comissão de especialistas instaurada pelo Presidente da República José Sarney, no Decreto nº 91.177, de 29 de março de 1985 – que instituiu a Comissão Nacional visando a reformulação da educação superior e dava outras providências - com um prazo de seis meses para a apresentação de suas

conclusões. Na exposição de motivos, o então Ministro da Educação Marco Maciel apresentou o quadro crítico em que se encontrava o ensino superior brasileiro. Porém, ao apresentar o relatório final intitulado “Uma Nova Política para a Educação Superior Brasileira”, em 21 de novembro de 1985, o Ministro aparentou grande otimismo e satisfação na busca de subsídios à formulação de uma nova política para a educação superior (BRASIL, 1985a). Esta comissão não foi constituída para tratar especificamente da avaliação, mas é indicada em seu relatório a criação de uma comissão específica para tratar sobre o assunto.

Também naquele ano foi criada uma Comissão de Especialistas, pelo Decreto nº 91.607, de 03 de setembro de 1985 - que instituiu Comissões de Especialistas para consultoria e assessoramento em matéria de avaliação e qualificação da educação superior pelo então Presidente da República José Sarney, com a finalidade de assessorar o Ministério da Educação na avaliação de cursos e da qualidade da educação superior, do ensino profissional e científico (BRASIL, 1985b). O apoio administrativo financeiro viria do MEC que, por sua vez, estabeleceria seus membros, os prazos de mandatos e suas atribuições. A comissão tinha como modelo os procedimentos da CAPES quanto à avaliação da educação superior e defendia que a avaliação deveria ser conduzida por seus pares acadêmicos (ROTHEN e BARREYRO, 2009). E em 27 de fevereiro de 1986 foi criada a Secretaria Executiva das Comissões de Especialistas, pela Portaria Nº 25 - que instituiu a Secretaria Executiva das Comissões de Especialistas, vinculada a Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Superior - para gerir os trabalhos das Comissões (BRASIL, 1986).

O Grupo Executivo da Reforma da Educação Superior (GERES), criado pela Portaria Nº 100, de 06 de fevereiro de 1986, apresentou uma proposta de avaliação com estratégias que propunham a autonomia universitária acadêmica e financeira (BRASIL, 1986a).

A Constituição da República Federativa do Brasil, aprovada pela Assembleia Nacional Constituinte em 22 de setembro de 1988 e promulgada em 05 de outubro de 1988, cita a avaliação somente em seu Artigo 209, afirmando que “o ensino é livre à iniciativa privada, atendida as seguintes condições: alínea I: cumprimento das normas gerais da educação nacional; alínea II: autorização e avaliação de qualidade pelo Poder Público” (BRASIL, 1988).

A Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior – ANDIFES - criada em 23 de maio de 1989, é uma

pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, que representa oficialmente as universidades federais na interlocução com o governo federal, com as associações de professores, de técnico-administrativos, de estudantes e com a sociedade em geral (ANDIFES, 2018). Foi pela mediação da ANDIFES que algumas universidades fizeram experiências de autoavaliação que contribuíram para a construção do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB) (POLIDORI, MARINHO-ARAÚJO e BARREYRO, 2006).

A década de 90 foi de intensa implementação da privatização da educação superior, através de instituições não universitárias que ganharam ampla visibilidade. Em Rothen e Barreyro (2009) é referido que nessa década “as políticas públicas e o Estado assumem a função de regulador: fiscalizar, supervisionar e controlar”.

Em 1992, através da Portaria Nº 287, de 10 de dezembro de 1992 SESu (BRASIL, 1992) –, foram instituídas as Comissões de Especialistas de Ensino com a incumbência de prestar assessoria à Secretaria de Educação Superior (SESu). Houve alguns ajustes nas Comissões de Especialistas, dentre eles a subordinação ao SESu e a apresentação de padrão mínimo de qualidade para um sistema permanente de avaliação (ROTHEN e BARREYRO, 2009).

De 2003 a 2006, no primeiro governo Lula, foram represados os processos de credenciamento de instituições e de recredenciamento de cursos devido às taxas que as Instituições de Ensino Superior (IES) deveriam pagar ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira (INEP) para a realização do processo, bem como o questionamento do pagamento de *pró-labore*<sup>6</sup> aos professores com dedicação exclusiva nas visitas *in loco*<sup>7</sup> (BARREYRO e ROTHEN, 2014).

A Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (BRASIL, 2004), em seu Artigo Primeiro, subscrive:

Art. 1º Fica instituído o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, com

---

<sup>6</sup> *Pró-labore* é uma expressão latina e significa “pelo trabalho”, utilizada atualmente na língua portuguesa para se referir a remuneração mensal do sócio, gerente ou profissional. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/?s=pr%C3%B3-labore>>. Acesso em: 28 out. 2018.

<sup>7</sup> *In loco* é uma expressão em latim, que significa “no lugar” ou “no próprio local” e é equivalente à expressão *in situ*. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/in-loco/>>. Acesso em: 28 out. 2018.

o objetivo de assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes [...] (BRASIL, 2004).

No primeiro parágrafo do citado Artigo é apresentada a finalidade do Sinaes: 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 como desígnios (BRASIL, 2004).

O Instrumento de Avaliação Institucional Externa foi criado pelo INEP com a Portaria Nº 004, de 13 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005), e foi alterado e revisado posteriormente até 2017, quando foi aprovada a Portaria Nº 1.382, de 31 de outubro de 2005 (BRASIL, 2017) - que “Aprova, em extratos, os indicadores dos Instrumentos de Avaliação Institucional Externa para os atos de credenciamento, recredenciamento e transformação de organização acadêmica nas modalidades presencial e a distância do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES”.

No início de ano de 2006 foram aprovadas as portarias do “Instrumento de Avaliação Externa de Instituições” - Portaria Nº 300, de 30 de janeiro de 2006, MEC (BRASIL, 2006b) - e do “Instrumento de Avaliação Externa dos Cursos de Graduação” - Portaria Nº 563, de 21 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006c), com base no SINAES (BRASIL, 2004) e no Plano Nacional de Educação (PNE) (BRASIL, 2001). Neste mesmo período, os documentos intitulados “Diretrizes para a Avaliação das Instituições de Educação Superior”, “Roteiro para Avaliação Interna e Avaliação Externa de Instituições de Ensino Superior” foram emitidos pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES)/INEP, ainda com certas confusões em relação aos sistemas transitórios e anteriores a nova Lei.

Em 09 de maio de 2006 foi anunciado o Decreto Nº 5.773, também apelidado de Decreto Ponte, 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” (BRASIL, 2006a). Neste sentido, Barreyro e Rothen

(2006) expõem alguns aspectos do referido Decreto em comparação à Lei que instituiu o SINAES sobre as competências dos órgãos: o credenciamento e credenciamento dos cursos e instituições ficam a cargo das secretarias do MEC e do Conselho Nacional de Educação; à CONAES compete coordenar e supervisionar o SINAES e, ao INEP, foram incumbidas as tarefas de elaborar os instrumentos de avaliação, conforme diretrizes da CONAES, para o credenciamento de instituições e autorizações de curso, e de acordo com as Secretarias e o Conselho Nacional de Educação (CNE).

O Decreto afirma e caracteriza a separação entre autoavaliação e avaliação externa e entre a regulação e a avaliação. Rothen e Barreyro (2009) evidenciam o fato de que, após a aprovação do SINAES, houve diversos atos normativos, estabelecidos por vários órgãos (CNE, CONAES, INEP, especialistas) sobre os padrões de qualidade. De tal modo, o Decreto Ponte buscava diminuir e sintetizar a quantidade de normas estabelecidas desde 1997 num único documento.

No dia 15 de maio de 2006, sob a Portaria Nº 1.027, foram criados a Comissão Técnica de Acompanhamento da Avaliação (CTAA) e o Banco de Avaliadores do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (BASIS) (BRASIL, 2006d). A CTAA tem a função operacional de acompanhar as comissões de especialistas e julgar recursos das avaliações externas de IES e de cursos, enquanto o BASIS tem a função de selecionar os avaliadores externos para as visitas *in loco* para a avaliação das IES e dos cursos. Tais avaliadores podem ser indicados ou se inscreverem livremente, mas, além de serem capacitados, devem possuir requisitos profissionais, acadêmicos e éticos. Marchelli (2007) argumenta que ainda é necessária a implantação de uma política para a formação de verdadeiros avaliadores profissionais que, organizados, poderão elevar os padrões de qualidade do sistema de avaliação superior.

A Portaria Nº 40\2007, de 12 de dezembro de 2007 (BRASIL, 2007a) - instituiu o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação, e o cadastro e-MEC de instituições e cursos superiores e consolidou disposições sobre indicadores de qualidade, banco de avaliadores (Basis) e o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e outras disposições.

Em outubro de 2010, o CNE emitiu a Resolução Nº 003/2010, que estabeleceu normas e procedimentos para credenciamento e credenciamento de universidades (BRASIL, 2010a). Esta resolução

complementa a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) e o Decreto Ponte, considerando o credenciamento de universidades que derive de centros universitários com mais de nove anos e, se justificado, de faculdades com mais de 12 anos de existência. Além disto, o conceito institucional ou o Índice Geral de Cursos (IGC) deve ser igual ou superior a quatro. Sendo que para o recredenciamento, o conceito deve ser igual ou superior a três no IGC. Também aparece a exigência de que 60% dos cursos da instituição devem ser reconhecidos ou em processo de reconhecimento, oferecer quatro cursos de mestrado e dois de doutorado, demonstrar iniciativa da instituição em resolver problemas apontados pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), além de considerar os resultados das avaliações no credenciamento e recredenciamento das IES (BARREYRO e ROTHEN, 2014).

Em dezembro de 2010 foi reeditada a Portaria nº 40/2007, estabelecendo que a prova do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) tivesse duas partes: uma de conhecimentos gerais e outra de conhecimentos específicos de cada área, sendo que os estudantes ingressantes não fariam a prova específica, somente a geral, com base no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), e, se houvessem feito o ENEM, não precisariam fazer o ENADE. Porém, o ENEM segue a Teoria de Resposta ao Item e o ENADE não, um pode ser comparável e o outro não, ou seja, os resultados e os objetivos são diferentes. Logo, o novo ENADE é um retorno do provão, com uma prova de conhecimentos específicos aplicados a todos os alunos concluintes dos cursos avaliados, segundo concluem Barreyro e Rothen (2014).

A configuração atual da Secretaria de Ensino Superior (SESu), ditada pelo Decreto Nº 7.690, de 2 de março de 2012 (BRASIL, 2012) - Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do Ministério da Educação, apresenta a SESu como uma das secretarias do Ministério da Educação e o Decreto Nº 8.066, de 7 de agosto de 2013 (BRASIL, 2013) - Altera o Decreto nº 7.690, de 2 de março de 2012, que aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão do Ministério da Educação e remaneja cargos em comissão -, vincula à SESu 3 diretorias: a Diretoria de Desenvolvimento da Rede de Instituições Federais de Ensino Superior, a Diretoria de Políticas e Programas de Graduação e a Diretoria de Desenvolvimento da Educação em Saúde. Os decretos anteriores foram revogados pelo

Decreto Nº 9.005, de 14 de março de 2017 (BRASIL, 2017), alterando somente os cargos.

O Plano Nacional de Educação (PNE) de 2014, de acordo com o item 12.19 da meta 12, visa

[...] reestruturar com ênfase na melhoria de prazos e qualidade da decisão, no prazo de dois anos, os procedimentos adotados na área de avaliação, regulação e supervisão, em relação aos processos de autorização de cursos e instituições, de reconhecimento ou renovação de reconhecimento de cursos superiores e de credenciamento ou credenciamento de instituições, no âmbito do sistema federal de ensino.

Dentro das estratégias da meta 13 temos o item 13.1 - “[...] aperfeiçoar o SINAES, fortalecendo as ações de avaliação, regulação e supervisão”. O item 13.3 busca

[...] induzir processo contínuo de autoavaliação das instituições de educação superior, fortalecendo a participação das CPAs, bem como a aplicação de instrumentos de avaliação que orientem as dimensões a serem fortalecidas, destacando-se a qualificação e a dedicação do corpo docente.

Já o item 13.4 ressalta como meta

[...] promover a melhoria da qualidade dos cursos de pedagogia e licenciaturas, por meio da aplicação de instrumento próprio de avaliação aprovado pela CONAES, integrando-os às demandas e necessidades das redes de educação básica, de modo a permitir aos graduandos a aquisição das qualificações necessárias a conduzir o processo pedagógico de seus futuros alunos, combinando formação geral e específica com a prática didática, além da educação para as relações étnico-raciais, a diversidade e as necessidades das pessoas com deficiência.

Enquanto a meta 15 aponta para

[...] garantir, em regime de colaboração entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, no prazo de um ano de vigência deste PNE, política nacional de formação dos profissionais da educação, assegurado que todos os professores da educação básica possuam formação específica de nível superior, obtida em curso de licenciatura na área de conhecimento em que atuam, as estratégias complementam tal desígnio” (BRASIL, 2014).

O item 15.2 procura “[...] consolidar o financiamento estudantil para os alunos matriculados em cursos de licenciatura com avaliação positiva pelo SINAES, inclusive a amortização do saldo devedor pela docência efetiva na rede pública de educação básica” e “[...] garantir, por meio das funções de avaliação, regulação e supervisão da educação superior, a plena implementação das respectivas diretrizes curriculares” é o que observa o item 15.7;

A avaliação, de acordo com as diretrizes do SINAES, é composta pelos seguintes instrumentos de avaliação como norteadores do processo avaliativo: Avaliação Institucional (interna e externa), Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG) e o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE).

A Avaliação externa é realizada através de um sistema central bem elaborado, desenvolvido e aplicado pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), com uma escala de dois pontos (credenciado/não credenciado), simplificando e facilitando o controle governamental sobre os resultados da avaliação, mas também é usada a escala multiponto para estabelecer as diferenças de qualidade entre as instituições (MARCHELLI, 2007).

A Avaliação Externa é como um importante instrumento cognitivo, crítico e organizador, exigindo a sistematização e o inter-relacionamento de um grande conjunto de informações obtidas por meio de dados quantitativos e juízo de valor, dizendo respeito à qualidade das práticas e da produção teórica das IES (MARCHELLI, 2007).

A realização da autoavaliação é obrigatória e distinta da avaliação externa, enquanto a regulação, que também é obrigatória, é distinta da

avaliação. Os processos de regulação são “[...] o credenciamento, a renovação, a autorização, o reconhecimento e a renovação de reconhecimento dos cursos de graduação” (BRASIL, 20064).

A Portaria Nº 2.051, de 09 de julho de 2004, MEC (BRASIL, 2004b), regulamenta o SINAES, reafirma a finalidade da avaliação e determina a competência dos órgãos responsáveis pela avaliação, incluindo a CONAES e o INEP, sendo este último o responsável pela definição de critérios e procedimentos para a realização do ENADE.

Quando se trata de avaliação, o ato de avaliar é uma grande responsabilidade e é necessário conhecer o que ou quem está sendo avaliado, antes de se efetivar a avaliação. Segundo Luckesi (1995), o ato de avaliar consiste em dois processos: diagnosticar e decidir.

De acordo com Duarte (2013), avaliação é julgamento de valor ou mérito de alguma coisa.

Segundo Trevisan e Sarturi (2016), “A avaliação no Brasil tem um aspecto muito forte de promover a regulação do sistema de educação superior [...] e com diferentes finalidades: regular e promover a qualidade” e este fato é bastante questionado no meio acadêmico. O conceito de regulação, ao aferir os resultados na avaliação, acaba fazendo *rankings* das instituições, proporciona uma forma de controle do Estado e verificação das exigências legais. Por outro lado, a avaliação pode ser utilizada como forma de induzir algumas práticas para a qualidade de gestão, os sistemas de aprendizagem e explicitar a transparência do sistema educacional e das políticas públicas.

Trevisan e Sarturi (2016) ainda afirmam que a regulação é um aspecto marcante da avaliação, pois é um processo inerente e uma característica prevista na LDB. O sistema de avaliação define critérios mínimos para estabelecer um nível também mínimo de qualidade e, desta forma, a qualidade fica relacionada a atribuição de valores.

No artigo “O Estado da Arte do Sinaes: levantamento de teses e conceitos”, Trevisan e Sarturi (2016) destacaram os tipos de avaliação segundo Lamarra, Aiello e Gradoli (2013): a avaliação somativa, para fins de controle, e a formativa, para colaborar, ou seja, em forma de orientações e recomendações. Estes autores também ressaltam a importância da participação dos gestores no processo avaliativo para gerar as informações de qualidade e legitimar os planos de melhorias.

Há um ponto nevrálgico no contexto da avaliação, que é o fato de conseguir identificar historicamente se a avaliação é considerada instrumento de controle e aferição ou forma de desenvolvimento e crescimento no contexto educacional. Assim, Lordêlo (2009) enfatiza que “O desenvolvimento da avaliação, acompanhando o aumento

gradual da complexidade das situações e das demandas, não se limita ao aperfeiçoamento das técnicas e dos métodos, mas, sobretudo, à mudança da concepção acerca do processo, da sua importância, dos seus objetivos e finalidades”.

A avaliação do ensino superior é um processo bastante abrangente e com múltiplas abordagens, porém basicamente implica em detectar fragilidades e potencialidades e, de forma reflexiva, tomar decisões de modo a corrigir as deficiências, aperfeiçoar as práticas e buscar a excelência no ensino. A avaliação do ensino superior no Brasil apresenta um longo panorama histórico, desde a criação das organizações, das agências e suas competências até a afirmação de suas características e dos aspectos políticos.

Marchelli (2007) trabalha com dois termos específicos para tratar a avaliação e faz algumas comparações com outras instituições de ensino superior pelo mundo. O primeiro é a palavra inglesa *accountability*, que indiretamente significa prestação de contas dos agentes da gestão pública, representando a sua responsabilidade e obrigação de esclarecer a sociedade sobre suas ações, quando para isso forem solicitados. A finalidade da *accountability* seria a geração de informações públicas sobre os padrões de qualidade dos cursos e instituições. A segunda, *benchmarking*<sup>8</sup>, também é uma palavra inglesa, e é definida como a organização de um sistema computacional central que armazene todas as informações levantadas pelas agências e comissões setoriais, a fim de cruzar informações, guiar os examinadores externos, gerar relatórios, analisar facilmente a avaliação interna, bem como as ações a serem implantadas. Atualmente as informações disponibilizadas pelas IES são fragmentadas, necessitando sistematizá-las em um banco de dados único, de fácil acesso e consulta. Contudo, o MEC e o INEP são considerados grandes *benchmarkings*.

Ainda, consoante Marchelli (2007), o compromisso institucional com os padrões de qualidade envolve a melhoria contínua do papel dos *stakeholders*, através de um sistema de metas quantitativas, que são os indicadores de desempenho. Tais indicadores são bastante questionáveis, porém de grande importância pela objetividade, precisão e facilidade de comparação. O sistema de avaliação externa utilizava

---

<sup>8</sup> *Benchmarking* é um processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais, e é um importante instrumento de gestão das empresas. O *benchmarking* é realizado através de pesquisas e análise de estratégias. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/benchmarking/>>. Acesso em: 18 out. 2018.

dez dimensões, com vários indicadores em cada uma, que procuravam abranger todas as atividades e procedimentos das IES. As dez dimensões são: Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); Política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação e a extensão; Responsabilidade social da IES; Comunicação com a sociedade; As políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e técnico-administrativo; Organização de gestão da IES; infraestrutura física; Planejamento de avaliação; Políticas de atendimento aos estudantes; Sustentabilidade financeira (BRASIL 2004). Estas dimensões foram reordenadas em cinco eixos: Planejamento e avaliação institucional, Desenvolvimento institucional, Políticas acadêmicas, Políticas de gestão e infraestrutura física e em 51 indicadores, conforme a Portaria N° 92, de 31 de janeiro de 2014 (BRASIL, 2014a), que “Aprova, em extrato, os indicadores do Instrumento de Avaliação Institucional Externa para os atos de credenciamento, recredenciamento e transformação de organização acadêmica, modalidade presencial, do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES”.

Algumas instituições consideram a avaliação como um tema de grande proeminência, outras somente atendem as exigências estipuladas pelo SINAES e preenchem os formulários necessários aos procedimentos padrões. Barreyro e Rothen (2014) comentam que, em síntese, muitas instituições somente preenchem dados e formulários do INEP, não chegando a efetivar as ações legítimas de uma autoavaliação.

No Quadro 1 pode ser visualizada, de forma sistematizada e cronológica, a evolução da Avaliação:

**Quadro 1 - Cronologia da evolução da avaliação**

ANO	ACONTECIMENTO	DESCRIÇÃO
1918	Primeira reforma universitária na América Latina;	Previa a autonomia universitária e o governo colegiado;
1976	Implantação do sistema de avaliação da pós-graduação pela CAPES;	Com a proposta de avaliar, detectando a evolução e os níveis de qualidade;
1978	Criação da Secretaria de Educação Superior (SESu);	Decreto N° 81.454, de 17\03\78;
1983	Apresentação do Programa de Avaliação da Reforma Universitária (PARU);	Ocorreu na segunda reforma universitária da América Latina, sendo que esta reforma

ANO	ACONTECIMENTO	DESCRIÇÃO
		propunha o acesso à universidade e a ampliação da rede privada;
1985	Instauração da “Comissão de Notáveis” - comissão nacional de reformulação da educação superior, instaurada pelo Presidente José Sarney;	Decreto Nº 91.177, de 29\03\85;
1985	Criação das “Comissões de Especialistas”, pelo Presidente José Sarney, com a finalidade de assessorar o ministro da educação na avaliação dos cursos e na qualidade da educação superior;	Decreto Nº 91.607, de 03\09\85;
1986	Criação da secretaria executiva das comissões de especialistas;	Portaria Nº 25, de 27\02\86;
1986	Criação do Grupo Executivo da Reforma da Educação Superior (GERES), com a proposta de avaliação com estratégias, autonomia acadêmica e financeira;	Portaria Nº 100, de 06\02\86;
1988	O Art. 209 da Constituição cita o ensino livre à iniciativa privada, atendidas as normas gerais da educação e a autorização e a avaliação da qualidade pelo poder público;	Aprovação pela Assembleia Nacional Constituinte da Constituição da República Federativa do Brasil em 22\09\88 e promulgação em 05\10\88;
1989	Criação da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFS) – como pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, que representa oficialmente as universidades federais;	Em 23\05\89;
Década	Terceira reforma universitária da	Com os princípios de

ANO	ACONTECIMENTO	DESCRIÇÃO
de 90	América Latina;	autonomia avaliada e internacionalização;
1992	Alteração nas comissões de especialistas com a subordinação ao SISu e apresentação de padrões mínimos de qualidade para um sistema permanente de avaliação;	Portaria Nº 287 SISu, de 10\12\92;
1993	Criação do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB);	Portaria Nº 130 SESu\MEC, de 14\07\93;
1993	Primeira vez que o termo “avaliação institucional” foi citado numa portaria no Brasil;	Ocorreu quando da instalação da comissão para implantação do processo de avaliação nas universidades brasileiras;
De 2003 a 2006	Represados os processos de credenciamento de instituições e credenciamento de cursos, devido às taxas e <i>pro-labores</i> ;	Primeiro governo de Luiz Inácio Lula da Silva;
2004	Criação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES);	Lei Nº 10.861, de 14\04\04
2004	Regulamentação do SINAES;	Portaria Nº 2.051 MEC, de 09\06\04;
2005	Criação do instrumento de avaliação institucional externa;	Portaria Nº 004 INEP, de 13\01\05;
2006	Aprovação do Instrumento de avaliação externa de instituições;	Portaria Nº 300, de 30\01\06;
2006	Aprovação do instrumento de avaliação externa dos cursos de graduação;	Portaria Nº 563, de 21\02\06;
2006	Criação do “Decreto Ponte”, sobre regulação, supervisão e avaliação das IES;	Decreto Nº 5.773, de 09\05\06;
2006	Criação da Comissão de Técnica de Acompanhamento da Avaliação	Portaria Nº 1.027, de 15\05\06;

ANO	ACONTECIMENTO	DESCRIÇÃO
	(CTAA) e do Banco de Avaliadores da Educação Superior (BASIS);	
2007	Instituição do e-MEC – sistema eletrônico de gerenciamento de informações;	Portaria Nº 40, de 12\12\07;
2008	Substituição do instrumento de avaliação externa;	Em 02\10\08. Revisado em set\09, ago\14 e out\17;
2010	Normas e procedimentos para credenciamento e reconhecimentos de universidades;	Resolução Nº 003\2010;
2010	Alteração do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE). Divisão em duas partes: conhecimentos gerais e específicos e aplicação somente aos concluintes;	Reedição da Portaria Nº 40, de 29\12\10;
2012	Apresentação do SISu como secretaria do Ministério da Educação;	Decreto Nº 7.690, de 02\03\12;
2013	Vinculação à SISu de três diretorias: de Desenvolvimento de Rede de Instituições Federais de Ensino Superior, de Políticas e Programas de Graduação e de Desenvolvimento da Educação em Saúde;	Decreto Nº 8.066, de 07\08\13;
2014	Instalação do Plano Nacional de Educação (PNE), que apresenta metas e prazos de avaliação para garantir a melhoria do ensino;	Lei Nº 13.005, de 25\06\14;
2017	Aprova os indicadores dos instrumentos de avaliação institucional externa;	Portaria Nº 1.382, de 31\10\17;
2017	Revoga os Decretos Nº 7.690\2012 e Nº 8.066\2013 e aprova a estrutura	Decreto Nº 9.005, de 14\03\17.

ANO	ACONTECIMENTO	DESCRIÇÃO
	regimental e funções do MEC.	

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A seguir serão apresentados os órgãos de representação da avaliação.

## 2.2 OS ÓRGÃOS RESPONSÁVEIS PELA AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NACIONAL E NA UDESC

### 2.2.1 O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP)

O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC). O INEP foi criado pela Lei Nº 378, de 13 de janeiro de 1937 (BRASIL, 1937), cujo texto dá nova organização ao Ministério da Educação e Saúde Pública - sendo chamado inicialmente de Instituto Nacional de Pedagogia. No ano seguinte, o órgão iniciou seus trabalhos de fato, com a publicação do Decreto-Lei Nº 580, de 30 de julho de 1938 (BRASIL, 1938), dispendo sobre a organização do Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos, regulamentando a organização e a estrutura da Instituição e modificando sua denominação para Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos. Posteriormente, e com base na Portaria Nº 2.255, de 25 de agosto de 2003 (BRASIL, 2003a) - Aprova o Regimento Interno do INEP - Art. 1, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) foi criado para realizar um conjunto de objetivos referentes ao sistema de educação nacional, a partir de sua transformação em autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (BRASIL, 2018).

Competências:

O INEP tem como missão subsidiar a formulação de políticas educacionais dos diferentes níveis de governo com intuito de contribuir para o desenvolvimento econômico e social do país. Sua finalidade é: Organizar e manter o sistema de informações e estatísticas educacionais; Planejar, orientar e coordenar o desenvolvimento de sistemas e projetos de avaliação educacional para o estabelecimento de indicadores de desempenho das atividades de ensino; Apoiar o Distrito Federal, os estados e os municípios no desenvolvimento de sistemas e projetos de

avaliação educacional; Desenvolver e implementar sistemas de informação e documentação com estatísticas, avaliações educacionais, práticas pedagógicas e gestão das políticas educacionais; Subsidiar a formulação de políticas por meio da elaboração de diagnósticos e recomendações decorrentes da avaliação da educação básica e superior; Coordenar o processo de avaliação dos cursos de graduação; Definir e propor parâmetros, critérios e mecanismos para a realização de exames de acesso ao ensino superior; Promover a disseminação de informações sobre a qualidade da Educação Básica e Superior; Articular-se com instituições nacionais e internacionais, por meio de ações de cooperação institucional, técnica e financeira bilateral e multilateral; Publicar estudos para aferir a evolução no cumprimento das metas estabelecidas pelo Plano Nacional de Educação (2014-2024) (BRASIL, 2018).

Composição:

A Estrutura Regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão do Inep são baseados no Decreto Nº 6.317, de 20 de dezembro de 2007 (BRASIL, 2007), e seguem a composição: Presidência, Diretoria de Avaliação da Educação Básica (DAEB); Diretoria de Avaliação da Educação Superior (DAES); Diretoria de Estatísticas Educacionais (DEED); Diretoria de Gestão e Planejamento (DGP); Diretoria de Estudos Educacionais (DIREDE); Diretoria de Tecnologia e Disseminação de Informações Educacionais (DTDIE); (BRASIL, 2018).

### **2.2.2 O Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES)**

O Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) foi criado pela Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (BRASIL, 2004) e é formado por três componentes principais: a avaliação das instituições (avaliação externa e autoavaliação), dos cursos (ACG) e do desempenho dos estudantes (ENADE), além de informações no censo e no cadastro, que envolvem os aspectos de ensino, de pesquisa, de extensão, da responsabilidade social, do desempenho dos alunos, da gestão da instituição, do corpo docente e das instalações. Os resultados das avaliações possibilitam traçar um panorama da qualidade dos cursos e instituições de educação superior no país (BRASIL, 2018).

Competências:

Os objetivos da avaliação são: melhorar o mérito e o valor das instituições, áreas, cursos e programas, nas dimensões de ensino, pesquisa, extensão, gestão e formação (BRASIL, 2018). O objetivo do

SINAES é assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes (BRASIL, 2004).

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).

Composição:

Os processos avaliativos são coordenados e supervisionados pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) e a operacionalização é de responsabilidade do INEP.

As informações obtidas com o SINAES são utilizadas pelas IES para orientar sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social; pelos órgãos governamentais para destinar a criação de políticas públicas e, pelos estudantes, pais de alunos, instituições acadêmicas e públicas em geral para guiar suas decisões quanto à realidade dos cursos e das instituições. O Ministério da Educação torna público e disponível o resultado da avaliação das instituições de ensino superior e de seus cursos. Os resultados da avaliação realizada pelo SINAES subsidiarão os processos de regulação, que compreendem Atos Autorizativos e Atos Regulatórios. Os Atos Autorizativos são responsáveis pelo credenciamento das IES, autorização e reconhecimento de cursos, enquanto os Atos Regulatórios são voltados para o recredenciamento de IES e renovação de reconhecimento de cursos (BRASIL, 2004).

### **2.2.3 A Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES)**

A Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior – CONAES é o órgão colegiado de coordenação e supervisão do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior SINAES, instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (BRASIL, 2004).

Competências:

A CONAES possui as seguintes atribuições: propor e avaliar as dinâmicas, procedimentos e mecanismos da avaliação institucional, de cursos e de desempenho dos estudantes; estabelecer diretrizes para organização e designação de comissões de avaliação, analisar relatórios,

elaborar pareceres e encaminhar recomendações às instâncias competentes; formular propostas para o desenvolvimento das instituições de educação superior, com base nas análises e recomendações produzidas nos processos de avaliação; articular-se com os sistemas estaduais de ensino, visando a estabelecer ações e critérios comuns de avaliação e supervisão da educação superior; submeter anualmente à aprovação do Ministro de Estado da Educação a relação dos cursos a cujos estudantes será aplicado o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes ENADE; elaborar o seu regimento, a ser aprovado em ato do Ministro de Estado da Educação; realizar reuniões ordinárias mensais e extraordinárias, sempre que convocadas pelo Ministro de Estado da Educação (BRASIL, 2004).

Composição:

A CONAES terá a seguinte composição: um representante do INEP; um representante da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES; três representantes do Ministério da Educação, sendo um obrigatoriamente do órgão responsável pela regulação e supervisão da educação superior; um representante do corpo discente das instituições de educação superior; um representante do corpo docente das instituições de educação superior; um representante do corpo técnico-administrativo das instituições de educação superior; cinco membros, indicados pelo Ministro de Estado da Educação, escolhidos entre cidadãos com notório saber científico, filosófico e artístico e reconhecida competência em avaliação ou gestão da educação superior (BRASIL, 2004).

#### **2.2.4 A Coordenadoria de Avaliação Institucional (COAI)**

Criada em 2007, a Coordenadoria de Avaliação Institucional (COAI) é um órgão suplementar superior vinculado à reitoria. O processo de avaliação institucional da UDESC é conduzido pela COAI, que desenvolve suas políticas e ações em colaboração com a Comissão Própria de Avaliação (CPA), e as Comissões Setoriais de Avaliação (CSAs) presentes nos 12 centros de ensino (UDESC, 2018).

Competências:

Os objetivos da COAI, de acordo com o Plano de Gestão 2012-2016 (UDESC, 2012), são: criar políticas de planejamento e de avaliação institucional, consolidando o Projeto de Avaliação Institucional (PAI) (UDESC, 2016b) e acompanhar os indicadores da avaliação. É de competência do Conselho de Ensino, Pesquisa e

Extensão (CONSEPE) estabelecer as normas da avaliação da instituição, do ensino, da pesquisa e da extensão.

Em termos de regulamentação, a COAI tem as suas atribuições previstas no regimento geral da universidade. De acordo com o regimento interno da UDESC, compete a COAI: Coordenar os processos internos de avaliação institucional da UDESC; Organizar o plano geral de avaliação interna e submetê-lo aos Órgãos Superiores à UDESC; Apreciar e aprovar o plano das Comissões Setoriais de Avaliação envolvidas nos processos de autoavaliação; Propor e realizar eventos sobre o processo de avaliação institucional; Propor a criação de um sistema de informação para gerenciamento do processo de avaliação; Assegurar o processo de avaliação institucional com o objetivo de identificar o perfil e o significado da atuação da UDESC por meio de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão; Promover, em conjunto com os centros da UDESC, a avaliação de cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais e visando à melhoria da qualidade da educação superior; Assessorar e acompanhar a execução da política de avaliação nos diferentes centros da UDESC, observada a legislação pertinente; Conduzir os processos de avaliação internos no âmbito da reitoria e dos centros; Prestar informações sobre a avaliação institucional aos órgãos de educação superior em nível estadual e nacional (UDESC, 2007).

Composição:

A COAI é vinculada à reitoria e composta por um coordenador nomeado pelo reitor (UDESC, 2007).

### **2.2.5 A Comissão Própria de Avaliação (CPA)**

A Lei Federal Nº 10.86, de 14 de abril de 2004 (BRASIL, 2004), estabelece que as IES devem constituir uma Comissão Própria de Avaliação (CPA). A CPA da instituição é um órgão autônomo responsável pelos processos avaliativos. Na UDESC, a Comissão Própria de Avaliação (CPA) é um órgão colegiado permanente, que obedece a leis, resoluções e portarias internas: A Resolução Nº 073, de 11 de dezembro de 2013, CONSUNI (UDESC, 2013), reedita, com alterações, a Resolução Nº 040, de 07 de julho de 2011, CONSUNI (UDESC, 2011), que regulamenta o funcionamento da Comissão Própria de Avaliação (CPA) e das Comissões Setoriais de Avaliação (CSAs) da UDESC, e a Resolução Nº 040/2011/CONSUNI (UDESC, 2011) reedita, com alterações, a Resolução Nº 008, de 17 de março de 2009, CONSUNI (UDESC, 2009), que criou a Comissão Própria de Avaliação

da UDESC e regulamentou o seu funcionamento. A primeira Comissão Própria de Avaliação (CPA) foi composta em 2010, por meio da Portaria Nº 1523, de 19 de outubro de 2010 (UDESC, 2010b), expedida pelo reitor da UDESC e publicada no dia 22 de outubro de 2010 no Diário Oficial Nº 18.956. Sendo que a Resolução Nº 058, de 17 de dezembro de 2010, CONSUNI (UDESC, 2010c), homologa tal decisão e designa servidores para constituírem a Comissão Própria de Avaliação da UDESC.

#### Competências:

A CPA tem por finalidade a implantação, coordenação, condução e sistematização dos processos de avaliação institucional da UDESC, observada a legislação pertinente. Além disto, a CPA atuará com autonomia em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na UDESC (UDESC, 2018).

De acordo com a Resolução Nº 073/2013 do CONSUNI (UDESC, 2013), compete à CPA em articulação com a COAI: Coordenar os processos de avaliação institucional da UDESC; Estabelecer as políticas, diretrizes, metodologias, padrões e processos para a avaliação institucional na UDESC; Revisar continuamente o projeto de avaliação institucional da UDESC e submetê-lo aos órgãos superiores; Elaborar o plano anual para a realização da avaliação institucional na UDESC; Apreciar e aprovar os planos de trabalho das CSAs; Propor ações visando a sensibilização da comunidade universitária para a avaliação institucional; Assessorar e acompanhar as CSAs na execução da política de avaliação, observada a legislação pertinente; Analisar os relatórios de avaliação emitidos pelas CSAs; Subsidiar a COAI na elaboração dos relatórios de avaliação institucional; Prestar informações sobre a avaliação institucional aos órgãos de educação superior em nível estadual e nacional; Fomentar a produção e socialização do conhecimento na área de avaliação; Articular-se com Comissões Próprias de Avaliação de outras instituições de educação superior, com a Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES/INEP) e com o Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina (CEE/SC); Incentivar as CSAs e os Núcleos Docentes Estruturantes (NDEs) a disseminarem as informações das avaliações aos respectivos grupos de interesse; Divulgar os resultados da avaliação institucional à comunidade universitária; Emitir juízos de valor e propor ações formativas tendo em vista os resultados dos processos de avaliação institucional; Propor, quando necessário, a constituição de grupos específicos de trabalho visando apoio técnico no

desenvolvimento dos processos de avaliação institucional; Elaborar e apresentar à comunidade acadêmica o relatório anual das atividades desenvolvidas; Elaborar e revisar regimento interno, resoluções, normas e regulamentos relativos à CPA, às CSAs e à avaliação institucional, zelando pelo cumprimento dos mesmos; Propor eventos visando à capacitação de docentes, discentes e técnicos para o desenvolvimento dos processos de avaliação institucional; Realizar meta-avaliação formativa e somativa para a melhoria contínua dos processos de avaliação institucional da UDESC.

Composição:

De acordo com a Resolução Nº 073/2013 – CONSUNI (UDESC, 2013), a CPA deve ser constituída pelos seguintes membros: Coordenador da Coordenadoria de Avaliação Institucional (COAI), como membro nato; Sete representantes docentes efetivos, com suplentes; Cinco representantes dos técnicos universitários dos centros, com suplentes; Um representante dos técnicos universitários da reitoria, com suplente; Três representantes do corpo discente de graduação e/ou pós-graduação, com suplentes; Um representante da sociedade civil organizada, com suplente.

As representações descritas acima devem ser sorteadas entre as CSAs dos centros, em sistema de rodízio. Fica vedada a participação dos diretores de centro na composição das CSAs. O Presidente da CSA indica quem, dentre os seus membros, participará como representante na CPA.

Deve haver a garantia de que todos os centros sejam representados na CPA por um docente ou técnico. O representante da sociedade civil organizada e respectivo suplente serão sorteados, em forma de rodízio, entre as indicações dos conselhos profissionais ou entidades de classe, relacionados às áreas dos cursos oferecidos pela UDESC. A presidência da CPA será exercida por um docente ou técnico universitário, eleito pela maioria simples dos membros da CPA. A nomeação dos membros da CPA dar-se-á por ato do Reitor.

### **2.2.6 As Comissões Setoriais de Avaliação (CSAs)**

As Comissões Setoriais de Avaliação (CSAs) são órgãos colegiados permanentes, instituídos em 2010, conforme a Portaria Nº 1578, de 29 de setembro de 2010 (UDESC, 2010d), que designa os servidores para comporem as Comissões Setoriais de Avaliação da UDESC constituídas em cada centro de ensino da instituição:

- Centro de Artes - CEART
- Centro de Ciências Agroveterinárias - CAV
- Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG
- Centro de Ciências da Saúde e do Esporte - CEFID
- Centro de Ciências Humanas e da Educação - FAED
- Centro de Ciências Tecnológicas - CCT
- Centro de Educação a Distância - CEAD
- Centro de Educação do Planalto Norte - CEPLAN
- Centro de Educação Superior da Foz do Itajaí - CESFI
- Centro de Educação Superior da Região Sul - CERES
- Centro de Educação Superior do Alto Vale do Itajaí - CEAVI
- Centro de Educação Superior do Oeste - CEO

#### Competências:

As Comissões Setoriais de Avaliação (CSAs) têm por finalidade desenvolver os processos avaliativos em articulação direta com a Comissão Própria de Avaliação (CPA). De acordo com a Resolução Nº 073/2013 do CONSUNI (UDESC, 2013), compete às CSAs: Sensibilizar a comunidade acadêmica de seu centro para a implementação do processo de avaliação institucional; Desenvolver a autoavaliação no respectivo centro, respeitadas as competências e atividades orientadas pela CPA; Sistematizar as informações e analisar os resultados do processo de autoavaliação do centro; Elaborar relatório da autoavaliação do centro e encaminhá-lo à CPA dentro dos prazos estabelecidos; Prestar as informações solicitadas pela CPA ou pela COAI.

#### Composição:

De acordo com a Resolução Nº 073/2013 – CONSUNI (UDESC, 2013), as CSAs são constituídas pelos seguintes membros: Quatro representantes docentes efetivos; Três representantes técnicos universitários efetivos; Dois representantes do corpo discente de graduação e/ou pós-graduação; Um representante da sociedade civil organizada.

Seguindo com os esclarecimentos, serão apresentados os eixos dos SINAES no próximo tópico.

### 2.3 OS EIXOS DOS SINAES

A Portaria Nº 092, de 31 de janeiro de 2014 (BRASIL, 2014a), aprova, em extrato, os indicadores do instrumento de avaliação

institucional externa para os atos de credenciamento, reconhecimento e transformação de organizações acadêmicas na modalidade presencial do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Apresenta, dentre outros dados, os eixos, a quantidade de indicadores em cada eixo, conforme Quadro 2, especificando cada indicador.

**Quadro 2 - Número de indicadores por eixo**

EIXOS	Nº DE INDICADORES
1- Planejamento e Avaliação Institucional	05
2- Desenvolvimento Institucional	09
3- Políticas Acadêmicas	13
4- Políticas de Gestão	08
5- Infraestrutura	16
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>

Fonte: Adaptada de Portaria Nº 092\2014 (BRASIL, 2014a).

### **2.3.1 Eixo 1 - Planejamento e Avaliação Institucional**

No eixo 1 - Planejamento e Avaliação Institucional - há cinco indicadores: Evolução institucional a partir dos processos de Planejamento e Avaliação Institucional; Projeto/processo de autoavaliação institucional; Autoavaliação institucional: participação da comunidade acadêmica; Autoavaliação institucional e avaliações externas: análise e divulgação dos resultados; Elaboração do relatório de autoavaliação (BRASIL, 2014a).

### **2.3.2 Eixo 2 – Desenvolvimento Institucional**

No eixo 2 - Desenvolvimento Institucional - há nove indicadores: Missão institucional, metas e objetivos do PDI; Coerência entre o PDI e as atividades de ensino de graduação e de pós-graduação; Coerência entre o PDI e as práticas de extensão; Coerência entre o PDI e as atividades de pesquisa/iniciação científica, tecnológica, artística e cultural; Coerência entre o PDI e as ações institucionais no que se refere à diversidade, ao meio ambiente, à memória cultural, à produção artística e ao patrimônio cultural; Coerência entre o PDI e as ações institucionais voltadas para o desenvolvimento econômico e social; Coerência entre o PDI e ações de responsabilidade social: inclusão

social; Coerência entre o PDI e ações afirmativas de defesa e promoção dos direitos humanos e igualdade étnico-racial; Internacionalização: coerência entre o PDI e as ações institucionais (BRASIL, 2014a).

### 2.3.3 Eixo 3 – Políticas Acadêmicas

No eixo 3 - Políticas Acadêmicas - há treze indicadores: Políticas de ensino e ações acadêmico-administrativas para os cursos de graduação; Políticas de ensino e ações acadêmico-administrativas para os cursos de pós-graduação *Stricto Sensu*<sup>9</sup>; Políticas de ensino e ações acadêmico-administrativas para os cursos de pós-graduação *Lato Sensu*<sup>10</sup>; Políticas institucionais e ações acadêmico-administrativas para a pesquisa ou iniciação científica, tecnológica, artística e cultural; Políticas institucionais e ações acadêmico-administrativas para a extensão; Políticas institucionais e ações de estímulo relacionadas à difusão das produções acadêmicas: científica, didático- pedagógica, tecnológica, artística e cultural; Comunicação da IES com a comunidade externa; Comunicação da IES com a comunidade interna; Programas de atendimento aos estudantes; Programas de apoio à realização de eventos internos, externos e à produção discente; Política e ações de acompanhamento dos egressos; Atuação dos egressos da IES no ambiente socioeconômico; Inovação tecnológica e propriedade intelectual: coerência entre o PDI e as ações institucionais (BRASIL, 2014a).

### 2.3.4 Eixo 4 – Políticas de Gestão

No eixo 4 - Políticas de Gestão - há oito indicadores: Política de formação e capacitação docente; Política de formação e capacitação do corpo técnico-administrativo; Gestão institucional; Sistema de registro acadêmico; Sustentabilidade financeira; Relação entre o planejamento financeiro (orçamento) e a gestão institucional; Coerência entre plano de

---

<sup>9</sup> *Stricto sensu* é uma expressão latina que significa “em sentido estrito”. É utilizada para referir que determinada interpretação deve ser compreendida no seu sentido estrito. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/stricto-sensu/>>. Acesso em: 18 out. 2018.

<sup>10</sup> *Lato sensu* é uma expressão em Latim que significa “em sentido amplo”. É utilizada para referir que determinada interpretação deve ser compreendida no seu sentido lato, mais abrangente. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/lato-sensu/>>. Acesso em: 18 out. 2018.

carreira e a gestão do corpo docente; Coerência entre o plano de carreira e a gestão do corpo técnico-administrativo (BRASIL, 2014a).

### 2.3.5 Eixo 5 – Infraestrutura Física

No eixo 5 - infraestrutura física - há 16 indicadores, conforme Quadro 3. Este eixo, segundo as orientações gerais do Roteiro de Autoavaliações Institucionais (BRASIL, 2004a), na descrição do núcleo básico e comum, trata sobre a infraestrutura, especialmente a de ensino, pesquisa e extensão, pensando na adequação de salas de aula, laboratórios, áreas de lazer, transporte, biblioteca, recursos de informação e comunicação. Analisa também as políticas de conservação, atualização, segurança e estímulo a utilização dos meios em função dos fins e a utilização da infraestrutura no desenvolvimento de práticas pedagógicas inovadoras (BRASIL, 2004a).

No Quadro 3 são apresentados os 16 indicadores do eixo infraestrutura física do SINAES:

**Quadro 3 - Indicadores do eixo infraestrutura física**

<b>INFRAESTRUTURA FÍSICA</b>	
01	Instalações administrativas.
02	Salas de aula.
03	Auditório(s).
04	Sala(s) de professores.
05	Espaços para atendimento aos alunos.
06	Infraestrutura para CPA.
07	Gabinetes/estações de trabalho para professores em Tempo Integral - TI.
08	Instalações sanitárias.
09	Biblioteca: infraestrutura física.
10	Biblioteca: serviços e informatização.
11	Biblioteca: plano de atualização do acervo.
12	Sala(s) de apoio de informática ou infraestrutura equivalente.
13	Recursos de Tecnologias de Informação e Comunicação.
14	Laboratórios, ambientes e cenários para práticas didáticas: infraestrutura física.
15	Laboratórios, ambientes e cenários para práticas didáticas: serviços.
16	Espaços de convivência e de alimentação.

Fonte: Adaptado da Portaria Nº 092/2014 (BRASIL, 2014a).

O núcleo de temas optativos das orientações gerais do Roteiro de Autoavaliação Institucional (BRASIL, 2004a) aponta tópicos sugestivos, em forma de perguntas, que podem ser usados pelas IES para auxiliar no processo de autoavaliação, conforme sejam necessários e se adequem à realidade da instituição para emitir juízo de valor e ações de melhorias.

Já o núcleo de documentação, dados e indicadores apresenta sugestões complementares de outros materiais que podem contribuir para a coleta de informações e análises fundamentadas nos processos de autoavaliação.

## 2.4 CONCEITO DE MATURIDADE

A palavra maturidade tem várias definições. Segundo o dicionário Michaelis (2018), maturidade é o estado ou condição de ter atingido uma forma adulta ou amadurecida; madureza, madurescência; Em psicologia é o desenvolvimento pleno da inteligência e dos processos emocionais; estado em que um indivíduo goza de plena e estável diferenciação e integração somática, psíquica e mental; Idade adulta, entre a juventude e a velhice; meia-idade; Qualidade daquele que, por ter atingido a idade madura, age com reflexão, com bom senso e prudência; Em sociologia é o grau em que as atitudes, a socialização e a estabilidade afetiva de um indivíduo refletem, como característica normal do homem adulto, um estado de adaptação ou ajustamento ao seu próprio meio. Na botânica é o estado de um fruto que alcançou seu desenvolvimento completo. Em geologia é o estágio intermediário entre a juventude e a velhice, que constitui o segundo dos três estágios principais de um ciclo de erosão ou de outras modalidades de transformação geológica. Mas, a que mais se ajusta aos anseios desta pesquisa é a fase de maior importância ou qualidade; qualidade do que é pleno; excelência, perfeição, plenitude: maturidade institucional.

A palavra maturidade, na concepção de M. Lahti et al. (2009), está relacionada ao percurso evolutivo de um estágio inicial a um estágio final dos processos, considerando seus estágios intermediários até a plenitude, ou seja, ao nível de excelência e melhorias contínuas, observando as evoluções tecnológicas e as inovações.

Para Follmann (2012) a maturidade está diretamente ligada ao nível de desenvolvimento de determinada área dentro de uma instituição, de acordo com parâmetros pré-estabelecidos e evolutivos (modelos de maturidade). Rabechini (2005) complementa que a

maturidade é um processo de aquisição de competências gradativas ao longo do tempo, conquistada com planejamento e ações para o aprimoramento da instituição. A maturidade nada mais é do que o amadurecimento institucional, no sentido de aquisição de experiências por meio de ferramentas que aumentem as chances de sucesso (KERZNER, 2006).

No contexto desta pesquisa, maturidade está voltada à educação de qualidade que, por meio da mensuração do grau de maturidade, busca avaliar o desempenho da instituição e apontar as fragilidade e potencialidades para possíveis correções, comparações que mostram o quanto a instituição progrediu na busca de melhorias e maior eficiência.

## 2.5 OS MODELOS DE MATURIDADE

### 2.5.1 Alguns Modelos de Maturidade

Segundo Possamai e Santos (2016), o *Project Management Institute* (PMI, 2013) define um modelo de maturidade como uma estrutura conceitual, com partes constituintes, na qual é definida a maturidade na área de interesse, podendo identificar o amadurecimento progressivo da instituição e indicar processos de melhorias futuras.

Siqueira (2005) corrobora afirmando o modelo de maturidade como ferramenta que fornece informações que orientam a instituição na definição de seu planejamento estratégico e de melhoria da qualidade.

Por sua vez, Silveira (2009) sintetiza que um modelo de maturidade se baseia em processos que podem ser estruturados pelas instituições a partir de estágios ou níveis de evolução, sendo claramente definidos, gerenciados e controlados ao longo do tempo.

Para Torres (2015) existem três tipos de modelos de maturidade: descritivo, prescritivo e comparativo. O modelo de maturidade descritivo é aplicado para identificar o nível em que a instituição se encontra no presente momento; O foco do modelo prescritivo está relacionado ao desempenho e às formas de evolução dos níveis de maturidade; Já o modelo comparativo busca as melhores práticas em todos os setores da instituição e consegue fazer comparações com outras instituições, se o número de instituições pesquisadas for suficiente para tal.

Oliveira et al. (2004) apontam algumas características que um modelo deve ter, como disponibilidade, formato do questionário, avaliação, aderência ao planejamento estratégico e plano e medição de melhorias. Ou seja, como o modelo é disponibilizado, como as

perguntas do modelo foram formuladas (abertas, fechadas, escala *Likert*<sup>11</sup> - não concordo até concordo fortemente), como a instituição descobre quantitativamente o seu grau de maturidade dentro do modelo, como o modelo está alinhado com os sistemas de gestão organizacional e como se apresentam as formas de implantação de melhorias na gestão.

Silva (2011) apresenta uma matriz de análise para avaliação de modelos de maturidade baseada em Rabechini (2005), Carvalho et al. (2005), Harrison (2006), Jia et al. (2008) e Khoshgoftar e Osman (2009), que considera as variáveis apresentadas no Quadro 4:

**Quadro 4 - Matriz de análise para avaliação de modelos de maturidade**

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO
Padrão	Verifica se o modelo foi baseado em um padrão ou metodologia de gestão de projetos.
Sistema de avaliação	Analisa a forma como o modelo identifica e avalia a maturidade.
Escopo	Aponta a área de abrangência do modelo.
Fatores considerados	Considera as variáveis que o modelo aborda.
Estratégia da organização	Leva em conta o alinhamento estratégico da gestão de projetos com o negócio.
Cultura organizacional	Leva em conta a cultura da instituição.
Pontos fortes e fracos	Identifica os pontos fortes e fraquezas da instituição
Aplicabilidade	Se a utilização é simples, mediana ou complexa.
Sugestões	Sugere alternativas de melhorias e propõe ações para o avanço da maturidade.
Adaptabilidade	Analisa a capacidade de adaptação a novas condições em baixa, mediana e alta.

Fonte: Adaptado de Silva (2011).

Existe uma grande variedade de modelos de maturidade e várias adaptações. Assim, no Quadro 5, podem ser visualizados de forma sistematizada alguns dos modelos de maturidade, seus respectivos níveis e uma breve descrição:

<sup>11</sup> A escala *Likert* é uma escala de cinco ou sete pontos que oferece uma variedade de opções de resposta que vão de uma extremidade a outra, como “Extremamente provável” a “Nada provável”. Elas normalmente incluem um ponto médio ou neutro. Disponível em: <<https://pt.surveymonkey.com/mp/likert-scale/>>. Acesso em: 18 out. 2018.

Quadro 5 - Modelos de maturidade

MODELO	DESCRIÇÃO	NÍVEIS
<p><b>OPM3</b> <i>(Organizational Project Management Maturity Model)</i></p>	<p>Foi elaborado por mais de 700 profissionais de mais de 35 países. Criado pelo <i>Project Management Institute</i> (PMI), é focado em gestão de projetos. Apresenta 05 níveis de maturidade, 03 dimensões (conhecimento, avaliação e melhoria) e 09 áreas do conhecimento do PMBOK, relacionada a projetos (sistema de autoavaliação). O modelo tem como objetivo padronizar os modelos de maturidade, os riscos em alternativas competitivas para o mercado e indicar caminhos para as empresas desenvolverem suas capacidades em gerenciamento de projetos (SILVA e SANTOS, 2011).</p>	<p>Nível 1 – inexistente Nível 2 – consistente Nível 3 – integrado Nível 4 – completo Nível 5 – otimizado</p>
<p><b>CMM</b> <i>(Capability Maturity Model)</i></p>	<p>Também conhecido como <i>Software CMM</i> (SW-CMM), surgiu na década de 80 como um modelo para avaliação de risco na contratação de empresas de software pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos, desenvolvido pelo <i>Software Engineering Institute</i> (SEI), da <i>Carnegie Mellon University</i>. Apresenta as melhores práticas de processos técnicos para a indústria de <i>software</i>. É o precursor dos modelos de maturidade e busca avaliar a capacidade das empresas de software. Este modelo é dividido em 05 níveis de maturidade, baseados em 05 componentes (capabilidade do processo, áreas chaves do processo, metas, capacidades comuns e práticas chaves) O</p>	<p>Nível 1 – inicial Nível 2 – repetitivo Nível 3 – definido Nível 4 – gerenciado Nível 5 – otimizado</p>

MODELO	DESCRIÇÃO	NÍVEIS
	<p>modelo descreve os passos para que uma instituição evolua de um modo informal de gestão para um processo maduro (SANTOS, 2003; SILVA e SANTOS, 2011).</p>	
<p><b>CMMI</b> <i>(Capability Maturity Model Integration)</i></p>	<p>Aplicação das melhores práticas do CMM e integração de várias áreas, incluindo gerenciamento de projetos e desenvolvimento de processos, buscando a maturidade organizacional. Este modelo de maturidade tem áreas agrupadas por níveis, possuindo 05 níveis. Busca orientar a melhoria de processos referentes a um projeto, departamento ou a instituição toda (SILVA, s\d). O CMMI tem 02 representações: por estágios, que permite a avaliação da maturidade do processo em 05 níveis, e o contínuo, que classifica cada área do processo (FIGUEIREDO, 2018).</p>	<p>Nível 1 – inicial Nível 2 – gerenciado Nível 3- definido Nível 4 – quantitativamente gerenciado Nível 5 – em otimização</p>
<p><b>PMMM</b> <i>(Project Management Maturity Model) ou Modelo Kerzner</i></p>	<p>Modelo de gerenciamento de projetos lançado em 2001. O criador, Dr. Harold Kerzner, é uma das mais importantes personalidades do gerenciamento de projetos do mundo e trabalha com referências internacionais em gestão de projetos. Este modelo foi testado em empresas multinacionais. Conta com 05 níveis de maturidade (linguagem comum, processos comuns, metodologia singular, <i>benchmarking</i> e melhoria contínua), que combinam o modelo CMM e áreas do PMBOK, com um questionário para cada nível (OLIVEIRA et al., 2004).</p>	<p>Nível 1 – Linguagem comum Nível 2 – Processos comuns Nível 3 – Metodologia única Nível 4 – <i>Benchmarking</i> Nível 5 – Melhoria contínua</p>

MODELO	DESCRIÇÃO	NÍVEIS
<p><b>COBIT</b></p> <p><i>(Control Objectives for Information and Related Technology)</i></p>	<p>Criado em 1994 pelo <i>IT Governance Institute</i> e mantido pelo <i>Information Systems Audit and Control Association</i> (ISACA), tem como base uma visão de governança de TI que compara o processo com o nível desejado (ITGI, 2007 in GAFFO e BARROS, 2012).</p>	<p>Nível 0 – inexistente  Nível 1 – inicial\ad-hoc  Nível 2 – Repetível, mas intuitivo.  Nível 3 – Definido  Nível 4 – Gerenciado  Nível 5 - Otimizado</p>
<p><b>TRL</b></p> <p><i>(Technology Readiness Level)</i></p>	<p>Desenvolvido pela <i>National Aeronautics and Space Administration</i> (NASA), foi apresentado no documento “<i>The NASA technology push towards future space mission systems</i>” em 1989 e descreve a maturidade da tecnologia em 09 níveis (GIL et al., 2014).</p>	<p>Nível 1 – TRL 1 - Princípios básicos observados e reportados  Nível 2 – TRL 2 - Formulação de conceitos tecnológico e/ou de aplicação  Nível 3 – TRL 3 - Estabelecimento de função crítica de forma analítica ou experimental e ou prova de Conceito  Nível 4 – TRL 4 - Validação funcional dos componentes em ambiente de laboratório  Nível 5 – TRL 5 - Validação das funções críticas dos componentes em ambiente relevante  Nível 6 – TRL 6 - Demonstração de funções críticas do protótipo em ambiente relevante  Nível 7 – TRL 7 - Demonstração de protótipo do sistema em ambiente operacional</p>

MODELO	DESCRIÇÃO	NÍVEIS
		<p>Nível 8 – TRL 8 - Sistema qualificado e finalizado</p> <p>Nível 9 – TRL 9 - Sistema operando e comprovado em todos os aspectos de sua missão operacional</p>
<p><b>P3M3</b></p> <p><i>(Portfolio, Programme, &amp; Project Management Maturity Model)</i></p>	<p>Modelo gratuito do governo Britânico, desenvolvido em 2006, possui 03 modelos de análise (programa, projeto e portfólio), 05 níveis de maturidade, 07 processos de capacidade (Controle Gerencial, Gerenciamento de Benefícios, Gerenciamento Financeiro, Compromisso com Stakeholder, Gerenciamento de Risco, Governança Organizacional e Gerenciamento de Recursos). O questionário é composto de 09 questões para cada modelo de análise e é fundamentado no guia de gerenciamento de projetos PMBOK (SILVA, 2015).</p>	<p>Nível 1 – Consciência do processo</p> <p>Nível 2 – Processo repetitivo</p> <p>Nível 3 – Processo definido</p> <p>Nível 4 – Processo gerenciado</p> <p>Nível 5 – Processo otimizado</p>
<p><b>MPS-BR</b></p> <p><i>(Melhoria do Processo de Software)</i></p>	<p>O Programa MPS-BR é um programa de iniciativa do governo brasileiro para melhorar os processos de micro, pequenas e médias empresas, criado em 2003, coordenado pela Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro (SOFTEX) e verifica se a instituição atende aos atributos do nível desejado com base a ISO 12207 (processos, propósitos e resultados), a ISO 15504 (capacidades dos processos e requisitos de avaliação) e o SEI CMMI (complementação de processos). A avaliação da</p>	<p>Nível 1 – Parcialmente gerenciado</p> <p>Nível 2 – Gerenciado</p> <p>Nível 3 – Parcialmente definido</p> <p>Nível 4 – Largamente definido</p> <p>Nível 5 – Definido</p> <p>Nível 6 – Gerenciado quantitativamente</p> <p>Nível 7 – Em otimização</p>

MODELO	DESCRIÇÃO	NÍVEIS
	maturidade organizacional está dividida em 07 níveis (GAFFO e BARROS, 2012; MPS.BR, 2012).	
<b>MMGRSeg</b> <i>(Maturity Model in Information Security)</i>	Baseado no CMMI e na OSO/IEC 27005, foi criado por Mayer e Fagundes (2009) e analisa o processo para verificar se atende aos objetivos de controle do modelo com relação à gestão de riscos da segurança da informação (GAFFO e BARROS, 2012).	Nível 1 – imaturidade Nível 2 – imaturidade Nível 3 – maturidade Nível 4 – maturidade Nível 5 – excelência
<b>MCGP</b> <i>(Modelo de competências em gerenciamento de projetos)</i>	Foi o resultado da tese de doutorado de Roque Rabechini Júnior, em 2003, e baseia-se em 03 pilares: estratégia, processos e efetivação da mudança que dão sustentação aos indivíduos, equipes e instituições, estruturadas em valores, variáveis e relacionamentos, com potenciais consequências às ações (SILVA b, 2011).	Cenário 1 – iniciante Cenário 2 – intuitivo Cenário 3 – desalinhado Cenário 4 - maduro
<b>KPMMM</b> <i>(Kerzner Project Management Maturity Model)</i>	Foi desenvolvido por Harold Kerzner em 2001, com base nas nove áreas do PMBOK. É composto por um questionário com 183 questões de múltipla escolha. O modelo não é gratuito e pode ser adquirido pela <i>International Institute for Learning, Inc</i> (SILVA, 2015).	Nível 1 – linguagem comum Nível 2 – processos comuns Nível 3 – Método singular Nível 4 – <i>Benchmarking</i> Nível 5 – Melhoria contínua
<b>CSC Framework</b> <i>(Computer Sciences Corporation Framework)</i>	Desenvolvido pela <i>Computer Sciences Corporation</i> (CSC), foi testado em 2003 em uma pesquisa envolvendo 142 representantes de gestão de suprimentos (SANTOS et al., 2010). Está dividido em 05 níveis de maturidade (integração interna, excelência corporativa, colaboração e parceria, colaboração na cadeia de valor e	Nível 1 - integração interna Nível 2 - excelência corporativa Nível 3 - colaboração e parceria Nível 4 - colaboração na cadeia de valor 5 - completa conectividade na rede

MODELO	DESCRIÇÃO	NÍVEIS
	completa conectividade na rede).	
<b>BPOMM</b> <i>(Business Process Orientation Maturity Model)</i>	Tem como base a maturidade de processos, no BPO, <i>grid</i> de Crosby e CMM. Possui 05 níveis ( <i>ad hoc</i> <sup>12</sup> , definido, vinculado, integrado e estendido) (SANTOS et al., 2010).	Nível 1 - <i>ad hoc</i> Nível 2 – definido Nível 3 – vinculado Nível 4 – integrado Nível 5 - estendido
<b>SCMMM</b> <i>(Supply Chain Management Maturity Model)</i>	Este modelo é uma evolução do BPOMM, aborda gerenciamento por processos, na área de gestão de operações, relacionando definição, mensuração, gestão e controle. O SCMMM permite à instituição identificar as melhores práticas e quantificar sua posição dentro de uma estrutura de maturidade com base em 04 processos-chaves do <i>SCOR Model (Supply Chain Operations Reference Model)</i> : o planejamento, o suprimento, a fabricação e a entrega (SANTOS et al., 2010).	Nível 1 – <i>ad hoc</i> Nível 2 – definido Nível 3 – vinculado Nível 4 – integrado Nível 5 - estendido
<b>SCAMPI</b> <i>(Standart CMMI Appraisal Method for Process Improvement)</i>	Criado pelo <i>Software Engineering Institute</i> (SEI), é o método para executar avaliação do CMMI e baseia-se em evidências diretas, indiretas e afirmações para definir o grau de maturidade. É composto por 03 fases (planejamento e organização, coleta e análise das informações, consolidação dos dados) e 03 classes (A, B e C) (GAFFO e BARROS, 2012).	Nível 1 – não implementado Nível 2 – inicialmente implementado Nível 3 – parcialmente implementado Nível 4 – em grande parte implementado Nível 5 – totalmente implementado

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

<sup>12</sup> *Ad hoc* significa “para esta finalidade”, “para isso” ou “para este efeito”. É uma expressão latina, geralmente usada para informar que determinado acontecimento tem caráter temporário, atender determinado propósito e que se destina para aquele fim específico. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/ad-hoc/>>. Acesso em: 18 out. 2018.

## 2.5.2 O Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) ou Modelo Prado

O Modelo Prado, ou Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP), teve a sua primeira versão desenvolvida em 2002, por um brasileiro, o consultor Darci Prado, que coloca suas experiências práticas em livros. O modelo foi aplicado em várias instituições nacionais e internacionais e passou por várias alterações, fornecendo maior consistência, sem perder as características originais. Divide-se em dois modelos: o setorial\departamental (aplicado em setores isolados de instituições) e o corporativo (aplicado globalmente nas instituições). Apresenta cinco níveis (inicial, conhecido, padronizado, gerenciado e otimizado), conforme o Quadro 6 (PRADO, 2008).

**Quadro 6 - Descrição dos níveis de maturidade do modelo MMGP/Prado**

NÍVEIS	DESCRIÇÃO
Nível 1 – inicial	O primeiro nível reflete um cenário em que o setor não efetuou nenhum esforço coordenado para implantação de gerenciamento de projetos. Os projetos são executados isoladamente por meio de iniciativas individuais, refletindo um nível de conhecimento não uniforme entre os principais envolvidos com gestão de projetos.
Nível 2 – conhecido	Revela um cenário em que foi feito um esforço coordenado pelo setor no sentido de criar uma linguagem comum para o assunto gerenciamento de projetos.
Nível 3 – padronizado	Representa um cenário em que se implanta e utiliza um modelo padronizado para gerenciamento de projetos com base em uma metodologia que geralmente está alinhada com a cultura da empresa, recursos computacionais e estrutura organizacional.
Nível 4 – gerenciado	Nesse nível consolidam-se as ações iniciadas no nível 3 relativamente à metodologia, informatização, estrutura organizacional e alinhamento estratégico.
Nível 5 – otimizado	Representa um cenário em que a empresa atinge sabedoria em gerenciamento de projetos, em que todas as iniciativas começadas nos níveis 2, 3 e 4 atingiram nível de excelência. O modelo de gerenciamento de projetos é inteiramente adequado às necessidades do setor e ao uso eficaz e rotineiro de metodologia de gestão de projetos ( <i>benchmark</i> ).

Fonte: Prado (2008).

Além dos cinco níveis, o modelo apresenta também seis dimensões da maturidade em cada um dos cinco níveis (conhecimentos, metodologia, informatização, estrutura organizacional, relacionamentos humanos e alinhamento com os negócios), apresentados no Quadro 7. Prado (2008) afirma que a ideia sempre foi criar um modelo simples, usável nos setores e com resultados confiáveis. Seu questionário é pequeno, possuindo somente 40 questões, encaixando-se em várias categorias de projetos e prevê a utilização num plano de crescimento da instituição. O modelo é baseado na experiência do autor, envolvendo centenas de projetos, e suas principais características são a simplicidade, a facilidade de uso e a forma de disponibilidade. O modelo é gratuito.

**Quadro 7 - Descrição das dimensões do modelo MMGP/Prado.**

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
Conhecimento	Experiência em gerenciamento de projetos, competência em outras áreas de gestão e em aspectos técnicos;
Metodologia	Passos a serem seguidos para aplicação correta de métodos, técnicas e ferramentas. Existência de uma metodologia adequada a gerenciamento de projetos que envolva todo o ciclo que precisa ser acompanhado;
Informatização	Uso e acesso de sistemas informatizados pelos envolvidos, fornecer dados de projetos isoladamente e conter os aspectos relevantes da metodologia. O sistema deve ser de fácil uso e permitir a tomada de decisões corretas no momento exato.
Estrutura organizacional	Escolha de uma estrutura organizacional mais adequada ao gerenciamento de projetos, como a matricial.
Relacionamentos humanos	Motivação das pessoas para que desenvolvam as atividades da melhor maneira. Os envolvidos devem ser competentes em aspectos comportamentais (liderança, motivação, organização, negociação, dentre outros).
Estratégia	Alinhamento dos projetos desenvolvidos com objetivos estratégicos e propósitos organizacionais. Os processos são executados com a qualidade e agilidade necessárias.

Fonte: Prado (2008) e Prado (2014).

Considerando a matriz de análise para avaliação de modelos de maturidade (SILVA, 2011), o modelo de maturidade Prado\MMGP apresenta as características apresentadas no Quadro 8:

**Quadro 8 - Características do modelo MMGP/Prado quanto à matriz de Silva (2011)**

MATRIZ	CARACTERÍSTICA NO MODELO PRADO\MMGP
Padrão	O modelo é baseado em um padrão ou metodologia, pois é aderente ao PMBOK (PMI);
Sistema de avaliação	A forma como o modelo identifica e avalia a maturidade é em níveis (1 a 5);
Escopo	A área de abrangência do modelo é em gestão de projetos;
Fatores considerados	As variáveis que o modelo aborda são conhecimento, metodologia, informatização, estrutura organizacional, relacionamentos humanos e estratégia;
Estratégia da organização	O modelo leva em conta o alinhamento estratégico;
Cultura organizacional	O modelo leva em conta a cultura da instituição;
Pontos fortes e fracos	O modelo aponta os pontos fortes e fraquezas da instituição;
Aplicabilidade	A utilização do modelo é simples;
Plano de crescimento	O modelo apresenta alternativas de melhorias e propõe ações para o avanço da maturidade;
Adaptabilidade	A adaptação a novas condições é mediana;

Fonte: Adaptado de Silva (2011).

Assim, o modelo de maturidade MMGP\Prado foi o modelo selecionado como base para esta pesquisa por ser o mais adequado dentro de suas peculiaridades: foi elaborado por um brasileiro, levando em consideração as instituições nacionais, o questionário é razoavelmente pequeno (40 questões) em comparação com os demais modelos, os modelos setorial (departamentos) e corporativo (instituição), bem como seus níveis e dimensões, são pertinentes aos objetivos da pesquisa, à facilidade de uso, à disponibilidade de forma

gratuita, à universalidade (utilizado em diversas áreas), além de que foi amplamente testado em empresas brasileiras e utilizado em pesquisas diversas.

No capítulo 4 será proposto um modelo adaptado e no capítulo 5, sua aplicação.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos descrevem aspectos utilizados nesta pesquisa de forma a atingir os objetivos, ou seja: a caracterização da pesquisa, a classificação e a descrição dos processos metodológicos, a delimitação da pesquisa (objeto de estudo ou escopo), as etapas da organização da pesquisa, o modelo maturidade adotado, a coleta de dados e a aplicação do questionário, a compilação e o tratamento dos dados, a população pesquisada, o tratamento e a análise dos dados e as limitações da pesquisa.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A investigação científica depende de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para que seus objetivos sejam atingidos: os métodos científicos. Método científico é o conjunto de processos ou operações mentais que devemos empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Prodanov e Freitas (2013) classificam as pesquisas científicas em quatro tipos: do ponto de vista de sua natureza, da forma de abordagem do problema, dos fins da pesquisa e dos procedimentos técnicos ou meios.

Do ponto de vista de sua **natureza**, as pesquisas podem ser consideradas básicas ou aplicadas. As pesquisas básicas geram conhecimento a ser aplicado em pesquisa, visam à teoria, sem finalidades imediatas. Enquanto isso, as pesquisas aplicadas geram um produto ou um processo para aplicação prática e com objetivo de solucionar um problema específico, usando o conhecimento das pesquisas básicas.

Desta forma, esta pesquisa é considerada de natureza aplicada, sendo que visa a adaptação do modelo MMGP/Prado para mensurar e analisar o grau de maturidade do eixo infraestrutura física dos centros de ensino da UDESC na percepção das CSAs.

Quanto à **forma de abordagem** do problema, Prodanov e Freitas (2013) classificam as abordagens em quantitativas e qualitativas. Qualitativamente, as abordagens referem-se ao ambiente natural de coleta de dados, interpretações de fenômenos e atribuições de significados. Enquanto que, quantitativamente, as abordagens referem-se ao uso de recursos, técnicas estatísticas e interpretações numéricas

dos dados coletados. Mas, comentam que “essas duas abordagens estão interligadas e complementam-se”.

Assim, esta investigação encaixa-se como uma abordagem dita quali-quantitativa, ou seja, que envolve ambas as abordagens. Estes tipos de abordagens são complementares, assim como explanam Ensslin e Vianna (2008):

A abordagem quali-quantitativa não é oposta ou contraditória em relação à pesquisa quantitativa, ou a pesquisa qualitativa, mas de necessária predominância ao se considerar a relação dinâmica entre o mundo real, os sujeitos e a pesquisa, ainda mais quando se intensificam os consensos nos questionamentos acerca das limitações da Pesquisa Operacional Clássica em incorporar os sujeitos, objetos e ambientes no contexto de construção do conhecimento e consequentemente nas metodologias de pesquisa. À medida que o grau de entendimento cresce, a forma de compreensão evolui, sendo possível alcançar graus maiores de acuracidade qualitativa com a representação do grau de desempenho de suas dimensões via escalas ordinais. Para esse grau de entendimento crescer ele necessita ter uma representação mais acurada e isso só é possível com a incorporação de novas informações cardinais transformando as informações qualitativas em quantitativas. Os modelos quali-quantitativos são, portanto, uma evolução dos modelos meramente qualitativos ou quantitativos (ENSSLIN e VIANNA, 2008).

Quantitativamente, a pesquisa tem relação com a coleta de dados no ambiente das CSAs dos centros de ensino da UDESC, com a sistematização e a análise numérica dos dados, enquanto qualitativamente se preocupa com a organização sistemática, o levantamento de pontos fortes e frágeis e a interpretação dos dados das informações subjetivas.

Considerando-se os **fins da pesquisa**, elas podem ser consideradas exploratórias, descritivas ou explicativas. Prodonov e Freitas (2013) explicam que as pesquisas exploratórias visam a proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito ou construindo hipóteses sobre ele, enquanto as pesquisas descritivas

expõem as características de uma determinada população ou fenômeno, demandando técnicas padronizadas de coleta de dados e ainda, as pesquisas explicativas procuram identificar os fatores que causam um determinado fenômeno, aprofundando o conhecimento da realidade. Neste caso, a pesquisa se encaixa como descritiva, pois busca a descrição exata, mais informações e delineamento da infraestrutura na realidade dos centros de ensino da UDESC, sob o olhar das CSAs e através da análise do grau de maturidade no modelo MMGP/Modelo Prado.

Os **procedimentos técnicos ou meios** da pesquisa podem ser classificados em: bibliográficos, documentais, experimentais, *Ex-Post-Facto*<sup>13</sup>, levantamentos, estudos de campo e estudos de caso. De acordo com Gil (2008), “[...] para analisar os fatos do ponto de vista empírico, torna-se necessário traçar um modelo conceitual e operativo de pesquisa”.

Sendo assim, esta investigação está atrelada aos procedimentos bibliográficos, documentais, experimentais, estudo de campo e estudo de caso.

Os **procedimentos bibliográficos** são considerados em toda pesquisa científica e têm embasamento teórico e documental, pois a questão de autoavaliação institucional é fundamentada nos processos avaliativos nacionais e regimentais da instituição. A pesquisa documental envolveu dados da instituição relativos à avaliação institucional da UDESC e dados das CPAs, CSAs, COAI e dos próprios centros de ensino. A maioria dos dados é disponibilizada em meio eletrônico de acesso público no sítio da UDESC, disponível em: <<http://www.udesc.br>>. O procedimento experimental é considerado na pesquisa, pois o processo de autoavaliação já existe na instituição, o fato novo a ser apreciado é refazer o processo através da mensuração do grau de maturidade do eixo infraestrutura, analisando-o individualmente (*scrum*<sup>14</sup>), apontando melhorias e deficiências de forma isolada e

---

<sup>13</sup> *Ex-Post-Facto* significa “a partir do fato passado” - tipo de pesquisa responsável por verificar a existência de relações entre as variáveis. O experimento realiza-se depois dos fatos e do estudo das variações nas variáveis. Disponível em: <<https://blog.even3.com.br/pesquisa-cientifica-principais-duvidas/>>. Acesso em: 18 out. 2018.

<sup>14</sup> *Scrum* - metodologia usada para a gestão dinâmica de projetos; ferramenta que permite controlar de forma eficaz e eficiente o trabalho, potencializando as equipes que trabalham em prol de um objetivo em comum. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/scrum/>>. Acesso em: 18 out. 2018.

tomando como modelo as habilidades e competências (*know-how*<sup>15</sup>) para disseminar nos demais centros, elevando o grau de maturidade da instituição como todo.

A pesquisa também é caracterizada como **estudo de caso**, pois o objeto é um grupo específico que será analisado profundamente, um método peculiar de estudo de campo, por meio do qual os fenômenos são observados no contexto onde ocorrem (FIDEL, 1992), com a coleta de dados realizada através da aplicação de um questionário estruturado com 15 perguntas fechadas, sendo que as questões são mensuradas por meio de escalas do tipo *Likert* (1975), variando de 1 (um) a 5 (cinco), perfazendo um total de cinco pontos, conforme Apêndice A.

Segundo Boaventura (2004), citado por Prodanov e Vianna (2013), o “[...] estudo de caso busca a aplicação prática de conhecimentos para a solução de problemas [...]”.

O campo de estudo da pesquisa são os 12 centros de ensino da UDESC e os membros titulares e suplentes das 12 CSAs destes centros, visando analisar o grau de maturidade do eixo infraestrutura física e generalizando para a instituição.

A seguir será apresentada a delimitação da pesquisa ou escopo.

### 3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA (ESCOPO)

O estudo trata da análise do grau de maturidade, na percepção das CSAs e com base no modelo MMGP\Prado, no que diz respeito à infraestrutura dos centros de ensino da UDESC.

A delimitação do universo de estudo se deu mediante o objeto da pesquisa, onde são encontrados os sujeitos a serem pesquisados. O universo desta pesquisa é diretamente vinculado à autoavaliação dos centros de ensino da UDESC e, por conseguinte, aos 12 centros e às 12 Comissões Setoriais de Avaliação - CSAs.

Observa-se que a pesquisa limitou-se ao eixo da infraestrutura ao invés dos cinco eixos dos SINAES, pois os demais eixos são mais restritos às questões administrativas e pedagógicas e como nem todos os membros da comunidade acadêmica e das CSAs têm acesso e conhecimento de determinadas informações, o eixo infraestrutura

---

<sup>15</sup> *Know-how* é um termo em inglês que significa literalmente “saber como”, é o conjunto de conhecimentos práticos e especializados (informações, tecnologias, técnicas, procedimentos, etc.) adquiridos por uma empresa ou um profissional que traz para si vantagens competitivas. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/know-how/>>. Acesso em: 18 out. 2018.

configurou-se como o mais acessível e de conhecimento da maioria, facilitando a participação de todos os integrantes das CSAs no ano de 2018.

Na sequência será apresentada a população de interesse nesta pesquisa.

### 3.3 POPULAÇÃO PESQUISADA

Segundo Barbeta (2015, p. 41), população é o conjunto de elementos para os quais desejamos que as conclusões da pesquisa sejam válidas, com a restrição de que esses elementos possam ser observados ou mensurados sob as mesmas condições. Parâmetro é uma medida que descreve certa característica dos elementos da população. Assim, a população pesquisada corresponde aos membros titulares e suplentes das doze Comissões Setoriais de Avaliação dos centros de ensino da Universidade do Estado de Santa Catarina no ano de 2018, tomando como parâmetro os membros titulares e suplentes respondentes ao questionário de maturidade.

Amostra é parte dos elementos de uma população, enquanto amostragem é o processo de seleção da amostra (BARBETTA, 2015, p. 43). Inicialmente optou-se por uma tentativa de censo, ou seja, entrevistar todos os membros, titulares e suplentes, das 12 CSAs dos 12 centros de ensino da UDESC. Entretanto, a amostra foi feita por acessibilidade ou conveniência, em outras palavras, amostras em que há uma escolha deliberada dos elementos a que se tem acesso e dependem dos critérios e do julgamento do pesquisador. Assim, a pesquisa foi efetivamente a quantidade de respondentes ao questionário no prazo pré-estabelecido. Logo, esta será a forma de aplicação do instrumento de mensuração e análise do eixo infraestrutura física dos centros de ensino da UDESC. O Quadro 9 mostra a população estimada.

Os suplentes foram incluídos na pesquisa de forma a assegurar um número representativo de respondentes em todos os segmentos da comunidade acadêmica de cada CSA.

**Quadro 9 - População estimada**

<b>POPULAÇÃO PESQUISADA</b>			
<b>Membros por CSA</b>	<b>Total de Titulares</b>	<b>Total de Suplentes</b>	<b>Total Geral</b>
Docentes (4)	48	48	96
Técnicos universitários (3)	36	36	72
Discentes (2)	24	24	48
Sociedade civil organizada (1)	12	12	24
<b>TOTAL (10)</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>240</b>

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

### 3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Na coleta de dados há a possibilidade de muitos membros não responderem ao questionário; assim como há a possibilidade de muitos e-mails não serem lidos, pois o e-mail corporativo é pouco utilizado por docentes e técnicos; também há certo impedimento em conseguir endereços eletrônicos dos discentes e da sociedade civil organizada, pois os discentes não efetivam seus cadastramentos ou completam os dados no sistema acadêmico e, a sociedade civil organizada não possui registro em local específico.

Dada a amostra por conveniência, a quantidade de respondentes por categoria e/ou por centro pode ser insatisfatória, com pouca representatividade, comprometendo as informações e, por conseguinte, a análise de alguns dados. Quanto maior a população, mais confiável a pesquisa e fidedigna a avaliação. Assim, a ampliação da população pesquisada poderia fornecer dados mais contundentes à pesquisa.

A pesquisa está limitada à aplicação apenas no eixo infraestrutura física, porém, pelo princípio da globalidade do SINAES, o ideal seria uma avaliação feita num conjunto de indicadores de qualidade e não de forma isolada. Isto traria dados mais completos sobre todos os eixos e atenderia a avaliação institucional como um todo.

Os princípios do SINAES também apontam a questão da continuidade do processo avaliativo. Neste sentido, novas e contínuas

avaliações da infraestrutura física poderiam gerar parâmetros de comparabilidade e evolução. A continuidade também poderia ser verificada na avaliação da aplicação das boas práticas.

Devido à peculiaridade da Educação a Distância (EaD), algumas questões apresentadas no questionário de maturidade não eram adequadas àquela realidade, prejudicando a avaliação da infraestrutura física do CEAD.

### 3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para efetuar a coleta dos dados de forma a mensurar o grau de maturidade do eixo infraestrutura física dos centros de ensino da UDESC e, posteriormente efetuar a análise, foi utilizado um questionário com 02 questões informativas e 17 questões objetivas, encontrado no Apêndice A desta dissertação, baseado no modelo de maturidade MMGP\Prado. O questionário foi aplicado aos aproximadamente 240 membros, suplentes e titulares das 12 CSAs dos 12 centros de ensino da UDESC. A pesquisa tinha a intenção de alcançar pelo menos 120 membros, o que representaria uma comissão de avaliação completa em cada centro de ensino da instituição (10 membros por CSA).

Como os centros de ensino da UDESC localizam-se em várias cidades catarinenses, o questionário *on line*<sup>16</sup> no *google forms*<sup>17</sup> foi a opção escolhida por conveniência. O método de tabulação dos dados utilizado foi o método escalar e para melhor visualização dos dados foram utilizados os gráficos do tipo radar.

O instrumento de coleta de dados, chamado questionário de maturidade do eixo infraestrutura física dos centros de ensino da UDESC, teve suas questões formuladas atendendo à legislação vigente referente à da infraestrutura física, elaborado tendo como base:

---

<sup>16</sup> O termo *online*, ou *on-line* (em português, “em linha” ou “conectado”) é um termo com origem inglesa e que se popularizou com o advento da Internet. Pode ser utilizado para designar ou caracterizar várias situações e em diversos contextos. Disponível em: <<http://knoow.net/ciencinformtelec/informatica/online/>>. Acesso em: 18 out. 2018.

<sup>17</sup> *Google Forms* é uma ferramenta gratuita para criar formulários, questionários e acompanhar as respostas *online*. Disponível em: <<https://www.techtudo.com.br/dicas-e-tutoriais/2018/07/google-forms-o-que-e-e-como-usar-o-app-de-formularios-online.ghml>>. Acesso em: 18 out. 2018.

- a) o eixo 5 - infraestrutura física - do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (BRASIL, 2014);
- b) os 16 indicadores do eixo 5 - infraestrutura física - do Instrumento de Avaliação Externa para os atos de credenciamento, recredenciamento e transformação de organizações acadêmicas, modalidade presencial, do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (BRASIL, 2014a);
- c) o Roteiro de Autoavaliação Institucional: orientações gerais - do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (BRASIL, 2004a).

O instrumento é um questionário composto por 2 questões informativas e 17 questões objetivas, arranjadas de acordo com o interesse da pesquisa e com a realidade da instituição e dos centros de ensino, bem como adaptada ao modelo MMGP\Prado de maturidade. Assim, além de utilizar o modelo de nível de Prado, também foram utilizadas as dimensões associadas, neste caso, somente quatro dimensões (conhecimento, informatização, metodologia e estrutura organizacional) das seis disponíveis no modelo.

O Quadro 10 exemplifica uma questão do questionário de maturidade:

#### **Quadro 10 - Modelo de questão**

1 - No que concerne às instalações administrativas do centro, quanto à quantidade, conservação, iluminação, elétrica, ventilação, refrigeração, acústica, limpeza, mobiliário adequados, inclusive às pessoas com necessidades especiais, assinale a melhor opção:

- (1) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;
- (2) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;
- (3) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;
- (4) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;
- (5) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

O questionário foi criado visando mensurar a maturidade do eixo infraestrutura física dos centros de ensino da Udesc, bem como verificar o desempenho individual (centros) e global (instituição) sob a ótica das categorias (discentes, docentes, técnicos e sociedade civil organizada), identificando fragilidades e potencialidades específicas em cada centro de ensino.

Entre os dias 4 e 9 de março de 2018, foi realizada a aplicação do pré-teste aos mestrandos do Programa de Pós-Graduação em Métodos e Gestão em Avaliação da UFSC. Após as alterações sugeridas, o instrumento foi submetido ao comitê de ética, sendo aprovado no dia 13 de julho de 2018 com o Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) Nº 87474318.5.0000.0121 (Apêndice C). Assim, o instrumento de coleta de dados estava apto a ser aplicado à população dos membros das 12 CSAs dos 12 centros de ensino da UDESC.

O questionário ficou disponível *online* no *google forms* por 30 dias, no período compreendido entre 16 de julho a 15 de agosto de 2018. Neste intervalo de tempo, os respondentes foram comunicados e lembrados da participação na pesquisa por e-mail, inicialmente uma vez por semana e na última semana dia sim, dia não. Todas as CSAs participaram da pesquisa, ou seja, 100% das CSAs pesquisadas.

A seguir será apresentada efetivamente a pesquisa realizada, exibindo os resultados e as análises dos dados.



## 4 PREÂMBULO DA ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 O MODELO GENÉRICO

Para elaborar um modelo capaz de avaliar o grau de maturidade dos centros de ensino da UDESC foi necessário adaptar o modelo MMGP/Prado para a realidade educacional e voltado para as questões da infraestrutura física. O modelo genérico é baseado em níveis, dimensões e algumas características relevantes apresentadas por Silva (2011). Mantendo as características essenciais do modelo MMGP/Prado e da matriz de Silva (2011), pode-se visualizar nos Quadros 11, 12 e 13 o modelo genérico.

Assim, os cinco níveis de maturidade (inicial, conhecido, padronizado, gerenciado e otimizado) têm suas descrições apresentadas no Quadro 11.

**Quadro 11 - Descrição dos níveis de maturidade**

<b>NÍVEIS</b>	<b>CLASSIFICAÇÃO DOS NÍVEIS</b>	<b>DESCRIÇÃO DOS NÍVEIS</b>
1	inicial	$N_i$ - Ações intuitivas;
2	conhecido	$N_i$ - Ações isoladas;
3	padronizado	$N_i$ - Ações com padrões básicos;
4	gerenciado	$N_i$ - Ações com padrões eficazes;
5	otimizado	$N_i$ - Ações com padrões otimizados;

Fonte: Adaptado de Prado (2008).

Além dos níveis de maturidade, foram selecionadas quatro dimensões relacionadas a cada nível de maturidade: conhecimento, metodologia, informatização e estrutura organizacional. Tais dimensões são associadas ao seguimento educacional e à infraestrutura física, objetos da pesquisa. Estas dimensões estão descritas no Quadro 12.

**Quadro 12 - Descrição das dimensões**

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
Conhecimento	D <sub>i</sub> - Experiência, competência e percepção de aspectos técnicos;
Metodologia	D <sub>i</sub> - Aplicação de métodos, técnicas e ferramentas;
Informatização	D <sub>i</sub> - Uso e acesso de sistemas informatizados;
Estrutura organizacional	D <sub>i</sub> - Forma de organização;

Fonte: Adaptado de Prado (2008) e Prado (2014).

Também foram consideradas na construção do modelo genérico algumas características pertinentes levantadas por Silva (2011): padrão, sistema de avaliação, escopo, fatores considerados, estratégia da organização, cultura organizacional, pontos fortes e fracos, aplicabilidades, sugestões e adaptabilidade. As características são apresentadas no Quadro 13.

**Quadro 13 - Características do modelo genérico quanto à matriz de Silva (2011)**

MATRIZ	CARACTERÍSTICAS
Padrão	M <sub>i</sub> - Padrão ou metodologia;
Sistema de avaliação	M <sub>i</sub> - Forma de identificação e avaliação da maturidade;
Escopo	M <sub>i</sub> - Área de abrangência;
Fatores considerados	M <sub>i</sub> - Variáveis abordadas;
Estratégia da organização	M <sub>i</sub> - Considera o alinhamento estratégico;
Cultura organizacional	M <sub>i</sub> - Considera a cultura da instituição;
Pontos fortes e fracos	M <sub>i</sub> - Apontamento de pontos fortes e fracos;
Aplicabilidade	M <sub>i</sub> - Utilização simples, mediana ou complexa;
Plano de crescimento	M <sub>i</sub> - Apresentação de melhorias e sugestões;
Adaptabilidade	M <sub>i</sub> - Adaptação a novas condições é simples, mediana ou difícil;

Fonte: Adaptado de Silva (2011).

Com o modelo inicialmente proposto e apresentado no Quadro 13, foi feita a adaptação mais específica e de forma a aplicar o modelo, juntamente com a ferramenta de coleta de dados.

## 4.2 O MODELO ADAPTADO

Com o propósito de elaborar um instrumento de medição de maturidade, foi adaptado o modelo MMGP\Prado, por apresentar semelhanças e proximidades tangíveis em atender às necessidades desta pesquisa. Desta forma, a descrição dos níveis é baseada em função de dimensões e de acordo com as características anteriormente explicitadas.

Tal instrumento tem a iminência em atender ao perfil da instituição de forma a mensurar e analisar o grau de maturidade dos centros de ensino da UDESC quanto a sua infraestrutura física e de acordo com a percepção das CSAs. Assim, observa-se:

- a) Das seis dimensões da maturidade, presentes em cada um dos cinco níveis (conhecimentos, metodologia, informatização, estrutura organizacional, relacionamentos humanos e alinhamento com os negócios), apresentados no Quadro 7 por Prado (2008), o novo modelo utilizou apenas quatro dimensões: conhecimento, metodologia, informatização e estrutura organizacional, uma vez que foram consideradas as dimensões que apresentavam mais afinidade com as questões de infraestrutura física dos centros e da instituição de ensino;
- b) O modelo MMGP\Prado é adaptável a várias áreas do conhecimento. Deste modo, o modelo foi aplicado em uma instituição de ensino, ou seja, na área de gestão da educação;
- c) Como o modelo pode ser aplicado em setores\departamentos (segmentos específicos) e corporativo (na instituição como um todo), observa-se que o modelo adaptado foi aplicado nos centros de ensino da instituição e ampliado para a instituição em sua totalidade;
- d) O sistema de avaliação com escala de 5 níveis de maturidade adotado no modelo MMGP\Prado foi a mesma utilizada no modelo adaptado (1 a 5), pois é semelhante à empregada pelo SINAES. Entretanto, a descrição dos níveis foi moldada à realidade de uma instituição de ensino (Quadro 16);

- e) A ideia inicial de Prado era criar um modelo simples e usável e esta é a ideia do modelo adaptado, um modelo realmente aplicável, que pôde ser utilizado nesta pesquisa e, posteriormente, se for de interesse, poderá ser aplicado nos centros de ensino e na própria instituição;
- f) O questionário do modelo Prado é razoavelmente pequeno (40 questões). A ideia no modelo adaptado é a mesma, porém, o questionário foi ainda mais reduzido (17 questões), uma vez que as questões são longas e um questionário numeroso provavelmente não teria boa aceitação e participação;
- g) O modelo MMGP\Prado tem a forma de disponibilidade gratuita e isto facilita imensamente o interesse e o acesso, tanto para a pesquisa quanto posteriormente à instituição ou a outros pesquisadores;
- h) O modelo MMGP\Prado apresenta a possibilidade de um plano de crescimento à instituição, apontando pontos fortes e frágeis e isto relaciona-se diretamente aos objetivos da pesquisa. A intensão não era somente descobrir a maturidade dos centros, mas apontar em quais itens estão os seus problemas e as suas potencialidades;
- i) Como os resultados no modelo MMGP\Prado são confiáveis, as indicações de ações de melhorias são muito aceitáveis;
- j) O modelo MMGP/Prado é aderente ao padrão PMBOK (PMI), o modelo adaptado é aderente ao MMGP/Prado e, por conseguinte, ao PMBOK (PMI);
- k) A adaptabilidade do modelo é mediana, uma vez que mudanças organizacionais inicialmente apresentam resistências;

Desta forma, a adequação para o modelo adaptado foi baseada no Quadro 14:

**Quadro 14 - Adequação do modelo**

<b>ADEQUAÇÃO DO MODELO</b>		
<b>Características</b>	<b>Modelo Prado\MMGP</b>	<b>Modelo Adaptado</b>
Dimensões	D1 - Conhecimento D2 - Metodologia D3 - Informatização	D1 - Conhecimento D2 - Metodologia D3 - Informatização

<b>ADEQUAÇÃO DO MODELO</b>		
<b>Características</b>	<b>Modelo Prado\MMGP</b>	<b>Modelo Adaptado</b>
	D4 - Estrutura organizacional D5 - Relacionamentos humanos D6 - Estratégia	D4 - Estrutura organizacional
Níveis	N1 - inicial N2 - conhecido N3 - padronizado N4 - gerenciado N5 - otimizado	N1 - inicial N2 - conhecido N3 - padronizado N4 - gerenciado N5 – otimizado
Padrão	Aderente ao PMBOK (PMI)	Aderente ao MMGP/Prado
Sistema de avaliação	Níveis de 1 a 5	Níveis de 1 a 5
Área	Várias áreas do conhecimento	Área educacional ou Gestão da educação
Fatores	Conhecimento, metodologia, informatização, estrutura organizacional, relacionamentos humanos e estratégia	Conhecimento, metodologia, informatização, estrutura organizacional
Estratégia organizacional	Leva em conta o modelo estratégico	Leva em conta o planejamento estratégico
Cultura organizacional	Leva em conta a cultura organizacional	Considera a identidade institucional e a importância das especificidades dos centros.
Pontos fortes e fracos	Aponta pontos fortes e fracos	Aponta pontos fortes e fracos
Aplicabilidade	Simple e usável	Simple e usável
Plano de crescimento	Aponta melhorias e sugestões	Aponta melhorias e sugestões
Adaptabilidade	Mediana	Mediana
Tipo	Corporativo e setorial	Corporativo (instituição) e setorial (centros de ensino)

<b>ADEQUAÇÃO DO MODELO</b>		
<b>Características</b>	<b>Modelo Prado\MMGP</b>	<b>Modelo Adaptado</b>
Questões	40 questões	17 questões
Acesso	Fácil e gratuito	Fácil e gratuito

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A descrição dos níveis do modelo de maturidade usado nesta pesquisa foi baseada nas dimensões da maturidade de Prado (2008 e 2014): conhecimento, metodologia, informatização, estrutura organizacional, relacionamentos humanos e alinhamento com estratégia. Entretanto, como a pesquisa se limita ao eixo infraestrutura, foram consideradas somente as dimensões peculiares ao assunto, ou seja, conhecimento, informatização e estrutura organizacional. As dimensões foram selecionadas dependendo do assunto de cada questão. Assim, a questão 07 é da dimensão conhecimento, a questão 11 é da dimensão metodologia, a questão 13 da dimensão informatização e as demais são da dimensão estrutura organizacional.

As questões foram respondidas com base na descrição dos níveis, seguindo uma ordem numérica simples de 1 a 5, constantes do Quadro 15. Entretanto, intrinsecamente, a ordem numérica associa os níveis da escala adaptada do modelo MMGP/Prado, quais sejam: (N1) inicial, (N2) conhecido, (N3) padronizado, (N4) gerenciado e (N5) otimizado.

**Quadro 15 - Descrição das dimensões em função dos níveis no modelo adaptado**

<b>DIMENSÃO</b>	<b>DESCRIÇÃO DOS NÍVEIS</b>
Conhecimento	<p>N1 - as ações são realizadas com consciência de sua importância;</p> <p>N2 - as ações são organizadas e realizadas com conhecimento de sua importância;</p> <p>N3 - as ações são descritas, organizadas e realizadas de forma satisfatória;</p> <p>N4 - as ações são bem realizadas, com elevado conhecimento da importância e dos procedimentos das ações;</p> <p>N5 - as ações são muito bem realizadas, os processos e as ações são bem conhecidos e</p>

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO DOS NÍVEIS
	avançados;
Metodologia	<p>N1 - as ações são executadas de forma intuitiva, informal, isolada, sem padronização e metodologia;</p> <p>N2 - as ações e os principais procedimentos são definidos isoladamente e com pouca metodologia;</p> <p>N3 - as ações são implantadas com metodologias e algumas padronizações;</p> <p>N4 - as ações são consolidadas com metodologias, padronização e controle;</p> <p>N5 - as ações são muito bem gerenciadas e o uso das metodologias é eficaz e rotineiro;</p>
Informatização	<p>N1 - as ações não possuem, ou possuem isoladamente, registros e procedimentos uniformes;</p> <p>N2 - as ações são ineficientes devido a existência de poucos registros e de monitoramento;</p> <p>N3 - as ações são suficientemente executadas devido a existência de registros e implementação de alguma informatização, porém a monitoração ainda é falha;</p> <p>N4 - os registros são documentados, informatizados e o monitoramento sistemático, obtendo bons resultados;</p> <p>N5 - as ações são consideradas excelentes, com registros adequados, monitoramento sistemático e excelentes resultados, otimizada pela prática de melhorias contínuas e inovações;</p>
Estrutura organizacional	<p>N1 - as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;</p> <p>N2 - as ações são realizadas para atender à necessidade e estrutura organizacional é fraca;</p> <p>N3 - a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;</p> <p>N4 - as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;</p> <p>N5 - as ações são inteiramente adequadas à instituição e a estrutura organizacional é consolidada;</p>
Relacionamentos humanos	<p>N1 - as ações são isoladas e há muita resistência às mudanças;</p> <p>N2 - as ações têm comprometimento balanceado e</p>

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO DOS NÍVEIS
	<p>há esforço para criar uma linguagem comum;</p> <p>N3 - as ações são realizadas com controle e procedimentos documentados;</p> <p>N4 - as ações são realizadas de forma organizada, bem compreendida e mapeada;</p> <p>N5 - as ações são realizadas de modo a atingir níveis de excelência, gerenciamento e engajamento na melhoria contínua;</p>
Estratégia	<p>N1 - as ações apresentam falta de alinhamento das metas;</p> <p>N2 - as ações apresentam pouco alinhamento das metas, mas há linguagem comum;</p> <p>N3 - as ações apresentam linguagem comum e alinhamento com as metas;</p> <p>N4 - as metas e os planejamentos das ações são baseados em dados, ações integradas e as estratégias são alinhadas;</p> <p>N5 - as metas e os planejamentos das ações são baseados em dados e as estratégias são muito bem alinhadas, as ações são realizadas de forma muito bem organizada, refinada e eficiente;</p>

Fonte: Adaptado de Prado (2008).

Assim, a descrição dos níveis de maturidade em função das quatro dimensões no modelo adaptado fica conforme o Quadro 16:

**Quadro 16 - Descrição dos níveis em função das dimensões no modelo adaptado**

NÍVEIS	CLASSIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO DOS NÍVEIS
1	inicial	<p>D1- as ações são realizadas com consciência de sua importância;</p> <p>D2- as ações são executadas de forma intuitiva, informal, isolada, sem padronização e metodologia;</p> <p>D3- as ações não possuem, ou possuem isoladamente, registros e procedimentos uniformes;</p> <p>D4- as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;</p>

NÍVEIS	CLASSIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO DOS NÍVEIS
2	conhecido	D1- as ações são organizadas e realizadas com conhecimento de sua importância; D2- as ações e os principais procedimentos são definidos isoladamente e com pouca metodologia; D3- as ações são ineficientes devido à existência de poucos registros e de monitoramento; D4- as ações são realizadas para atender à necessidade e a estrutura organizacional é fraca;
3	padronizado	D1- as ações são descritas, organizadas e realizadas de forma satisfatória; D2- as ações são implantadas com metodologias e algumas padronizações; D3- as ações são suficientemente executadas devido à existência de registros e implementação de alguma informatização, porém a monitoração ainda é falha; D4- a estrutura da organização funciona bem e é capaz de detectar e identificar imperfeições;
4	gerenciado	D1- as ações são bem realizadas, pois há conhecimento da importância e dos procedimentos das ações; D2- as ações são consolidadas com metodologias, padronização e controle; D3- os registros são documentados, informatizados e o monitoramento sistemático, obtendo bons resultados; D4- as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;
5	otimizado	D1- as ações descritas são muito bem realizadas, os procedimentos e as ações são bem conhecidos e avançados; D2- as ações são muito bem gerenciadas e o uso das metodologias é eficaz e rotineiro; D3- as ações são consideradas excelentes, com registros adequados, monitoramento sistemático e excelentes resultados, otimizadas pela prática de melhorias contínuas e inovações; D4- as ações são inteiramente adequadas à instituição e a estrutura organizacional é consolidada;

Fonte: Adaptado de Prado (2008).

### 4.3 A ADAPTAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Os parâmetros da infraestrutura física apresentados neste trabalho são compostos por 16 indicadores adaptados dos SINAES e esperando-se como resultado a verificação das condições da infraestrutura que os centros apresentam para o desenvolvimento de suas atividades de ensino, de pesquisa, de extensão, de pós-graduação, de administração e de avaliação. Como a pesquisa baseou-se no Roteiro da Autoavaliação Institucional (BRASIL, 2014a) e este se organiza em três grupos: núcleo básico e comum, núcleo de temas optativos e núcleo de documentação, dados e indicadores, são apresentados a seguir os referidos núcleos:

- 1) Núcleo básico e comum – contemplam tópicos que devem integrar os processos de avaliação interna de todas as IES.
- 2) Núcleo de temas optativos – contemplam tópicos que podem ou não integrar os processos de avaliação interna das IES, conforme sejam considerados pertinentes, adequados e de interesse da IES. Porém, são indicadores de ampliação da compreensão e do conhecimento sobre a IES, bem como favorecer as ações de melhoramento.
- 3) Núcleo de documentação, dados e indicadores – são apresentados dados, indicadores, documentos, entrevistas e questionários que podem servir de estratégias para auxiliar e complementar a coleta das informações para avaliação ser realizada com fidelidade.

O núcleo básico e comum do eixo da infraestrutura física busca avaliar:

- Adequação da infraestrutura da instituição (salas de aula, biblioteca, laboratórios, áreas de lazer, transporte, hospitais, equipamentos de informática, rede de informações e outros) em função das atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- Políticas institucionais de conservação, atualização, segurança e de estímulo à utilização dos meios em função dos fins;
- Utilização da infraestrutura no desenvolvimento de práticas pedagógicas inovadoras.

Todavia, o núcleo de temas optativos do roteiro mencionado retrata vários tópicos:

- A quantidade de laboratórios é adequada para as necessidades da instituição em relação aos cursos e à quantidade dos estudantes?
- O espaço é suficiente para que os estudantes desempenhem as atividades programadas?
- Qual é o nível de funcionalidade dos laboratórios, bibliotecas, oficinas, espaços experimentais?
- Qual é o estado de conservação dos laboratórios e bibliotecas? Quais são as carências mais relevantes?
- Os equipamentos dos laboratórios são adequados em quantidade e qualidade? Justifique.
- Quais são as características dos laboratórios e bibliotecas quanto à iluminação, refrigeração, acústica, ventilação, mobiliário e limpeza?
- A quantidade de postos na biblioteca e salas de leitura é adequada às necessidades dos usuários? Justifique.
- Os horários e calendário da biblioteca respondem às necessidades dos estudantes nos turnos oferecidos pela IES (diurnos e noturnos)? Justifique.
- Os equipamentos da biblioteca têm a quantidade e qualidade necessárias? Justifique.
- A organização dos materiais e o volume de consultas e empréstimos são adequados? Justifique. São informatizados?
- Qual é a disponibilidade dos materiais em relação à demanda?
- Qual é a disponibilidade da bibliografia obrigatória ou recomendada em relação à demanda?
- Qual é o grau de satisfação dos usuários com relação ao sistema de acesso aos materiais e à sua consulta? Justifique.
- Qual é o grau de satisfação dos usuários com a quantidade, qualidade e acessibilidade da bibliografia? Justifique.
- Qual é o grau de satisfação dos estudantes com os laboratórios e as bibliotecas da IES? Justifique.
- Existem procedimentos claros para adquirir, manter, revisar e atualizar as instalações e recursos necessários?
- São suficientes a infraestrutura, as instalações e os recursos educativos? Justifique.
- A instituição possui, em seu quadro de pessoal, os profissionais técnico-administrativos necessários para o uso e manutenção das instalações/infraestrutura? Justifique.
- As instalações são adequadas e adaptadas para os estudantes com necessidades especiais? Justifique.
- Há locais de convívio disponíveis aos discentes, docentes e funcionários técnico-administrativos? Descreva-os.
- Há coerência entre as bibliotecas, laboratórios, equipamentos de informática e as práticas pedagógicas dos docentes? Justifique.

Além dos tópicos acima, o núcleo de documentos, dados e indicadores apresentam mais sugestões para obter informações do eixo infraestrutura física:

- Número de salas de aula;
- Número de instalações administrativas;
- Número e condições das salas de docentes;
- Número e condições das salas de reuniões;
- Número e condições dos gabinetes de trabalho;
- Número e condições das salas de conferência/auditórios;
- Número e condições das instalações sanitárias;
- Existência de áreas de convivência;
- Acessos para portadores de necessidades especiais;
- Número de equipamentos (informática, laboratórios, apoio administrativo);
- Número de bibliotecas (central e setoriais);
- Acesso a bases de dados e bibliotecas virtuais;
- Número de livros, periódicos e títulos em geral;
- Número e condições de laboratórios de informática;
- Número de equipamentos informáticos, condições de uso e acesso pelos estudantes;
- Número e condições de laboratórios específicos;
- Descrição do plano de segurança, proteção de riscos e proteção ambiental;
- Questionários de satisfação dos usuários sobre as instalações em geral e especialmente sobre a biblioteca, laboratórios e equipamentos informáticos;

Diante das informações fornecidas pelo Roteiro da Autoavaliação Institucional em seus núcleos e contemplando o núcleo principal básico e comum, optou-se por adaptar os indicadores, sendo que:

O indicador 5.2 – o indicador sala de aula do SINAES foi ampliado para salas de aula, laboratórios, oficinas, espaços didáticos experimentais e ambientes de práticas específicas no adaptado, pois o termo sala de aula pode ser visto como limitador às salas tradicionais de lousa, carteira e cadeira, o que em uma universidade com tamanha diversidade de cursos não se verifica, pois os espaços de ensino são muito diferenciados.

O indicador 5.4 – o indicador salas de professor do SINAES foi agrupado ao indicador 5.7 - gabinetes/estações de trabalho para

professores em tempo integral (TI) também do SINAES e acrescido de outras opções semelhantemente contempladas, ou seja, ao indicador adaptado 5.4 – sala(s) de professores (espaços de uso comum, gabinetes, estações de trabalho), uma vez que contempla o docente com um espaço de trabalho.

No lugar do indicador 5.7 - gabinetes/estações de trabalho para professores em tempo integral (TI) do SINAES, acrescentou-se o 5.7 - Plano de segurança, proteção de riscos e proteção ambiental no indicador adaptado, conforme consta do núcleo de documentos, dados e indicadores, considerado mais importante pela pesquisadora dado o fato de a universidade possuir a supracitada diversidade de cursos e laboratórios das mais variadas áreas de estudo, tornando de extrema importância os planos de segurança, riscos e proteção ambiental.

No indicador 5.5 - espaço para atendimento aos estudantes no SINAES, foi modificado para 5.5 - Sala\espaço para atendimento individual aos estudantes, pois o aluno pode ser atendido em vários espaços (na sala de aula, no pátio, na cantina, outros), porém um atendimento individualizado, que não cause nenhum constrangimento em certos assuntos e traga mais conforto ao docente e ao discente é muito mais considerável. Além disto, o espaço não precisa ser reservado para cada docente, mas que simplesmente o espaço exista, podendo ser a sala (s) de professores (espaços de uso comum, gabinetes, estações de trabalho), conforme já mencionado.

No indicador 5.6 foi somente substituída a CPA do SINAES pela CSA do indicador adaptado, pois na pesquisa foram considerados os centros de ensino e estes possuem CSAs.

Nos indicadores 5.09, 5.10 e 5.11 foi estendido o termo “biblioteca disponível ao centro”, pois no Campus I há uma biblioteca central disponível a 4 centros e a reitoria, ou seja, a biblioteca não é exclusiva do centro em questão.

No indicador 5.12 - sala(s) de apoio de informática ou infraestrutura equivalente do SINAES teve incluído o termo laboratório no indicador adaptado, ficando 5.12 - laboratório\sala de apoio\estrutura equivalente de informática, considerando a especificidade da instituição.

O indicador 5.13 - recursos de tecnologias de informação e comunicação do SINAES foi modificado para 5.13 - uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), no indicador adaptado, considerando a sigla mais conhecida e de mais fácil visualização do que o nome por extenso. Além disto, a pesquisadora primou pelo uso das TICs e não pela existência de recursos destas.

Além dessas alterações nos indicadores, sempre que possível as questões referentes ao instrumento de coletas deram ênfase ao acesso e inclusão dos portadores de necessidades especiais. Tais indicadores são evidenciados nos núcleos de temas optativos e de documentação, dados e indicadores do eixo infraestrutura física.

O Quadro 17 apresenta a adaptação dos indicadores.

**Quadro 17 - Adaptação dos indicadores do eixo 5 - infraestrutura física - do SINAES**

<b>INDICADORES DO EIXO 5 – INFRAESTRUTURA FÍSICA</b>			
<b>Nº</b>	<b>INDICADORES DO SINAES</b>	<b>Nº</b>	<b>INDICADORES ADAPTADOS</b>
5.1	Instalações administrativas.	5.1	Instalações administrativas.
5.2	Salas de aula.	5.2	Salas de aula, laboratórios, oficinas, espaços didáticos experimentais e ambientes de práticas específicas.
5.3	Auditório (s).	5.3	Auditório (s).
5.4	Sala (s) de professores.	5.4	Sala (s) de professores (espaços de uso comum, gabinetes, estações de trabalho).
5.5	Espaços para atendimento aos alunos.	5.5	Sala/espaço para atendimento individual aos estudantes.
5.6	Infraestrutura para CPA.	5.6	Infraestrutura para a CSA.
5.7	Gabinetes/estações de trabalho para professores em Tempo Integral - TI.	5.7	Plano de segurança, proteção de riscos e proteção ambiental.
5.8	Instalações sanitárias.	5.8	Instalações sanitárias.
5.9	Biblioteca: infraestrutura física.	5.9	Infraestrutura da biblioteca disponível ao centro.
5.10	Biblioteca: serviços e informatização.	5.10	Serviços e a informatização da biblioteca disponível ao centro.

<b>INDICADORES DO EIXO 5 – INFRAESTRUTURA FÍSICA</b>			
<b>Nº</b>	<b>INDICADORES DO SINAES</b>	<b>Nº</b>	<b>INDICADORES ADAPTADOS</b>
5.11	Biblioteca: plano de atualização do acervo.	5.11	Plano de atualização do acervo da biblioteca disponível ao centro.
5.12	Sala (s) de apoio de informática ou infraestrutura equivalente.	5.12	Laboratório\sala de apoio\estrutura equivalente de informática.
5.13	Recursos de Tecnologias de Informação e Comunicação.	5.13	Uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs).
5.14	Laboratórios, ambientes e cenários para práticas didáticas: infraestrutura física.	5.14	Infraestrutura física dos laboratórios\ambientes\espaços para práticas didáticas.
5.15	Laboratórios, ambientes e cenários para práticas didáticas: serviços.	5.15	Serviços dos laboratórios\ambientes\espaços para práticas didáticas.
5.16	Espaços de convivência e de alimentação.	5.16	Espaços de convivência e de alimentação.

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

No capítulo seguinte são apresentados os dados e as análises da pesquisa, bem como os resultados e as propostas de sugestões baseadas nas repercussões destas.



## **5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE DOS DADOS E PROPOSTAS DE MELHORIAS**

Neste capítulo são apresentados os resultados descritivos da pesquisa, por meio dos quais são verificados se os objetivos foram atingidos, tomando por base os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, e a exploração do estudo de caso. Assim, após apresentar a caracterização da organização em estudo - a UDESC –, são apresentados os centros, juntamente com os resultados, a apresentação do grau de maturidade e a análise quali-quantitativa dos dados individuais coletados na aplicação do questionário na visão dos pesquisados, por questão, por categoria (discentes, docentes, SCO e técnicos universitários), por centro, pela instituição, categoria por questão e por centro, centro por questão. Por último, a análise da maturidade institucional, ou seja, instituição por questão, por categoria e por centro, além das indicações de melhorias.

### **5.1 A UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)**

Criada por meio do Decreto Nº 2.802, de 20 de maio de 1965 (UDESC, 1965), publicado no Diário Oficial do Estado (DOE) em 04 de julho do mesmo ano, a então Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina (UDESC) incorporou as unidades isoladas da Faculdade de Educação (FAED) e da Escola Superior de Administração e Gerência (ESAG) em Florianópolis, da Faculdade de Engenharia de Joinville (FEJ) e das Faculdades de Agronomia e de Veterinária em Lages (UDESC, 2015).

Assim é apresentada a instituição em seu relatório de gestão 2017 (UDESC, 2017):

A Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) está instituída sob a Lei Estadual nº 8.092, de 1º de outubro de 1990, e a Constituição Estadual. É uma instituição pública de educação, sem fins lucrativos, com prazo de duração indeterminado, que goza de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira, disciplinar e patrimonial, e que

obedece ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, conforme o artigo 207 da Constituição da República Federativa do Brasil e os artigos 168 e 169 da Constituição do Estado de Santa Catarina. A UDESC é uma fundação dotada de Personalidade Jurídica de Direito Público, tem jurisdição em todo o território catarinense, sede e foro na cidade de Florianópolis. É regida por Estatuto próprio, aprovado pelo Decreto Estadual nº 4.184, de 06 de abril de 2006 e pela legislação que lhe for aplicável. Sendo uma fundação pública constituída e mantida pelo Estado, sua dependência administrativa é estadual. É registrada sob nº 1.716, fls. 239 (verso) do livro A-16 de pessoas jurídicas em 17.04.91, no Cartório Farias, Florianópolis-SC (UDESC, 2017).

Com a visão de “[...] ser uma universidade pública inovadora, de referência nacional e de abrangência estadual, e com ação acadêmica marcada pelo comprometimento e pela responsabilidade social” (UDESC, 2015a), a UDESC é uma instituição pública e gratuita, atuante nas atividades de ensino, pesquisa e extensão que dispõe de 12 unidades distribuídas em 9 cidades catarinenses, além de 33 polos de apoio para o ensino à distância em parceria com a Universidade Aberta do Brasil (UAB\MEC) e tem por missão (UDESC, 2018a):

[...] produzir, sistematizar, socializar e aplicar o conhecimento nos diversos campos do saber através do ensino, da pesquisa e da extensão, indissociavelmente articulados, de modo a contribuir para uma sociedade mais justa e democrática em prol da qualidade de vida e do desenvolvimento sustentável do Estado de Santa Catarina e do País (UDESC, 201a).

Os campi da UDESC são distribuídos nas cidades/regiões catarinenses, conforme apresentadas no Quadro 18:

**Quadro 18 - Distribuição regional dos centros de ensino da UDESC**

CAMPI\POLO	REGIÃO	CIDADE	CENTROS
Campus I	Grande	Florianópolis	FAED,

CAMPI\POLO	REGIÃO	CIDADE	CENTROS
	Florianópolis		CEAD, CEART, ESAG, CEFID
Campus II	Norte Catarinense	Joinville e São Bento do Sul	CCT e CEPLAN
Campus III	Planalto Serrano	Lages	CAV
Campus IV	Oeste Catarinense	Chapecó e Pinhalzinho	CEO
Campus V	Vale do Itajaí	Ibirama e Balneário Camboriú	CEAVI e CESFI
Campus VI	Sul Catarinense	Laguna	CERES

Fonte: UDESC (2018a).

A instituição também tem como valores, na busca de excelência, a abertura às diferentes correntes de pensamento e se orienta pelos princípios de liberdade de expressão, democracia, moralidade, ética, transparência, respeito à dignidade da pessoa e seus direitos fundamentais (UDESC, 2015a).

A UDESC mantém Santa Catarina como a quarta melhor unidade da federação com instituições estaduais de ensino superior. Além disso, com o conceito geral 4 e com IGC de 3,45 no triênio 2014-2016, a universidade é considerada pelo Ministério da Educação (MEC) como a oitava melhor dentre as 40 instituições estaduais (UDESC, 2018a).

De acordo com informações do “UDESC em Números” (UDESC, 2018c), a UDESC oferece 58 cursos de graduação distribuídos em presenciais e à distância (EaD). Em 2017, a UDESC contava com 14.197 alunos, dos quais 12.825 (90,34%) cursavam a graduação presencial e 1.372 (9,66%) cursavam a graduação EaD. No mesmo ano, a UDESC contava com 1.924 servidores. O quadro de docentes era formado por 1.177 (61,17%) servidores, sendo que 816 (69,33%) eram efetivos e 361 (30,67%) colaboradores. O quadro de técnicos universitários constava com 747 (38,83%) servidores. Em resumo, a comunidade universitária da UDESC era formada por 15.374 pessoas.

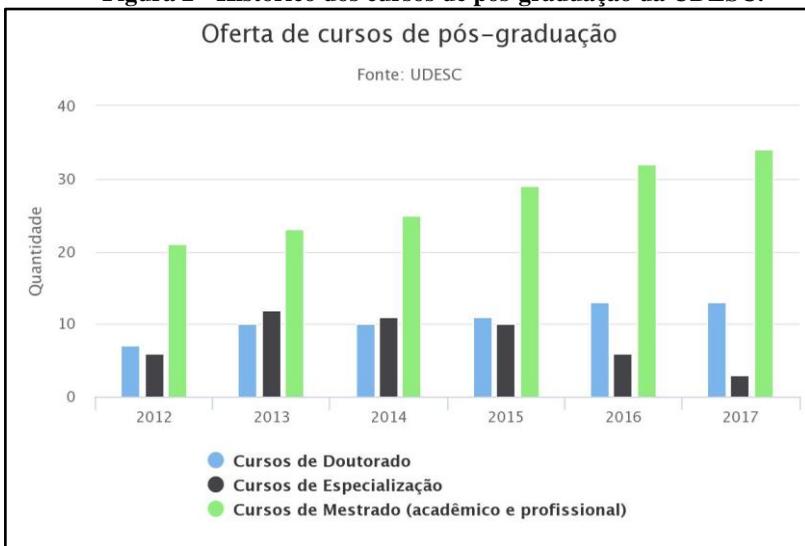
A Figura 1 mostra uma evolução histórica da quantidade dos cursos de graduação da UDESC, de 1967 a 2017.

**Figura 1 - Histórico dos cursos de graduação da UDESC**

Fonte: UDESC em Números (UDESC, 2018c).

A pós-graduação possui 48 programas, sendo 8 programas com conceito 5, 10 programas com conceito 4 e 17 programas com conceito 3 na avaliação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Em 2017 foram defendidas 529 teses e dissertações e os 162 grupos de pesquisa, que contavam com 1.022 projetos, geraram aproximadamente 3.000 produções científicas.

A Figura 2 mostra uma evolução histórica da quantidade dos cursos de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado) da UDESC, de 2012 a 2017.

**Figura 2 - Histórico dos cursos de pós-graduação da UDESC.**

Fonte: UDESC em Números (UDESC, 2018c).

Os dados da extensão em 2016 apresentavam um quadro de oferta de 555 ações, que atenderam um público total de 800.000 pessoas.

O ensino à distância, no ano de 2017, contava com 43 tutores presenciais e 35 à distância para atender 33 polos, sendo: Araranguá, Balneário Piçarras, Blumenau, Braço do Norte, Caçador, Campos Novos, Canelinha, Canoinhas, Chapecó, Concórdia, Criciúma, Florianópolis, Indaial, Itajaí, Itapema, Jaraguá do Sul, Joaçaba, Joinville, Lages, Laguna, Otacílio Costa, Palhoça, Palmitos, Ponte Serrada, Pouso Redondo, Praia Grande, Quilombo, São Bento do Sul, São José, São Miguel do Oeste, Treze Tílias, Tubarão e Videira.

Quanto à estrutura organizacional, o relatório de gestão 2017 (UDESC, 2017) afirma que a UDESC está estruturada na forma de universidade multicampi e compreende a reitoria, os campi, os centros, as unidades avançadas e os departamentos. Os órgãos da UDESC, definidos na legislação vigente, estão apresentados no Quadro 19:

**Quadro 19 - Os órgãos da UDESC**

TIPO	ÓRGÃO
Deliberação Superior	Conselho Universitário (CONSUNI), Conselho Curador (CONCUR), Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) e Conselho de Administração (CONSAD);
Administração Superior	Reitoria;
Consultivo Superior	Conselho Comunitário;
Órgãos Suplementares	Suplementares Superiores e Suplementares Setoriais;
Consultoria e Representação Jurídica	Procuradoria Jurídica;
Deliberação Setorial	Conselho de Centro;
Administração Setorial	Direção de Centro;
Deliberação Básica	Colegiado Pleno do Departamento, Colegiados de Ensino e Comissões de Pesquisa e Extensão;
Administração Básica	Chefia do Departamento.

Fonte: Relatório de Gestão 2017 (UDESC, 2017).

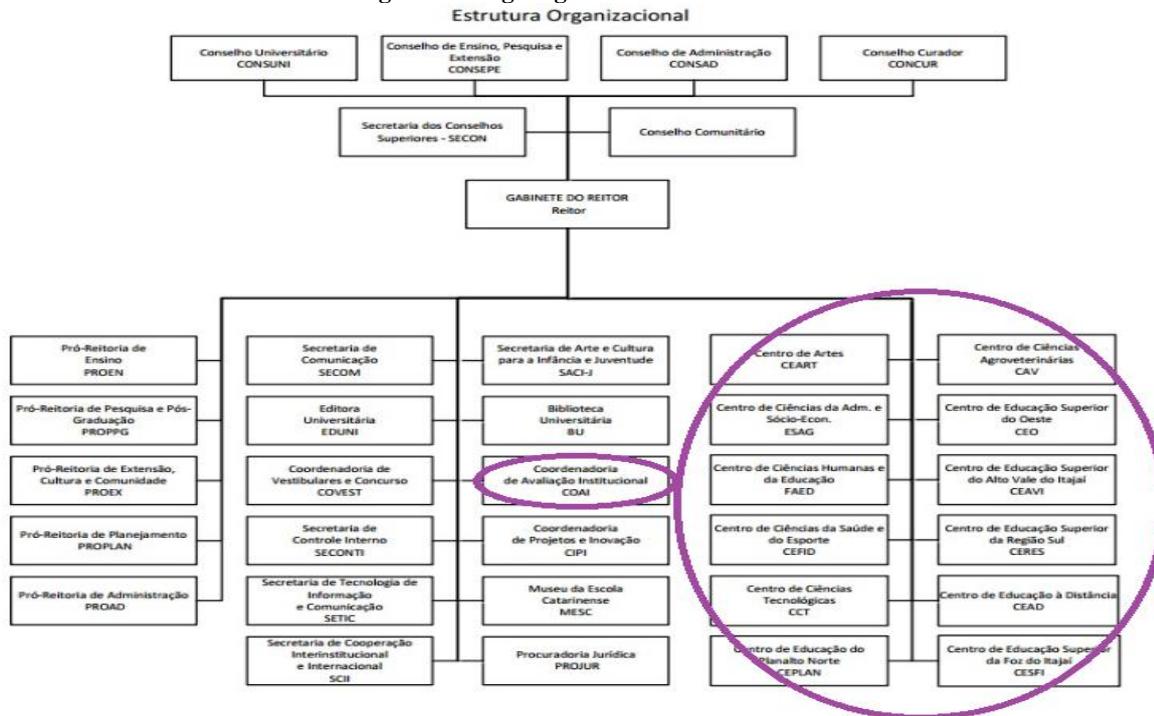
Na reitoria da UDESC estão concentrados as pró-reitorias e os órgãos suplementares. O regimento interno define as pró-reitorias como órgãos de execução e estão descritas da seguinte forma: Pró-Reitoria de Administração; Pró-Reitoria de Ensino; Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Comunidade; Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação e Pró-Reitoria de Planejamento (UDESC, 2017).

Os órgãos suplementares superiores são órgãos de assessoria apresentados no relatório de gestão 2018 como: Biblioteca Universitária; Coordenadoria de Avaliação Institucional; Coordenadoria de Projetos e Inovação; Coordenadoria de Vestibulares e Concursos; Editora Universitária; Museu da Escola Catarinense; Procuradoria Jurídica; Secretaria de Arte e Cultura para a Infância e Juventude; Secretaria de Comunicação; Secretaria de Controle Interno; Secretaria de Cooperação Interinstitucional e Internacional; Secretaria de Tecnologia de Informação e Comunicação; Secretaria dos Conselhos Superiores.

Os conselhos superiores são compostos por representantes da comunidade universitária, ou seja, por servidores docentes, técnicos universitários e por discentes, com a seguinte quantificação: CONSUNI – Conselho Universitário: 100 representações; CONSEPE – Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão: 55 representações; CONSAD – Conselho de Administração: 80 representações; CONCUR – Conselho Curador: 7 representações (UDESC, 2018).

Considerando que o objeto de estudo são as CSAs dos centros da UDESC, no organograma apresentado na Figura 3 estão grifados os respectivos centros da instituição, bem como a Coordenação de Avaliação Institucional (COAI). Considerando que a CPA atuará com autonomia em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na UDESC, nos termos do inciso II do artigo 11 da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, e sua regulamentação, a Resolução Nº 073\2013 regulamenta o funcionamento da Comissão Própria de Avaliação (CPA) e das Comissões Setoriais de Avaliação (CSAs) da UDESC.

**Figura 3 - Organograma Funcional da UDESC.**



Fonte: Relatório de gestão 2017 (UDESC, 2018).

## 5.2 ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados da pesquisa são baseados nos dados obtidos na coleta dos questionários aplicados as 12 CSAs dos 12 centros de ensino da UDESC, realizada de 16 de julho a 15 de agosto de 2018. Houve participação integral de todas as CSAs, porém, os respondentes por centro correspondem a uma população pequena e, em alguns centros, inclusive, não houve registros em algumas categorias, ou seja, alguns segmentos dos representantes da comunidade acadêmica não responderam ao questionário, ou apenas um único participante respondeu. Este fato prejudicou um pouco a confiabilidade do resultado individual e por categoria. A população que respondeu ao questionário foi de 107 membros das CSAs e representa apenas 44,58% do total, abaixo da maioria absoluta, que deveria ser de 240 representantes, considerando 10 membros efetivos e 10 membros suplentes em cada um dos 12 centros de ensino. Entretanto, foi considerado como válido, tendo em vista a intensão da pesquisa de que pelo menos um dos membros, efetivo ou suplente, respondesse ao questionário. A população neste caso corresponde a 89,17% do total de 120 membros, equivalente as 12 comissões com 10 membros cada. Desta forma, o centro de Ensino que mais teve participação foi CEO, com 17 respondentes, o que equivale a 15,89% do total de respondentes. E o centro que teve menor participação foi o CEFID, com 04 respondentes, compatível com 3,74% do total de respondentes. O Quadro 20 apresenta a quantidade de respondentes por centro e o respectivo percentual.

**Quadro 20 - Respondentes por centro de ensino**

<b>Centros de ensino da UDESC</b>	<b>Respondentes por centro</b>	<b>%</b>
CAV- Centro de Ciências Agroveterinária	09	8,41%
CCT - Centro de Ciências Tecnológicas	07	6,54%
CEAD - Centro de Educação à Distância	07	6,54%
CEART - Centro de Artes	09	8,41%
CEAVI - Centro de Educação Superior do Alto Vale do Itajaí	08	7,48%
CEFID - Centro de Ciências da Saúde e do Esporte	04	3,74%
CEO - Centro de Educação Superior do Oeste	17	15,89%
CEPLAN - Centro de Educação do Planalto Norte	09	8,41%

<b>Centros de ensino da UDESC</b>	<b>Respondentes por centro</b>	<b>%</b>
CERES - Centro de Educação Superior da Região Sul	06	5,61%
CESFI - Centro de Educação Superior da Foz do Itajaí	09	8,41%
ESAG - Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas	11	10,28%
FAED - Centro de Ciências Humanas e da Educação	11	10,28%
<b>Total Geral</b>	<b>107</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Tomando os respondentes por categoria e considerando a proporção de representantes em cada categoria (04 docentes, 03 técnicos, 02 discentes e 01 membro da sociedade civil organizada), o Quadro 21 mostra que a quantidade de respondentes seguiu o esperado, considerando a proporção dos representantes por categorias nas CSAs, ou seja, os docentes tiveram uma maior participação, com 48,60% de respondentes ao questionário, enquanto 32 técnicos (29,91%) participaram da pesquisa, 20 discentes (18,69%) e a menor participação se deu com somente 03 representantes da sociedade civil organizada (2,80%).

**Quadro 21 - Respondentes por categorias.**

<b>Categorias</b>	<b>Respondentes por categoria</b>	<b>%</b>
Discente	20	18,69%
Docente	52	48,60%
Sociedade Civil Organizada	03	2,80%
Técnico Universitário	32	29,91%
<b>Total Geral</b>	<b>107</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

O nível médio de maturidade por categoria foi calculado por meio da média ponderada ( $\bar{p}$ ), ou seja, as somas das multiplicações da quantidade de respostas ( $p_i$ ) pelo valor atribuído ( $x_i$ ) com  $n=5$  e correspondentes aos cinco níveis de maturidade, divididas pela quantidade total de respostas ( $p_i$ ):

$$\bar{p} = \frac{\sum_{i=1}^n (p_i \cdot x_i)}{\sum_{i=1}^n p_i} \quad (1)$$

Para o cálculo do nível médio da maturidade dos centros de ensino da instituição foi utilizada a média aritmética ( $\bar{x}$ ), somando as médias ponderadas ( $\bar{p}_i$ ) com  $n=4$ , obtidas em cada categoria, divididas pelo total de categorias:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n (\bar{p}_i)}{4} \quad (2)$$

Para o cálculo do nível médio da maturidade da UDESC também foi utilizada a média aritmética ( $\bar{X}$ ), somando as médias aritméticas ( $\bar{x}_i$ ) com  $n=12$ , obtidas pelos centros de ensino, divididas pelo total dos centros:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n (\bar{x}_i)}{12} \quad 3)$$

Também foi feito um comparativo das notas atribuídas à infraestrutura de cada centro de ensino com as médias ponderadas destes. Para as notas ficarem na mesma métrica e facilitar a compreensão, foi feita uma associação ou equivalência de valores, considerando que as notas foram atribuídas com valores entre 0 e 10 e as médias ponderadas foram atribuídas com valores entre 1 e 5, conforme apresentado no Quadro 22:

**Quadro 22 - Equivalência de valores**

NOTAS ORIGINAIS	NOTAS ASSOCIADAS
0 - 2	1
3 - 4	2
5 - 6	3
7 - 8	4
9 - 10	5

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Assim, o Quadro 23 mostra as médias das notas atribuídas aos centros de ensino quanto a sua infraestrutura física e a média ponderada das respostas aos itens do questionário de avaliação da maturidade.

**Quadro 23 - Comparativo das médias das notas atribuídas e ponderadas**

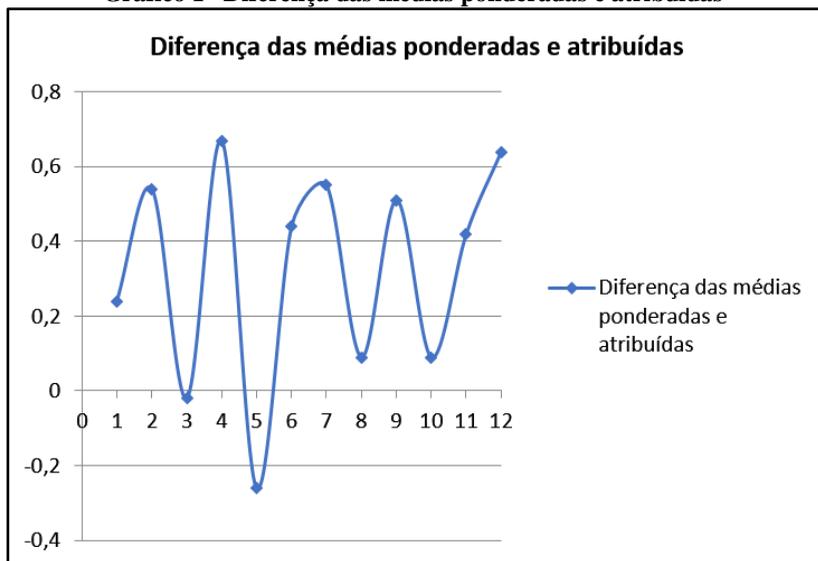
CLASSIFICAÇÃO	CENTRO	NOTA ATRIBUÍDA		NOTA PONDERADA	DIFERENÇA
1	CAV	3,33	>	3,09	+0,24
2	CCT	3,43	>	2,89	+0,54
3	CEAD	2,43	<	2,45	-0,02
4	CEART	3,44	>	2,77	+0,67
5	CEAVI	3,12	<	3,38	-0,26
6	CEFID	2,75	>	2,31	+0,44
7	CEO	3,41	>	2,86	+0,55
8	CEPLAN	2,78	>	2,69	+0,09
9	CERES	3,00	>	2,49	+0,51
10	CESFI	3,33	>	3,24	+0,09
11	ESAG	3,27	>	2,85	+0,42
12	FAED	4,00	>	3,36	+0,64

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Malhotra (2001) define a confiabilidade como o grau em que uma escala produz resultados consistentes quando se realizam medições repetidas das características em análise. Em outras palavras, e neste caso mais especificamente, significa que quanto mais próximos os valores do eixo x no plano cartesiano, maior a confiabilidade da relação observada

(diferença entre as médias ponderadas e atribuídas). Esta confiabilidade pode ser estimada quantitativamente e representada usando uma medida padrão, chamada tecnicamente de nível-p ou nível de significância estatística e aqui denominada diferença. Logo, a medida padrão é confiável quando tem a menor diferença possível ao critério pré-estabelecido (eixo x), ou seja, a confiabilidade depende da oscilação, em relação ao eixo x, da diferença das médias ponderadas e atribuídas.

**Gráfico 1 - Diferença das médias ponderadas e atribuídas**



Fonte: Elaborado pela Autora (2019).

Os dados do Gráfico 1 mostram que, seguindo numa visão mais geral, os representantes das CSAs consideram a infraestrutura física dos centros de ensino melhores do que se os indicadores forem analisados separadamente ou como apresentado no questionário de maturidade. Deste modo, o CEAD (3) e o CEAVI (5) foram os únicos que atribuíram uma média das notas menores do que a média ponderada da infraestrutura de seus centros. O CEAD (3) foi o centro que teve maior aproximação das médias das notas, ou seja, uma confiabilidade maior do que ocorre no centro, com uma diferença de 0,02, seguidos do CEPLAN (8) e do CESFI (10), com diferenças de 0,09. Enquanto a FAED (12) subestimou as notas atribuídas ao centro em detrimento das médias

ponderadas, com uma diferença de 0,64, o CEART (4) teve uma diferença de 0,67 e apresentou a menor confiabilidade dentre os centros.

A seguir são apresentados os relatos de cada um dos centros de ensino da UDESC, os dados coletados no questionário de maturidade e as análises, separados por categorias (Discentes, Docentes, Sociedade Civil Organizada e Técnicos Universitários), acompanhados por quadros ilustrativos e gráficos tipo radar.

### 5.2.1 Centro de Ciências Agroveterinárias – CAV

O Centro de Ciência Agroveterinárias – CAV – forma o Campus III da UDESC, atende o Planalto Serrano e está localizado na cidade de Lages. É um dos centros mais antigos da Udesc, criado em 06 de fevereiro de 1973. Atualmente, mantém aproximadamente 1.784 alunos, distribuídos em quatro cursos de graduação: Agronomia (Bacharelado), Engenharia Ambiental (Bacharelado), Engenharia Florestal (Bacharelado) e Medicina Veterinária (Bacharelado); e sete de pós-graduação: Mestrado em Ciências Ambientais, Mestrado em Engenharia Florestal, Mestrado e Doutorado em Ciência Animal, Mestrado e Doutorado em Ciência do Solo, Mestrado e Doutorado em Produção Vegetal (UDESC, 2015).

Segundo a “Revista UDESC 50 anos” (UDESC, 2015), o CAV construiu uma forte identidade com a região serrana catarinense. Com cursos voltados para o setor agrícola e da saúde animal, o centro é destaque no país em pesquisas nas suas áreas de conhecimento. Entre outros projetos, a unidade conta com um hospital veterinário, voltado para o ensino e o atendimento à comunidade, e um laboratório de DNA, o pioneiro no formato público no Brasil.

No CAV, os respondentes da pesquisa totalizaram nove pessoas, sendo três discentes (33% dos participantes), quatro docentes (44% dos participantes), dois técnicos (22% dos participantes) e nenhum membro da sociedade civil organizada, conforme Quadro 24 - Participação por categoria – CAV.

**Quadro 24 - Participação por categoria - CAV**

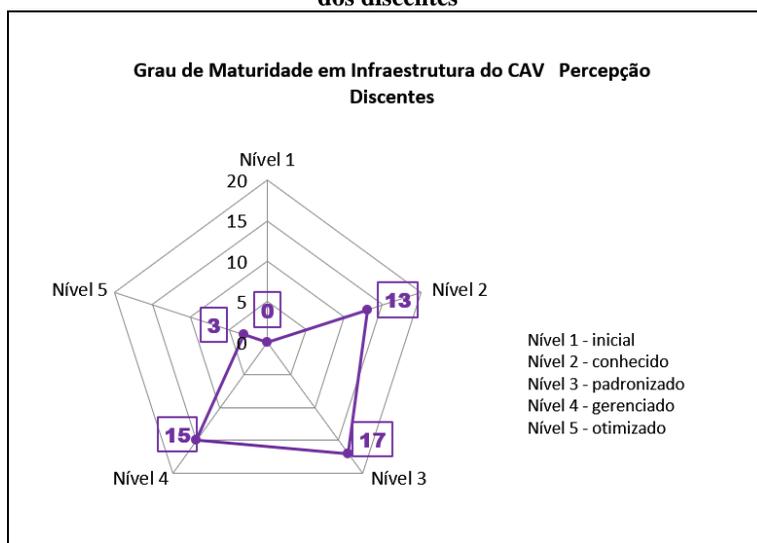
<b>PARTICIPAÇÃO POR CATEGORIA - CAV</b>		
<b>Categoria</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
DISCENTE	3	33,33%
DOCENTE	4	44,44%

TÉCNICO	2	22,22%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Na percepção dos discentes, a infraestrutura do CAV teve o grau de maturidade 3 – padronizado – conforme apresentado no Gráfico 2. O que significa que as ações em infraestrutura são descritas, organizadas e realizadas de forma satisfatória; são implantadas com metodologias e algumas padronizações; as ações são suficientemente executadas devido à existência de registros e implementação de alguma informatização, porém a monitoração ainda é falha; a estrutura da organização funciona bem e é capaz de detectar e identificar imperfeições.

**Gráfico 2 - Grau de maturidade em infraestrutura do CAV na percepção dos discentes**



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

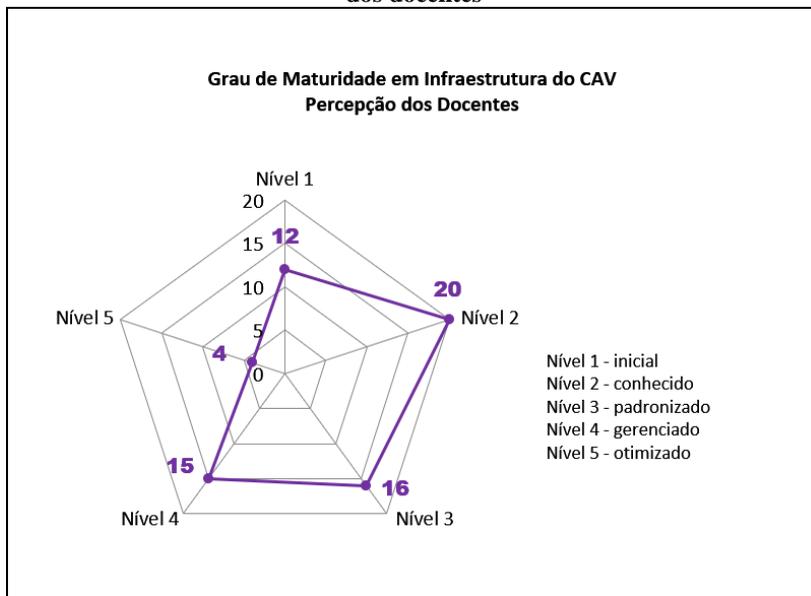
A média das notas que os discentes atribuíram à infraestrutura do CAV é de 3,67. Enquanto a média ponderada referente às questões respondidas é de 3,17, apresentando uma discrepância de 0,5.

Para os discentes do CAV, a questão 7, relativa à sala de professores, foi classificada no grau 2 – conhecido – por todos os alunos

respondentes, sendo este o item de maior fragilidade. As questões 3, 8, 10, 11 e 13, respectivamente, relativas a auditórios, instalações sanitárias, serviços e informatização da biblioteca, plano de atualização do acervo da biblioteca e uso de tecnologia da informação e comunicação (TICs) foram as mais bem conceituadas pelos discentes, classificadas no nível 4 – gerenciadas, ou seja, os itens de maior potencialidade da infraestrutura do CAV na perspectiva dos discentes.

Os docentes do CAV têm opinião diferente e classificaram a infraestrutura de seu centro de ensino no grau 2 – conhecido – de maturidade, explicitado no Gráfico 3. Este grau demonstra que as ações do centro são organizadas e realizadas com conhecimento de sua importância, porém são definidos isoladamente e com pouca metodologia, assim como os principais procedimentos; as ações são ineficientes devido à existência de poucos registros e de monitoramento e são realizadas somente para atender a necessidade, pois a estrutura organizacional é fraca.

**Gráfico 3 - Grau de maturidade em infraestrutura do CAV na percepção dos docentes**



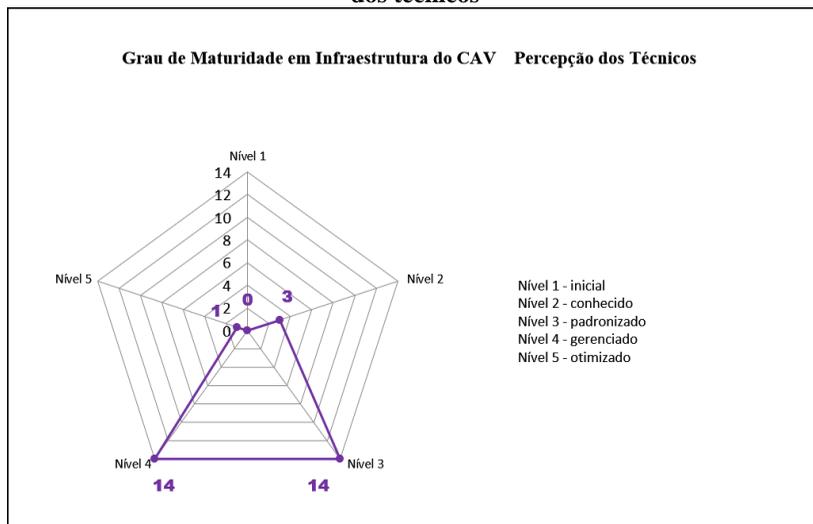
Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A média das notas que os docentes atribuíram à infraestrutura do CAV é de 3,00. Enquanto a média ponderada referente às questões respondidas é de 2,69, apresentando uma discrepância de 0,31.

Para os docentes, a questão 8, que diz respeito às instalações sanitárias, foi classificada no nível 1 e é a mais preocupante no centro. Enquanto a estrutura para a CSA, avaliada na questão 06, foi classificada no nível 5 na percepção dos docentes e é a que apresenta maior potencialidade.

Os técnicos do CAV, por sua vez, classificaram o centro entre os graus 3 e 4 – padronizado e gerenciado - como apresentado no Gráfico 4. Isto significa que as ações são descritas, organizadas e realizadas entre satisfatória e bem organizadas, pois há conhecimento da importância e dos procedimentos das ações; as ações são implantadas com metodologias, aproximando-se da consolidação da padronização e do controle; as ações são suficientemente executadas devido a existência de registros, início da documentação destes registros e informatização, a monitoração começa a obter bons resultados devido ao monitoramento sistemático; a estrutura da organização funciona bem, buscando a estabilidade.

**Gráfico 4 - Grau de maturidade em infraestrutura do CAV na percepção dos técnicos**



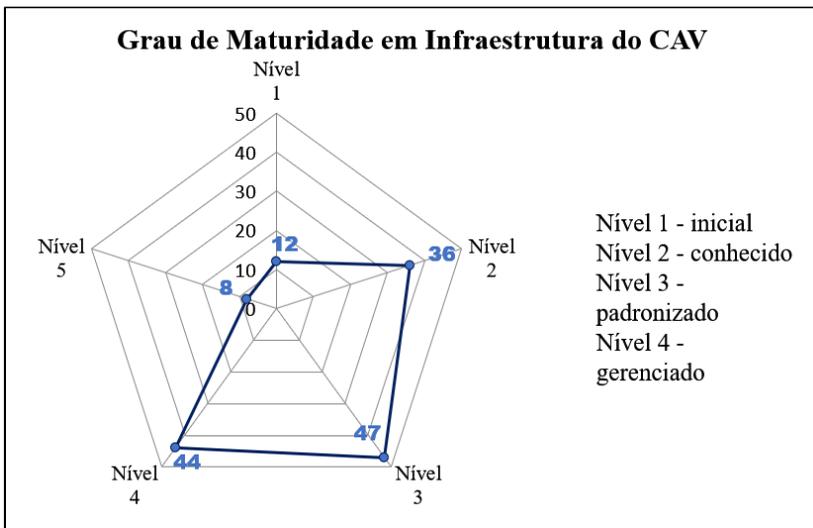
Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A média das notas que os técnicos atribuíram à infraestrutura do CAV é de 3,50. Enquanto a média ponderada referente às questões respondidas é de 3,41, apresentando uma pequena discrepância de 0,09.

Para os técnicos, as fragilidades do centro são apresentadas nas questões 14, 15 e 16 e relacionadas ao nível 2. A questão 14 diz respeito à infraestrutura dos laboratórios\ambientes\espaços para as práticas didáticas do centro, quanto à política de atualização e atualização da quantidade de equipamentos necessários para o desenvolvimento do Projeto Político Institucional (PPI); a questão 15 também trata da infraestrutura dos laboratórios\ambientes\espaços para as práticas didáticas do centro, no que concerne à manutenção e conservação da estrutura física, instalações, máquinas, equipamentos, mobiliário, materiais específicos dos cursos; a questão 16 considera os espaços de convivência e alimentação do centro. Todavia, a potencialidade do centro é mostrada pelos técnicos na questão 06, sobre a infraestrutura para a CSA, e tem nível 5.

Assim, a maior parte dos representantes da CSA do CAV indicou o centro como grau 3 – padronizado – conforme Gráfico 5, em que as ações são descritas, organizadas e realizadas de forma satisfatória, implantadas com metodologias e algumas padronizações; as ações são suficientemente executadas devido a existência de registros e implementação inicial de informatização, porém com monitoração ainda falha; a estrutura da organização funciona bem e é capaz de detectar e identificar imperfeições.

Gráfico 5 - Grau de maturidade em infraestrutura do CAV



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A média das notas que os representantes do CAV atribuíram à infraestrutura de seu centro é de 3,33. Enquanto a média ponderada referente às questões respondidas é de 3,00, apresentando 0,33 de discrepância.

Nesse contexto, o CAV apresenta como fragilidade a questão 8, acerca das instalações sanitárias, e destaca como potencialidade a questão 6, com relação às instalações para a CSA.

Assim, o Quadro 25 mostra a distribuição do grau de maturidade por categoria do CAV, dada pela moda.

**Quadro 25 - Distribuição do grau de maturidade por categoria do CAV**

NÍVEIS	DISCENTE	DOCENTE	TÉCNICO
1	0	12	0
2	13	20	3
3	17	16	14
4	15	15	14
5	3	4	1
	Grau 3	Grau 2	Grau 3-4
	Padronizado	Conhecido	Padronizado/Gerenciado

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Conforme se pode observar, os docentes do CAV têm uma percepção diferente dos discentes e ainda mais dos técnicos, o que ficou evidenciado nas análises explicitadas.

O Quadro 26 mostra o resumo dos níveis médios por categoria e do centro.

**Quadro 26 - Níveis médios de maturidade do CAV**

MÉDIAS DO CAV	
MÉDIA PONDERADA DISCENTE	3,17
MÉDIA PONDERADA DOCENTE	2,69
MÉDIA PONDERADA TÉCNICOS	3,41
MÉDIA PONDERADA DO CENTRO	3,00
MEDIA DO CENTRO	3,09

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Logo, o grau de maturidade do CAV quanto à infraestrutura física é 3,09.

### 5.2.2 Centro de Ciências Tecnológicas – CCT

O Centro de Ciências Tecnológicas – CCT – faz parte do campus II e foi criado em 9 de outubro de 1956 (mas implantado em agosto de 1965), está localizado na região mais industrializada de Santa Catarina, Joinville, por essa razão, a unidade é referência em cursos voltados para a área de tecnologia e engenharias, atendendo a demanda do polo metal-

mecânico por profissionais desse segmento. O CCT é o maior centro de ensino da universidade e foi o precursor na interiorização do ensino superior no Estado.

Os 2.936 alunos estão distribuídos em 2.728 alunos nos cursos de graduação: Ciência da Computação (Bacharelado), Engenharia Civil (Bacharelado), Engenharia de Produção e Sistemas (Bacharelado), Engenharia Elétrica (Bacharelado), Engenharia Mecânica (Bacharelado), Física (Licenciatura), Matemática (Licenciatura), Química (Licenciatura) e Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas e 208 alunos de pós-graduação *Stricto Sensu*: Mestrado em Computação Aplicada, Mestrado em Engenharia Civil, Mestrado em Engenharia Mecânica, Mestrado em Física, Mestrado e Doutorado em Ciências em Engenharia de Materiais, Mestrado e Doutorado em Engenharia Elétrica (Acadêmico e Profissional), Mestrado em Ensino de Ciências, Matemática e Tecnologias (Profissional) (UDESC, 2015).

No CCT, os respondentes da pesquisa totalizaram sete pessoas, sendo dois discentes (29% dos participantes), quatro docentes (57% dos participantes), um técnico (14% dos participantes) e nenhum membro da sociedade civil organizada, conforme Quadro 27 - Participação por categoria – CCT.

**Quadro 27 - Participação por categoria CCT**

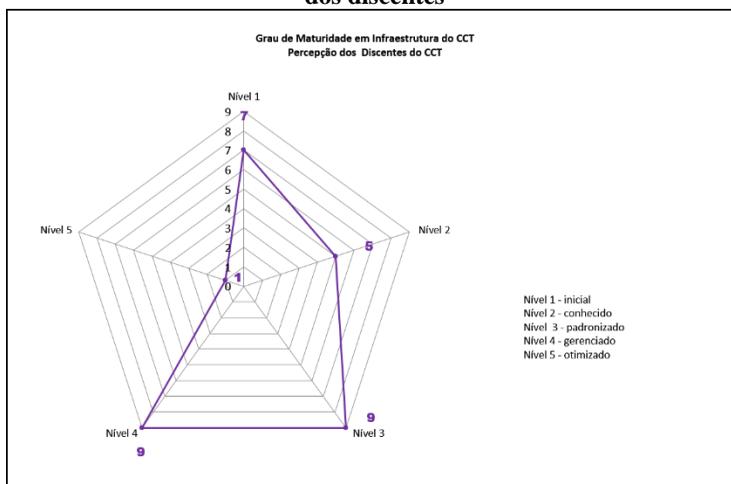
<b>PARTICIPAÇÃO POR CATEGORIA - CCT</b>		
<b>Categoria</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
DISCENTES	2	29%
DOCENTES	4	57%
TÉCNICOS	1	14%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Na percepção dos discentes, a infraestrutura do CCT teve o grau de maturidade classificado entre 3 e 4 – padronizado e gerenciado –, conforme apresentado no Gráfico 6. Desta forma, as ações sobre infraestrutura são descritas, organizadas e realizadas entre satisfatórias e bem organizadas, pois há conhecimento da importância e dos procedimentos das ações; as ações são implantadas com metodologias, aproximando-se da consolidação da padronização e do controle; as ações são suficientemente executadas devido à existência de registros,

princípio da documentação destes registros e informatização, a monitoração começa a obter bons resultados devido ao monitoramento sistemático; a estrutura da organização funciona bem, buscando a estabilidade.

**Gráfico 6 - Grau de maturidade em infraestrutura do CCT na percepção dos discentes**



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

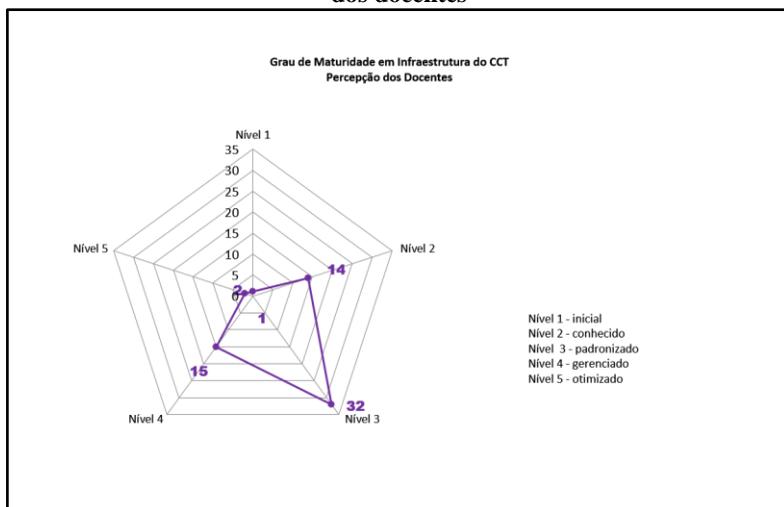
A média das notas que os discentes atribuíram à infraestrutura do CCT é de 3,50. Enquanto a média ponderada referente às questões respondidas é de 2,74, apresentando uma grande discrepância de 0,76.

Para os discentes do CCT as questões 4, 5, 10, 11, 12, 13 e 14 foram classificadas no nível 1 – inicial – por todos os alunos respondentes, sendo estes os itens com maiores fragilidades. A questão 4 diz respeito às salas de professores (espaços de uso comum, gabinetes, estações de trabalho) e a questão 5 sobre a sala/espaço para atendimento individual aos estudantes. Já as questões 10 e 11 são referentes à biblioteca oferecida pelo centro, serviços e a informatização e plano de atualização do acervo. As questões 12 e 14 tratam do laboratório\sala de apoio\estrutura equivalente de informática, quanto a equipamentos em quantidade e qualidade adequados às necessidades do centro e infraestrutura física dos laboratórios\ambientes/espaços para práticas didáticas do centro. A questão 13 se refere ao uso das TICs. Entretanto, os discentes consideram a infraestrutura da biblioteca disponível ao

centro – questão 9 - o ponto de maior potencialidade, classificando-a no nível 5 – otimizada.

Os docentes do CCT classificaram a infraestrutura de seu centro de ensino no grau 3 – padronizado –, conforme apresentado no Gráfico 7. O que significa que as ações em infraestrutura são descritas, organizadas e realizadas de forma satisfatória; são implantadas com metodologias e algumas padronizações; as ações são suficientemente executadas devido à existência de registros e implementação de alguma informatização, porém a monitoração ainda é falha; a estrutura da organização funciona bem e é capaz de detectar e identificar imperfeições.

**Gráfico 7 - Grau de maturidade em infraestrutura do CCT na percepção dos docentes**



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

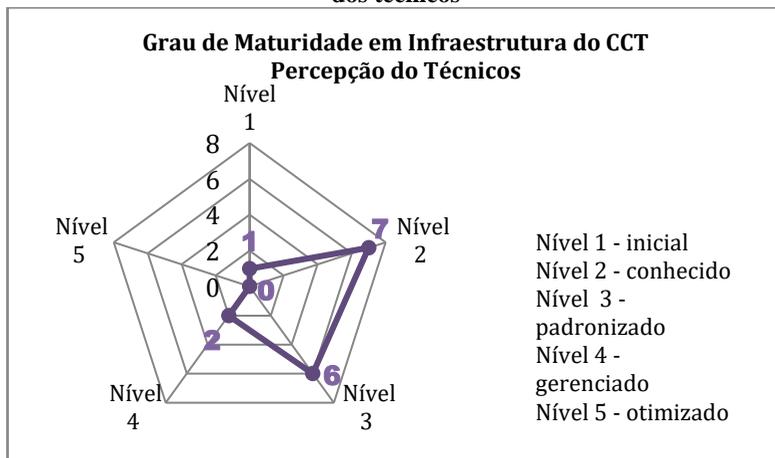
A média das notas que os docentes atribuíram à infraestrutura do CCT é de 3,50. Já a média ponderada referente às questões respondidas é de 3,05, apresentando uma discrepância de 0,45.

Para os docentes do CCT a questão 7, que se refere ao plano de segurança, proteção de riscos e proteção ambiental do centro, quanto à existência e atuação foi considerada a de maior fragilidade e classificada com grau 1. Enquanto as questões 10 e 16, relativas aos serviços e a informatização da biblioteca disponível ao centro e aos espaços de convivência e de alimentação foram classificadas como de grau 5 –

otimizado – por todos os alunos respondentes, sendo este o item de maior potencialidade.

O técnico do CCT que respondeu ao questionário de maturidade classificou a infraestrutura de seu centro de ensino no grau 2 – conhecido – de maturidade, conforme apresentado no Gráfico 8. Este grau demonstra que as ações do centro são organizadas e realizadas com conhecimento de sua importância, porém são definidos isoladamente e com pouca metodologia, assim como os principais procedimentos. As ações são ineficientes devido à existência de poucos registros e de monitoramento e são realizadas somente para atender à necessidade, pois a estrutura organizacional é fraca.

**Gráfico 8 - Grau de maturidade em infraestrutura do CCT na percepção dos técnicos**



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

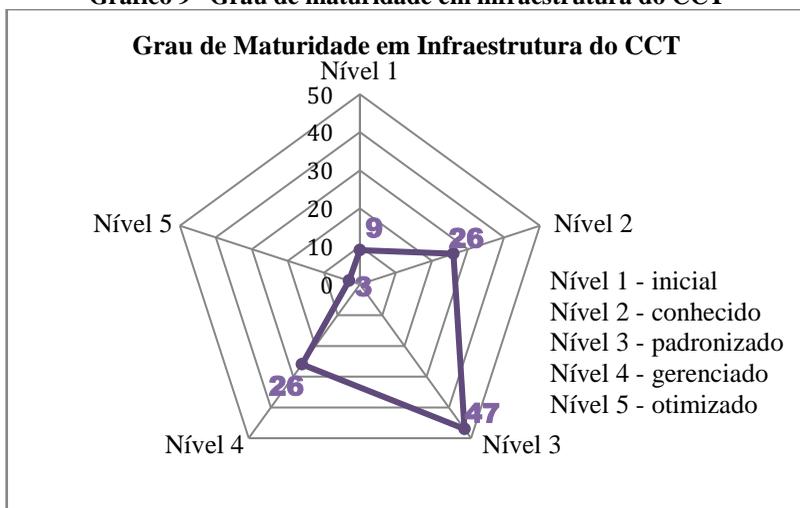
A nota que o técnico atribuiu à infraestrutura do CCT é de 3,00 e a média ponderada referente às questões respondidas é de 2,56, apresentando uma discrepância de 0,44.

Para o técnico do CCT a questão 8, acerca das instalações sanitárias do centro, apresenta maior fragilidade, classificada como grau 1 - inicial. As questões 9 e 16, respectivamente sobre a infraestrutura da biblioteca disponível ao centro, quanto à horário de funcionamento e quantidade de estações de trabalho e, sobre os espaços de convivência e de alimentação do centro, são classificadas como grau 4 – gerenciada e

consideradas pelo técnico como as questões de maior potencialidade do centro de Ciências Tecnológicas.

De um modo geral, os representantes da CSA do CCT classificaram a infraestrutura de seu centro de ensino no grau de maturidade 3 – padronizado –, conforme apresentado no Gráfico 9. Isso significa que as ações em infraestrutura são descritas, organizadas e realizadas de forma satisfatória; são implantadas com metodologias e algumas padronizações; as ações são suficientemente executadas devido à existência de registros e implementação de alguma informatização, porém a monitoração ainda é falha; a estrutura da organização funciona bem e é capaz de detectar e identificar imperfeições.

**Gráfico 9 - Grau de maturidade em infraestrutura do CCT**



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A média das notas atribuídas à infraestrutura do CCT é de 3,43, enquanto que a média ponderada referente às questões respondidas é de 2,89. Observa-se uma discrepância 0,57.

As questões 4, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 13 e 14 foram consideradas as mais frágeis, classificadas como grau 1 – inicial, e tratam, respectivamente, da sala de professores, sala de atendimento individual de estudantes, do plano de segurança e proteção de riscos, das instalações sanitárias, serviços e informatização da biblioteca, do plano de atualização do acervo da biblioteca, laboratórios ou similares de

informática, uso de TICs e, por fim, infraestrutura física dos laboratórios e similares para práticas didáticas. As questões 9, 10 e 16, respectivamente sobre a infraestrutura da biblioteca disponível ao centro quanto a horário de funcionamento e quantidade de estações de trabalho, sobre serviços e informatização da biblioteca e sobre os espaços de convivência e de alimentação do centro são classificadas como grau 5 – otimizada e consideradas pelos técnicos como as questões de maior potencialidade do Centro de Ciências Tecnológicas.

Assim, o Quadro 28 mostra a distribuição do grau de maturidade por categoria do CCT dada pela moda.<sup>18</sup>

**Quadro 28 - Distribuição do grau de maturidade por categoria do CCT**

NÍVEIS	DISCENTES	DOCENTES	TÉCNICOS
1	7	1	1
2	5	14	7
3	9	32	6
4	9	15	2
5	1	2	0
	Nível 3-4	Nível 3	Nível 2
	Padronizado/Gerenciado	Padronizado	Conhecido

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Neste caso, podemos verificar que os técnicos do CCT apresentam uma percepção diferenciada dos discentes e docentes, conforme explicitado nas análises efetuadas.

O Quadro 29 mostra o resumo dos níveis médios por categoria e do centro.

**Quadro 29 - Níveis médios de maturidade do CCT**

MÉDIAS DO CCT	
MÉDIA PONDERADA DISCENTE	2,74
MÉDIA PONDERADA DOCENTE	3,05
MÉDIA PONDERADA TÉCNICOS	2,56
MÉDIA PONDERADA DO CENTRO	2,89
MÉDIA DO CENTRO	2,78

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

<sup>18</sup> Moda é uma medida de tendência central, o valor máximo (BARBETTA, 2015).

Logo, o grau de maturidade da infraestrutura física do CCT é 2,78.

### 5.2.3 Centro de Educação à Distância – CEAD

O Centro de Educação à Distância – CEAD – foi fundado em 11 de dezembro de 2002. Com sede no campus I de Florianópolis (sede), possui 33 polos de apoio presencial distribuídos pelo Estado para dar suporte aos 1.965 estudantes de EaD. O CEAD ofereceu o primeiro curso de graduação à distância de Santa Catarina, a Pedagogia à Distância (Licenciatura), que ainda é o único curso oferecido pelo centro. O curso é ofertado por meio de convênio com a Universidade Aberta do Brasil (UAB). Ampliar a oferta de cursos à distância para possibilitar a graduação superior em todas as regiões do Estado é um dos objetivos do centro (UDESC, 2015).

No CEAD, os respondentes da pesquisa totalizaram sete pessoas, sendo três docentes (43% dos participantes), um membro da sociedade civil organizada (14% dos participantes), três técnicos e nenhum membro discente, conforme Quadro 30 - Participação por categoria – CEAD.

**Quadro 30 - Participação por categoria – CEAD**

PARTICIPAÇÃO POR CATEGORIA - CEAD		
Categoria	Quantidade	Porcentagem
DOCENTES	3	43%
SOCIEDADE CIVIL	1	14%
TÉCNICOS	3	43%
TOTAL	7	100%

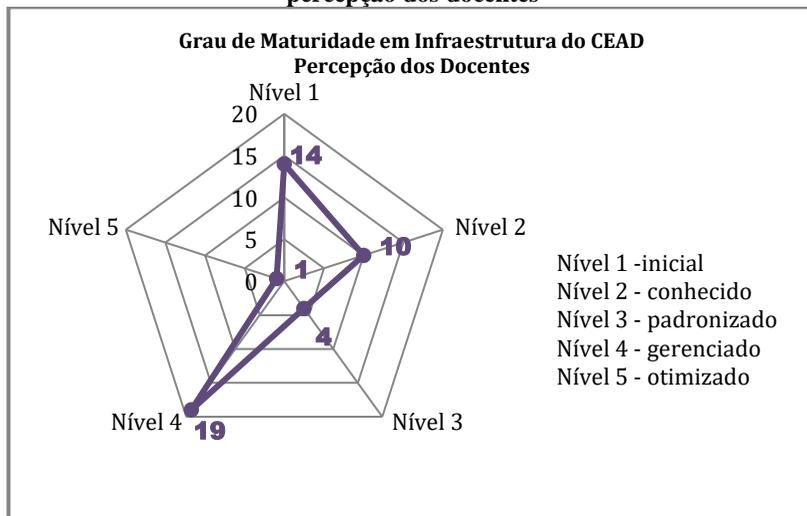
Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Primeiramente, observa-se a ausência de discentes respondentes do CEAD, tendo em vista o tipo de curso não presencial e a participação nas comissões que pode ser meramente formal e não efetiva dada a especificidade do centro.

Na percepção dos docentes, a infraestrutura do CEAD teve o grau 4 de maturidade – gerenciado – conforme apresentado no Gráfico 10. Isto demonstra que a infraestrutura do CEAD apresenta ações bem realizadas, pois há conhecimento da importância e dos procedimentos destas ações, que são bem consolidadas, com metodologias,

padronização e controle; os registros são documentados, informatizados e o monitoramento sistemático, obtendo bons resultados. Assim, as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada.

**Gráfico 10 - Grau de maturidade em infraestrutura do CEAD na percepção dos docentes**



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

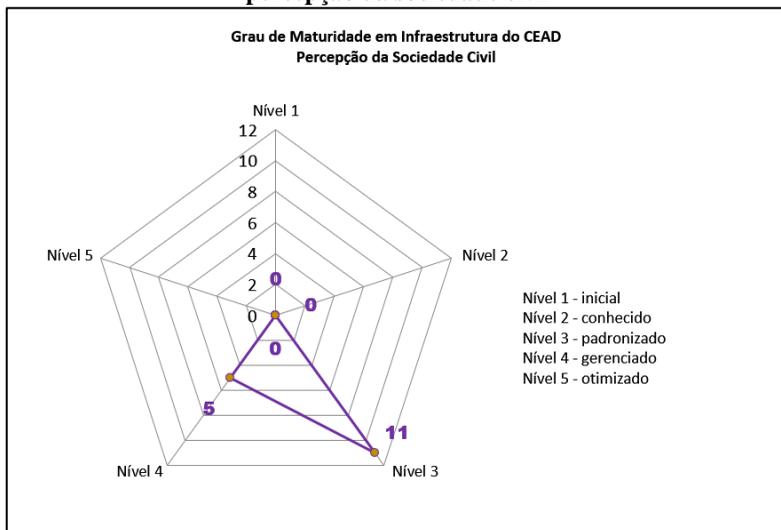
A média das notas que os docentes atribuíram à infraestrutura do CEAD é de 3,00, enquanto a média ponderada referente às questões respondidas é de 2,65, o que apresenta uma discrepância de 0,35.

Para os docentes do CEAD, a maior fragilidade do centro está na questão 3, relativa aos auditórios, e foi classificada no grau 1 – inicial. Entretanto, a questão 10, sobre os serviços e informatização da biblioteca, foi classificada no grau 5 – otimizada – considerada, assim, o segmento de maior potencialidade da infraestrutura do CEAD na perspectiva dos docentes.

Na percepção da sociedade civil organizada, a infraestrutura do CEAD teve o grau 3 de maturidade – padronizado – apresentado no Gráfico 11. Isto mostra que as ações em infraestrutura são descritas, organizadas e realizadas de forma satisfatória; são implantadas com metodologias e algumas padronizações; as ações são suficientemente executadas devido à existência de registros e implementação de alguma informatização, porém a monitoração ainda é falha; a estrutura da

organização funciona bem e é capaz de detectar e identificar imperfeições.

**Gráfico 11 - Grau de maturidade em infraestrutura do CEAD na percepção da sociedade civil**



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

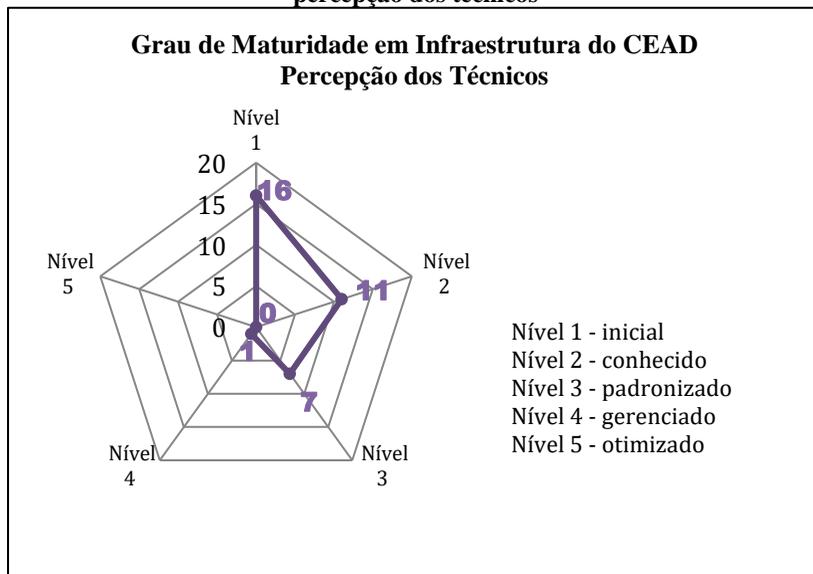
A média das notas que o membro da sociedade civil atribuiu à infraestrutura do CEAD é 4,00. Já a média ponderada referente às questões respondidas é 3,31, apresentando uma discrepância considerável de 0,69.

Para o membro representante da sociedade civil na CSA do CEAD, o centro não apresenta nenhum ponto nevrálgico na infraestrutura, pois nenhum item ficou abaixo da média, ou seja, grau 3. Os pontos de potencialidade do centro estão nas questões 2, 10, 12, 13 e 16, classificadas no grau 4 – gerenciado - e são relativas às salas de aula, laboratórios, oficinas, espaços didáticos experimentais e ambientes de práticas específicas, os serviços e informatização da biblioteca, laboratório\sala de apoio\estrutura equivalente de informática quanto aos equipamentos, ao uso de TICs e os espaços de convivência e alimentação.

Os técnicos do CEAD perceberam a infraestrutura do seu centro com maturidade no grau 1 – inicial – de acordo com o Gráfico 12.

Assim, as ações são realizadas com consciência de sua importância, porém de forma intuitiva, informal, isolada, sem padronização e metodologia; não há registro destas ações e os procedimentos são isolados; as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada.

**Gráfico 12 - Grau de maturidade em infraestrutura do CEAD na percepção dos técnicos**



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

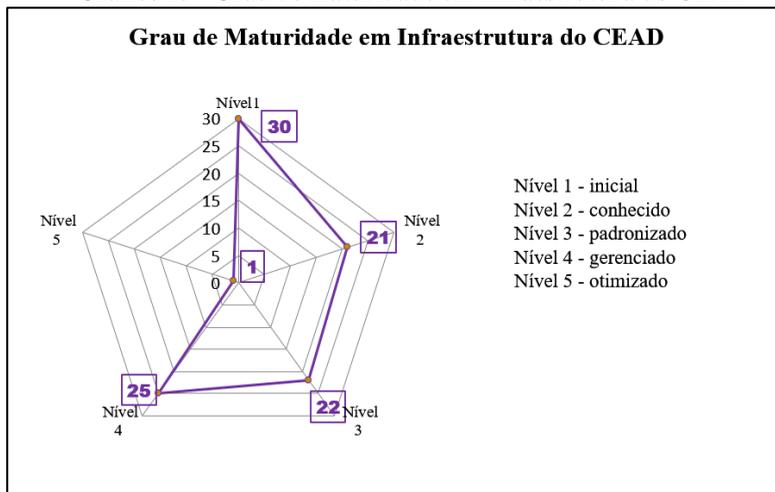
A média das notas que os técnicos atribuíram à infraestrutura do CEAD é de 1,33, enquanto a média ponderada referente às questões respondidas é de 1,80, apresentando uma discrepância de 0,41.

Para os representantes técnicos na CSA do CEAD, o centro apresenta fragilidade na infraestrutura nas questões 1 e 3, sobre instalações administrativas e auditórios, cujos itens foram classificados com grau 1 - inicial. Já o ponto de maior potencialidade do centro está na questão 13, classificada no grau 4 – gerenciado - e se refere ao uso de TICs.

De um modo geral, os representantes da CSA do CEAD classificaram a infraestrutura de seu centro de ensino no grau 1 de maturidade – inicial –, conforme apresentado no Gráfico 13. Significa que as ações são realizadas com consciência de sua importância, porém

de forma intuitiva, informal, isolada, sem padronização e metodologia; não há registro destas ações e os procedimentos são isolados; as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada.

**Gráfico 13 - Grau de maturidade em infraestrutura do CEAD**



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A média das notas atribuídas à infraestrutura do CEAD é de 2,43, e a média ponderada referente às questões respondidas é de 2,45, apresentando uma discrepância muito pequena, de 0,02, afastando as possibilidades de inconsistência.

A questão 3, referente aos auditórios do centro, foi considerada com grau 1 e é apontada como a de maior fragilidade do CEAD. Em contrapartida, a questão 10, que considera os serviços e informatização da biblioteca acessível ao centro, foi classificada como grau 5 – otimizada – foi considerada como a questão de maior potencialidade do Centro de Ensino à Distância.

Assim, o Quadro 31 mostra a distribuição do grau de maturidade por categoria do CEAD, de acordo com a moda.

**Quadro 31 - Distribuição do grau de maturidade por categoria CEAD**

NÍVEIS	DOCENTES	SOCIEDADE CIVIL	TÉCNICOS
1	14	0	16
2	10	0	11
3	4	11	7
4	19	5	1
5	1	0	0
	Nível 4	Nível 3	Nível 1
	Gerenciado	Padronizado	Nível inicial

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

O Quadro 31 evidencia uma diferença significativa na percepção dos indicadores da infraestrutura do CEAD na visão dos técnicos e dos docentes. Atente-se para o fato de que os técnicos levantaram como fragilidade as instalações administrativas, nas análises da infraestrutura, em virtude de trabalharem fisicamente no local, enquanto os professores no ensino EaD podem trabalhar remotamente. Isto evidencia a especificidade da EaD e das necessidades específicas de cada categoria.

O Quadro 32 mostra o resumo dos níveis médios de maturidade por categoria e do centro.

**Quadro 32 - Níveis médios de maturidade do CEAD**

MÉDIAS DO CEAD	
MÉDIA PONDERADA DOCENTES	2,65
MÉDIA PONDERADA SOCIEDADE CIVIL	3,31
MÉDIA PONDERADA TÉCNICOS	1,80
MEDIA PONDERADA GERAL	2,45
MEDIA DO CENTRO	2,59

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Assim, o grau de maturidade da infraestrutura física do CEAD é de 2,59.

#### 5.2.4 Centro de Artes – CEART

O Centro de Artes – CEART – foi fundado em 11 de dezembro de 1985 e também pertence ao campus I - Florianópolis. É um centro referência no Brasil quando os assuntos são Artes Visuais, Design, Moda, Música e Teatro. A unidade oferece ampla infraestrutura, com diversos prédios distribuídos em 11 mil m<sup>2</sup> de área construída. Todos os anos, forma nessas áreas artistas talentosos que levam conhecimento a

várias partes de Santa Catarina e do Brasil. O CEART oferece a 1.013 alunos os cursos de graduação em Artes Visuais (Bacharelado e Licenciatura), Design Gráfico (Bacharelado), Design Industrial (Bacharelado), Moda (Bacharelado), Música (Bacharelado em Piano, Violino ou Viola, Violão, Violoncelo), Música (Licenciatura), Teatro (Licenciatura) e, a 206 alunos, os cursos de pós-graduação *Stricto Sensu* Mestrado em Design, Mestrado em Música, Mestrado em Redes em Artes (Profissional), Mestrado e Doutorado em Artes Visuais, Mestrado e Doutorado em Teatro (UDESC, 2015).

Os respondentes da pesquisa no CEART totalizaram nove pessoas, sendo dois discentes (22% dos participantes), três docentes (33% dos participantes), quatro técnicos (44% dos participantes) e nenhum membro da sociedade civil organizada, conforme Quadro 33 - Participação por categoria – CEART.

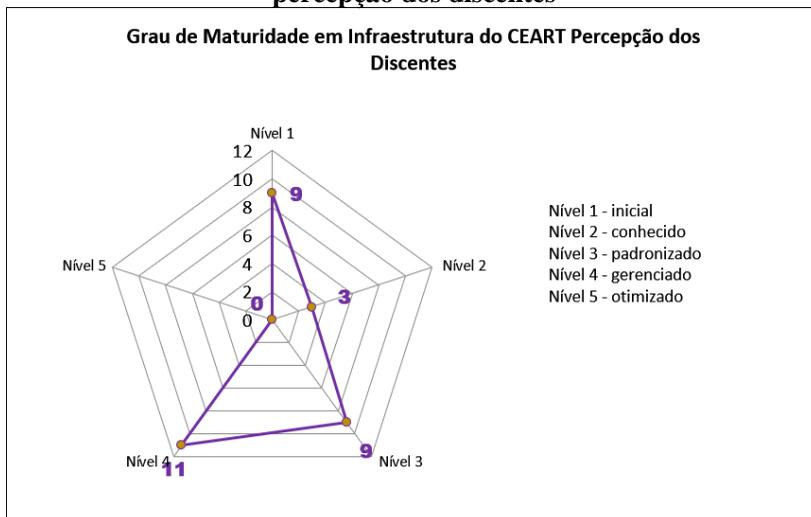
**Quadro 33 - Participação por categoria – CEART**

Participação por Categoria - CEART		
Categoria	Quantidade	Porcentagem
DISCENTES	2	22,22%
DOCENTES	3	33,33%
TÉCNICOS	4	44,44%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A infraestrutura do CEART na percepção dos discentes teve o grau de maturidade classificado como 4 – gerenciado – assim como mostra o Gráfico 14. Em análise, o centro apresenta ações de infraestrutura bem realizadas, pois há conhecimento da importância e dos procedimentos; também são bem consolidadas, com metodologias, padronização e controle; os registros são documentados, informatizados e o monitoramento sistemático, obtendo bons resultados; assim, as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada.

**Gráfico 14 - Grau de maturidade em infraestrutura do CEART na percepção dos discentes**



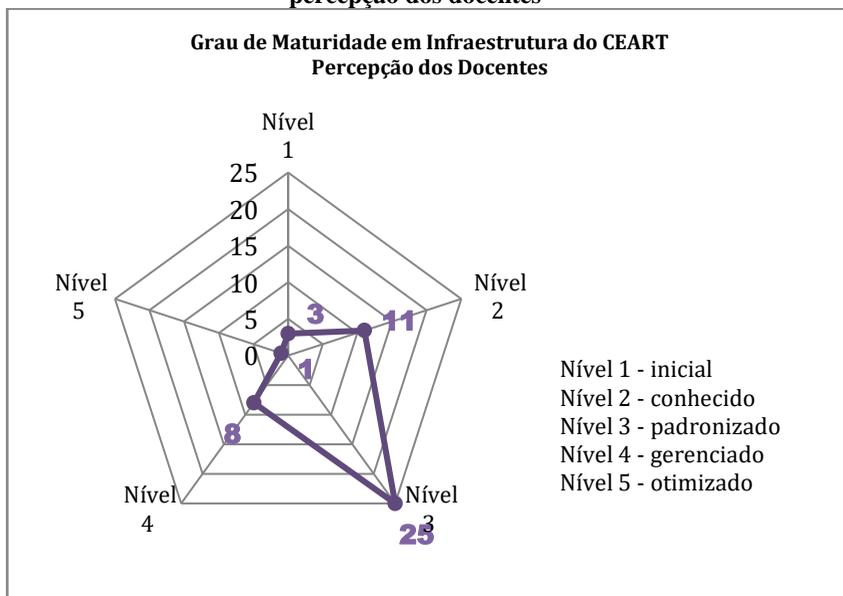
Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A média das notas que os discentes atribuíram à infraestrutura do CEART é de 3,50. Em contrapartida, a média ponderada referente às questões respondidas é de 2,69, apresentando uma discrepância muito grande da realidade, 0,81.

Os discentes do CEART classificaram no grau 1 de maturidade – inicial – a questão 16, que trata dos espaços de convivência e de alimentação, deste modo, considerando este o item de maior fragilidade. A questão 13, relativa ao uso das TICs, foi a mais conceituada pelos discentes, classificada no nível 4 – gerenciada, ou seja, o item de maior potencialidade da infraestrutura do CEART.

Os docentes atribuíram o grau de maturidade 3 – padronizado – para a infraestrutura do CEART, assim como mostra o Gráfico 15. A descrição deste nível coloca as ações no centro como sendo descritas, organizadas e realizadas de forma satisfatória, implantadas com metodologias e algumas padronizações e informatização; as ações são suficientemente executadas devido à existência de registros, porém com monitoração que ainda deixa a desejar; a estrutura da organização funciona bem e é capaz de detectar e identificar incorreções.

**Gráfico 15 - Grau de maturidade em infraestrutura do CEART na percepção dos docentes**



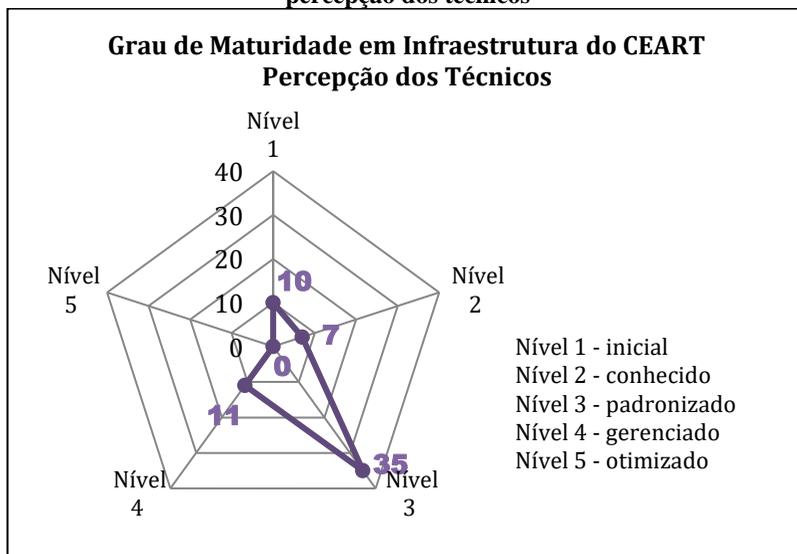
Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A média das notas que os docentes atribuíram à infraestrutura do CEART é de 3,33. A média ponderada referente às questões respondidas é de 2,85. Em análise, apresenta uma discrepância de 0,48.

Os docentes do CEART classificaram no grau 1 de maturidade – inicial – a questão 7, referente ao plano de segurança, proteção de riscos e proteção ambiental, considerando este o item de maior fragilidade. A questão 11, relativa ao plano de atualização do acervo da biblioteca, foi classificada pelos docentes no nível 5 – otimizada –, mostrando, assim, a maior potencialidade da infraestrutura do CEART.

O grau de maturidade 3 – padronizado – foi atribuído pelos técnicos do CEART para a infraestrutura de seu centro, como explicitado no Gráfico 16. Destarte, as ações no centro são descritas, organizadas e realizadas de forma satisfatória, implantadas com metodologias e algumas padronizações; as ações são suficientemente executadas devido à existência de registros e informatização, porém com monitoração ainda precária; a estrutura da organização funciona bem e tem aptidão para constatar imprecisões.

**Gráfico 16 - Grau de maturidade em infraestrutura do CEART na percepção dos técnicos**



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

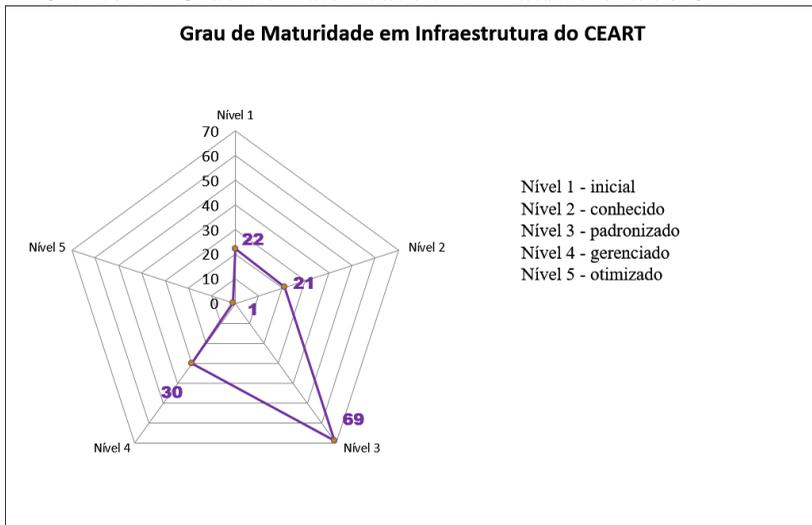
A média das notas que os técnicos atribuíram à infraestrutura do CEART é de 3,50, enquanto a média ponderada referente às questões respondidas é de 2,75, o que apresenta uma discrepância considerável de 0,75.

Os técnicos do CEART classificaram no grau 1 de maturidade – inicial – a questão 7, referente ao plano de segurança, proteção de riscos e proteção ambiental, considerando este o item de maior fragilidade do centro. As questões 9, 10, 11 e 13 foram classificadas no nível 4 – gerenciada – e consideradas de maior potencialidade da infraestrutura do CEART. Estas questões referem-se à infraestrutura da biblioteca, quanto ao horário de funcionamento e quantidade de estações de trabalho, serviços e informatização da biblioteca, plano de atualização do acervo da biblioteca e o uso das TICs.

Generalizando, os representantes da CSA do CEART classificaram a infraestrutura de seu centro de ensino no grau 3 de maturidade – padronizado –, assim revelado no Gráfico 17, expressando as ações do centro como organizadas e realizadas de forma satisfatória, implantadas com metodologias e algumas padronizações e informatização; as ações são suficientemente executadas devido à existência de registros, porém com monitoração superficial; a estrutura

da organização funciona bem e é capaz de descobrir falhas e imprecisões.

**Gráfico 17 - Grau de maturidade em infraestrutura do CEART**



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A média das notas que os membros da CSA atribuíram à infraestrutura do CEART é de 3,44, enquanto que a média ponderada referente às questões respondidas é de 2,77. Apresenta, portanto, uma discrepância considerável de 0,67.

Os membros da CSA do CEART classificaram em grau 1 o indicador 7, sobre o plano de segurança, proteção de risco e ambiental como a maior fragilidade do centro e o indicador 11, sobre o plano de atualização da biblioteca, como o item de maior potencialidade, com grau 5 de maturidade.

Assim, o Quadro 34 mostra, através da moda, a distribuição do grau de maturidade por categoria do CEART.

**Quadro 34 - Distribuição do grau de maturidade por categoria do CEART**

NÍVEIS	DISCENTES	DOCENTES	TÉCNICOS
1	9	3	10
2	3	11	7
3	9	25	35
4	11	8	11
5	0	1	0
	Nível 4	Nível 3	Nível 3
	Gerenciado	Padronizado	Padronizado

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Observando o Quadro 34 e os dados analisados, pode-se verificar uma diferença positiva na percepção da infraestrutura do CEART na ótica dos discentes em comparação aos docentes e técnicos do centro.

O Quadro 35 mostra o resumo dos níveis médios de maturidade por categoria e do centro.

**Quadro 35 - Níveis médios de maturidade do CEART**

MÉDIA DO CEART	
MÉDIA PONDERADA DISCENTES	2,69
MÉDIA PONDERADA DOCENTES	2,85
MÉDIA PONDERADA TÉCNICOS	2,75
MÉDIA PONDERADA GERAL	2,77
MÉDIA DO CENTRO	2,76

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Logo, o grau de maturidade do CEART quanto a sua infraestrutura física é de 2,76.

### 5.2.5 Centro de Educação Superior do Alto Vale do Itajaí – CEAVI

O Centro de Educação Superior do Alto Vale do Itajaí – CEAVI - faz parte do campus V, está localizado na cidade de Ibirama e foi fundado em 06 de novembro de 2006. O CEAVI foi criado para atender a uma demanda latente da região do Vale do Itajaí, uma das mais desenvolvidas economicamente de Santa Catarina na área de tecnologia. Os cursos de Ciências Contábeis (Bacharelado), Engenharia de Software (Bacharelado) e Engenharia Sanitária (Bacharelado), que atendem

aproximadamente 628 alunos, são procurados por estudantes de todo o estado catarinense, que também podem continuar a formação em especializações ofertadas pela unidade (UDESC, 2015).

Os respondentes da pesquisa no CEAVI totalizaram 08 pessoas, sendo 06 docentes (75% dos participantes), 01 técnico (12,5% dos participantes) e 01 membro da sociedade civil organizada (12,5% dos participantes). Nenhum membro discente participou da pesquisa no CEAVI. Os dados estão apresentados no Quadro 36 - Participação por categoria – CEAVI.

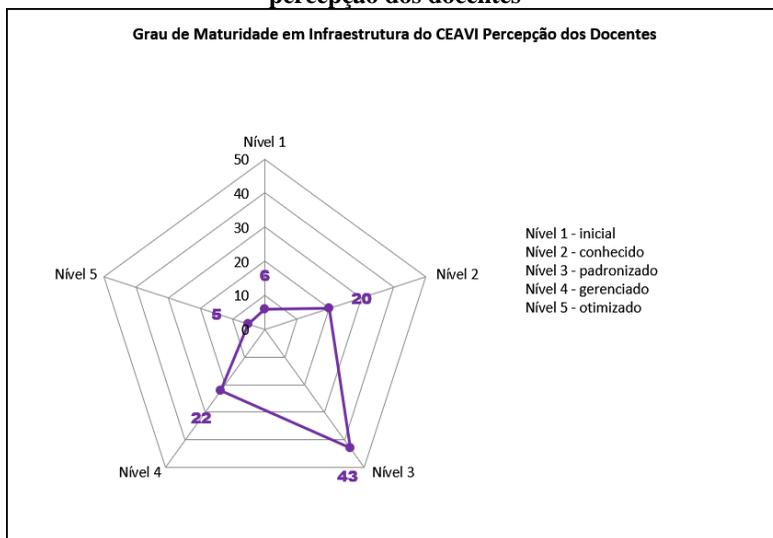
**Quadro 36 - Participação por categoria – CEAVI**

PARTICIPAÇÃO POR CATEGORIA - CEAVI		
Categoria	Quantidade	Porcentagem
DOCENTES	6	75,0%
SOCIEDADE CIVIL	1	12,5%
TÉCNICOS	1	12,5%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A infraestrutura do CEAVI obteve o grau 3 de maturidade – padronizado – segundo a percepção dos docentes, conforme apresentado no Gráfico 18. Isto demonstra que as ações em infraestrutura do CEAVI são descritas como organizadas e realizadas de forma satisfatória, implantadas com metodologias, algumas padronizações e informatizações; as ações são suficientemente executadas devido à existência de registros, porém a monitoração ainda é precária; a estrutura da organização funciona bem e é capaz de detectar e identificar incorreções.

**Gráfico 18 - Grau de maturidade em infraestrutura do CEAVI na percepção dos docentes**



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

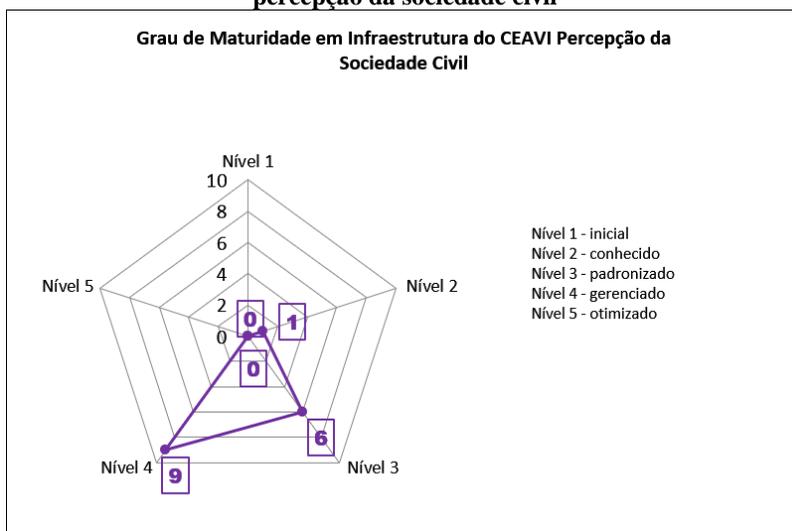
A média das notas que os docentes atribuíram à infraestrutura do CEAVI é de 3,00. Já a média ponderada referente às questões respondidas também é de 3,00. Não apresentando, portanto, discrepância, o que demonstra grande credibilidade e segurança nas informações.

Os docentes do CEAVI classificaram no grau 1 de maturidade – inicial – as questões 3 e 16. A questão 3, que se refere aos auditórios, e a questão 16, concernente aos espaços de convivência e de alimentação, foram consideradas os itens de maior fragilidade do centro. A questão 11, plano de atualização do acervo da biblioteca disponível ao centro, foi classificada pelos docentes no nível 5 – otimizada –, demonstrando este como o item de maior potencialidade da infraestrutura do CEAVI.

O grau de maturidade 4 – gerenciado – foi atribuído pela sociedade civil organizada para a infraestrutura do CEAVI, como explicitado no Gráfico 19. O grau 4 classifica as ações de infraestrutura do CEAVI como bem realizadas, pois há conhecimento da importância e dos procedimentos; também são bem consolidadas, com metodologias, padronizações e controle; os registros são documentados, informatizados e o monitoramento é sistemático, obtendo bons

resultados. Assim, as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada.

**Gráfico 19 - Grau de maturidade em infraestrutura do CEAVI na percepção da sociedade civil**



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

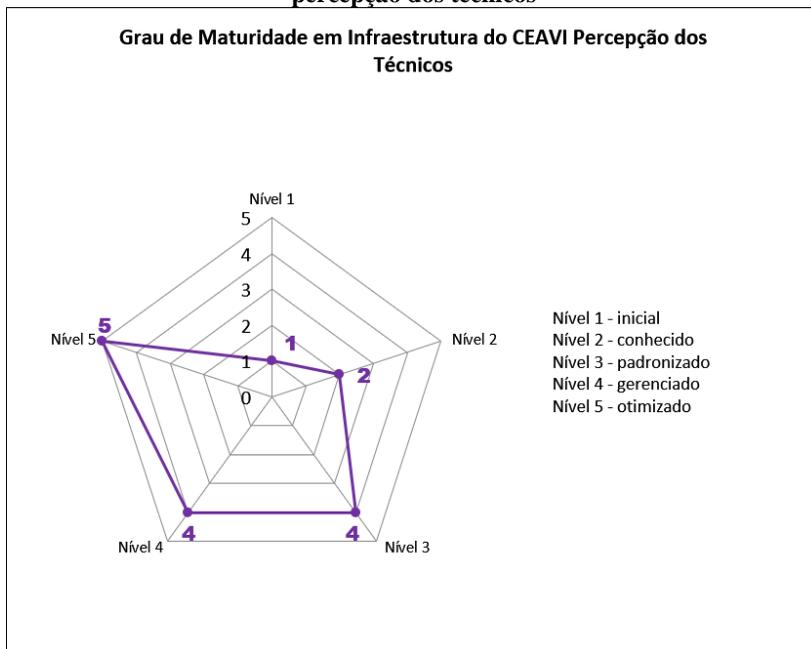
A média das notas atribuídas pelo representante da sociedade civil à infraestrutura do CEAVI é de 4,00. A média ponderada referente às questões respondidas também é de 3,50, apresentando uma discrepância de 0,50.

O representante da sociedade civil da CSA do CEAVI classificou no grau 2 de maturidade – conhecido – a questão 11, considerada, portanto, como a de maior fragilidade do centro. Esta questão se refere ao plano de atualização do acervo da biblioteca disponível ao centro. Várias questões foram classificadas no nível 4 de maturidade – gerenciado - apontadas como as questões com maior potencialidade da infraestrutura do CEAVI. Nesse nível foram relacionadas as questões 3, 4 e 5, que citam os auditórios, as salas de professores e as salas para atendimento individual aos estudantes, e as questões 9, 10, 12, 13, 14 e 16, que fazem alusão à infraestrutura, serviços e informatização da biblioteca, laboratório\sala de apoio\estrutura equivalente de informática, uso de TICs, infraestrutura física dos

laboratórios\ambientes\espaços para práticas didáticas e espaços de convivência e de alimentação do centro, respectivamente.

Otimizado ou de grau 5 foi a classificação de maturidade do CEAVI para a sua infraestrutura, atribuída pelos técnicos e explicitada no Gráfico 20. Deste modo, as ações em infraestrutura do CEAVI são descritas e bem realizadas, apresentando os procedimentos conhecidos e avançados; as ações são muito bem gerenciadas e o uso das metodologias é eficaz e rotineiro; as ações são consideradas excelentes, com registros adequados, monitoramento sistemático e excelentes resultados, otimizadas pela prática de melhorias contínuas e inovações; as ações são inteiramente adequadas à instituição e a estrutura organizacional é consolidada.

**Gráfico 20 - Grau de maturidade em infraestrutura do CEAVI na percepção dos técnicos**



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

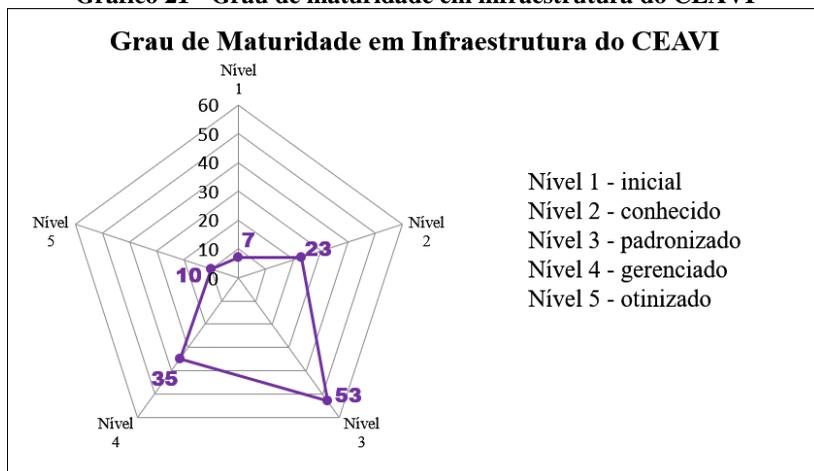
A média das notas atribuídas pelo representante Técnico à infraestrutura do CEAVI é de 3,00. A média ponderada referente às questões respondidas também é de 3,63, apresentando uma incoerência

entre o grau 5 – otimizado – e a nota atribuída 4. Além disto, há uma discrepância de 0,63.

O representante técnico da CSA no centro classificou como fragilidade os auditórios do CEAVI, considerando nível 1 – inicial – para a questão 3. As questões 9, 10, 11, 12 e 13 foram consideradas as de maiores potencialidades do centro e classificadas no grau 5 – otimizadas. As questões tratam sobre infraestrutura, serviços e informatização, plano de atualização do acervo da biblioteca, laboratório\sala de apoio\estrutura equivalente de informática, uso de TICs no centro, respectivamente.

De modo mais abrangente, os representantes da CSA do CEAVI classificaram a infraestrutura do centro como grau 3 de maturidade – padronizado –, conforme mostrado no Gráfico 21, revelando que as ações do centro quanto à infraestrutura são descritas como organizadas, realizadas de forma satisfatória, implantadas com metodologias, padronizadas e informatizadas; as ações são suficientemente executadas devido à existência de registros, mas ainda pouco monitorada; a estrutura da organização funciona bem e é capaz de descobrir falhas e imprecisões.

**Gráfico 21 - Grau de maturidade em infraestrutura do CEAVI**



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A média das notas que os membros da CSA atribuíram à infraestrutura do CEAVI é de 3,13. Enquanto a média ponderada referente às questões respondidas é de 3,14, apresentando uma

discrepância muito pequena, de 0,01, o que dá muita confiabilidade às informações.

Os membros da CSA do CEA VI classificaram no grau 1 de maturidade – inicial – a questão 3, sendo esta a de maior fragilidade do centro. Esta questão voltou-se à avaliação dos auditórios do centro. A questão 11, que versa sobre o plano de atualização do acervo da biblioteca disponível ao centro, foi considerada de maior potencialidade do centro e classificada como grau 5 ou otimizada.

O Quadro 37 mostra a distribuição do grau de maturidade por categoria do CEA VI, de acordo com a moda.

**Quadro 37 - Distribuição do grau de maturidade por categoria do CEA VI**

NÍVEL	DOCENTE	SOCIEDADE CIVIL	TÉCNICO
1	6	0	1
2	20	1	2
3	43	6	4
4	22	9	4
5	5	0	5
	Nível 3	Nível 4	Nível 5
	Padronizado	Gerenciado	Otimizado

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

O Quadro 37 e as informações acima relatadas apresentam uma pequena diferença da percepção da infraestrutura física dos docentes em relação aos membros da sociedade civil organizada e técnico universitário respondentes deste questionário.

O Quadro 38 resume os níveis médios de maturidade por categoria e do centro.

**Quadro 38 - Níveis médios de maturidade do CEA VI**

MÉDIA DO CEA VI	
MÉDIA PONDERADA DOCENTES	3,00
MÉDIA PONDERADA SOCIEDADE CIVIL	3,50
MÉDIA PONDERADA TÉCNICOS	3,63
MÉDIA PONDERADA GERAL	3,14
MÉDIA DO CENTRO	3,38

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Logo, o grau de maturidade do CEAVI quanto à infraestrutura física é de 3,38.

### 5.2.6 Centro de Ciências da Saúde e do Esporte – CEFID

O Centro de Ciências da Saúde e do Esporte – CEFID foi criado em 06 de fevereiro de 1976 e localiza-se no campus I, em Florianópolis. Tem um dos cursos mais concorridos da universidade, o de Fisioterapia, e é reconhecido pela relação intensa que mantém com a comunidade, por meio de projetos de extensão, como aulas gratuitas em diversas modalidades esportivas, além de dança, reabilitações físicas, entre outros. O CEFID possui em torno de 926 alunos, sendo 790 na graduação, que frequentam os cursos de Educação Física (Bacharelado e Licenciatura) e Fisioterapia (Bacharelado). Já na pós-graduação *Stricto Sensu*, os 136 alunos estão divididos nos cursos de Mestrado e Doutorado em Ciências do Movimento Humano e Mestrado em Fisioterapia (UDESC, 2015).

Os respondentes da pesquisa no CEFID totalizaram 04 pessoas, sendo 02 docentes (50% dos participantes) e 02 discentes (50% dos participantes). Os membros técnicos e da sociedade civil organizada não participaram da pesquisa nesse centro. Os dados estão apresentados no Quadro 39 - Participação por categoria – CEFID.

**Quadro 39 - Participação por categoria – CEFID**

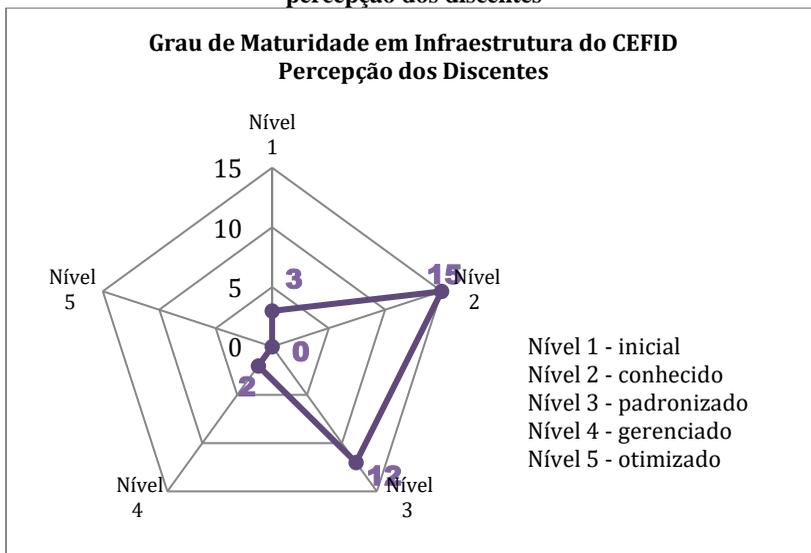
PARTICIPAÇÃO POR CATEGORIA - CEFID		
Categoria	Quantidade	Porcentagem
DISCENTE	2	50%
DOCENTE	2	50%
TOTAL	4	100%

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A infraestrutura do CEFID obteve o grau 2 de maturidade – conhecido – tanto na percepção dos discentes, quanto na dos docentes, conforme apresentado nos Gráficos 22 e 23. Isto demonstra que as ações em infraestrutura do CEFID são organizadas e realizadas com conhecimento de sua importância; cujos principais procedimentos são definidos isoladamente e com pouca metodologia; as ações são ineficientes devido à existência de poucos registros e de monitoramento;

as ações são realizadas para atender à necessidade e a estrutura organizacional é fraca.

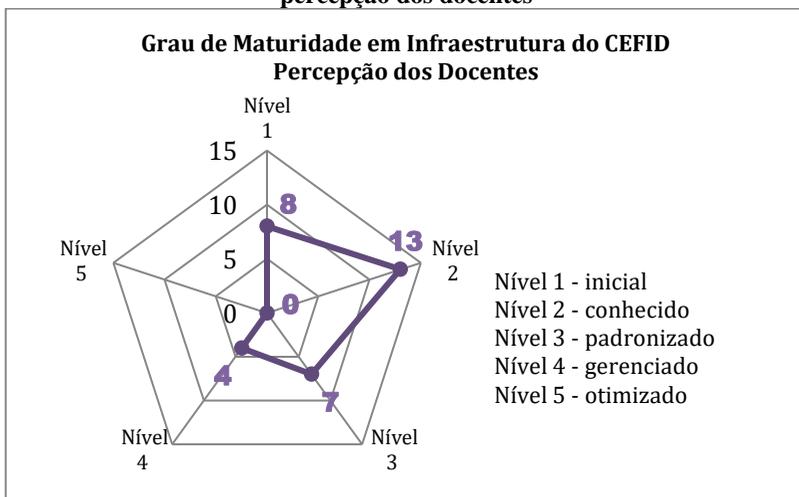
**Gráfico 22 - Grau de maturidade em infraestrutura do CEFID na percepção dos discentes**



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A média das notas que os discentes atribuíram à infraestrutura do CEFID é de 3,00. A média ponderada referente às questões respondidas é de 2,41, o que revela uma discrepância de 0,59.

**Gráfico 23 - Grau de maturidade em infraestrutura do CEFID na percepção dos docentes**



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

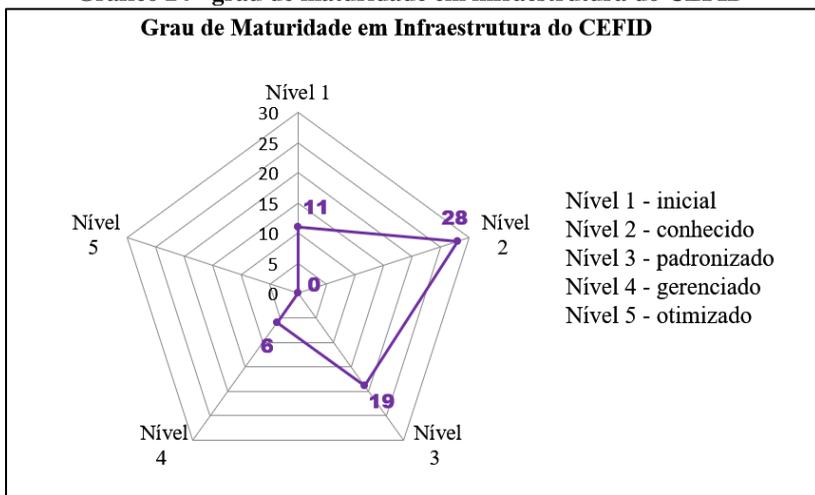
A média das notas que os docentes atribuíram à infraestrutura do CEFID é de 2,50. Já a média ponderada referente às questões respondidas é de 2,22, apresentando uma discrepância de 0,28.

Os docentes do CEFID classificaram no grau 1 de maturidade – inicial – a questão 16, que explana sobre os espaços de convivência e de alimentação do centro, considerando este o item de maior fragilidade. As questões 04 e 10, classificadas no nível 4 – gerenciada, são apontadas como as potencialidades da infraestrutura do CEFID. Estas questões discorrem sobre sala de professores (espaços de uso comum, gabinetes, estações de trabalho) e os serviços e a informatização da biblioteca disponível ao centro.

Os docentes do CEFID classificaram no grau 1 de maturidade – inicial – a questão 4, que trata das salas de professores (espaços de uso comum, gabinetes, estações de trabalho) do centro, considerando este o item de maior fragilidade. As questões 10, 11, 13 e 14, relativas aos serviços, informatização e plano de atualização do acervo da biblioteca, ao uso das TICs e a infraestrutura física dos laboratórios\ambientes\espaços para práticas didáticas foram as mais conceituadas pelos docentes, classificadas no nível 4 – gerenciada, ou seja, os itens de maior potencialidade da infraestrutura do CEFID.

Desse modo, os representantes da CSA do CEFID classificaram a infraestrutura do centro como grau 2 de maturidade – conhecido –, conforme mostrado no Gráfico 24, o que significa que as ações do centro quanto à infraestrutura são organizadas e realizadas com conhecimento de sua importância, porém são definidas isoladamente e com pouca metodologia, assim como os principais procedimentos; as ações são ineficientes devido à existência de poucos registros e de monitoramento e são realizadas somente para atender à necessidade, pois a estrutura organizacional é fraca.

**Gráfico 24 - grau de maturidade em infraestrutura do CEFID**



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A média das notas que os membros da CSA atribuíram à infraestrutura do CEFID é de 2,75. Por sua vez, a média ponderada referente às questões respondidas é de 2,31. Em análise, observa-se uma discrepância de 0,44.

Os membros da CSA do CEFID classificaram no grau 1 de maturidade – inicial – as questões 4, 7 e 16 como as de maior fragilidade do centro. Estas questões avaliam as salas dos professores, plano de segurança, proteção de riscos e proteção ambiental e os espaços de convivência e de alimentação do centro. A questão 10, sobre os serviços e a informatização da biblioteca disponível ao centro, foi considerada a de maior potencialidade do centro e classificada como grau 4 ou gerenciada.

No Quadro 40 apresenta-se a distribuição do grau de maturidade, através da moda, por categoria do CEFID.

**Quadro 40 - Distribuição do grau de maturidade por categoria do CEFID**

NÍVEL	DISCENTE	DOCENTE
1	3	8
2	15	13
3	12	7
4	2	4
5	0	0
	Nível 2	Nível 2
	Conhecido	Conhecido

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

O Quadro 40 e os demais dados analisados sobre os respondentes ao questionário de maturidade do CEFID mostram, além de uma baixa participação, um equilíbrio na percepção da infraestrutura do centro. Os representantes discentes e docentes classificaram o CEFID no mesmo grau de maturidade – grau 2 –, apesar de observarem diferentes potencialidades e fragilidades.

O Quadro 41 resume os níveis médios de maturidade por categoria e do centro.

**Quadro 41 - Níveis médios de maturidade do CEFID**

MÉDIAS DO CEFID	
MÉDIA PONDERADA DISCENTES	2,41
MÉDIA PONDERADA DOCENTES	2,22
MÉDIA PONDERADA GERAL	2,31
MÉDIA DO CENTRO	2,31

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Logo, o grau de maturidade do CEFID quanto à infraestrutura física é 2,31.

### 5.2.7 Centro de Educação Superior do Oeste – CEO

Em 11 de dezembro de 2002 foi criado o Centro de Educação Superior do Oeste – CEO –, que congrega as cidades de Chapecó, Palmitos e Pinhalzinho, oferecendo para 662 alunos os cursos de Enfermagem (Bacharelado), Engenharia de Alimentos (Bacharelado), Engenharia Química (Bacharelado), Tecnologia em Produção Moveleira (Tecnólogo) e Zootecnia (Bacharelado), além do Mestrado em Zootecnia. A interação entre estudantes e a comunidade é um dos pontos fortes do ensino, a partir de atividades propostas pelas disciplinas, programas de extensão e trabalhos de campo, buscando fixar na terra profissionais qualificados da área de alimentos e Zootecnia, bem como colaborar na questão da saúde, com o curso de Enfermagem, área ainda frágil de assistência na região (UDESC, 2015).

Os respondentes da pesquisa no CEO totalizaram 17 pessoas, sendo 03 discentes (17,65%), 08 docentes (47,06% dos participantes), 01 técnico (29,41% dos participantes) e 01 membro da sociedade civil organizada (5,88% dos participantes). Os dados estão apresentados no Quadro 42 - Participação por categoria – CEO.

**Quadro 42 - Participação por categoria – CEO**

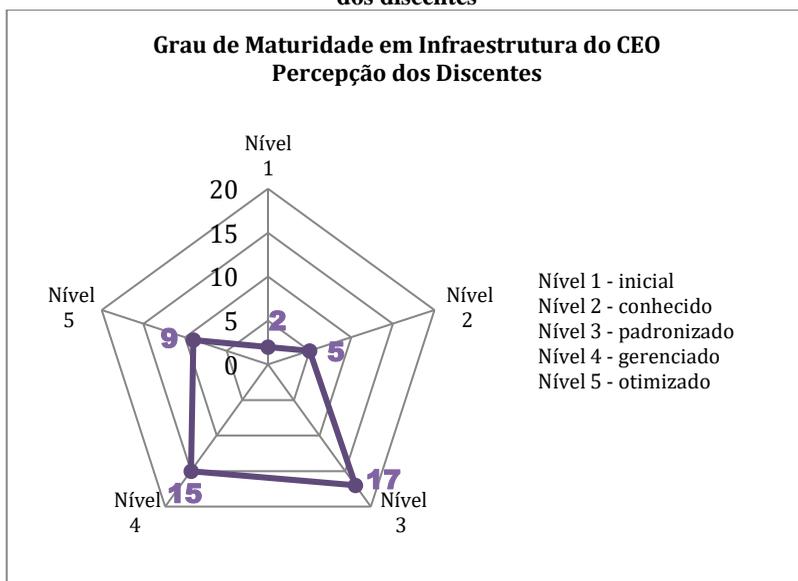
<b>PARTICIPAÇÃO POR CATEGORIA - CEO</b>		
<b>Categoria</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
DISCENTES	3	17,65%
DOCENTES	8	47,06%
SOCIEDADE CIVIL	1	5,88%
TÉCNICOS	5	29,41%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A infraestrutura do CEO apresenta o grau 3 de maturidade – padronizado – segundo a percepção dos discentes, conforme apresentado no Gráfico 25, o que demonstra que as ações em infraestrutura do CEO são descritas como organizadas e realizadas de forma satisfatória, implantadas com metodologias, algumas padronizações e informatizações; as ações são suficientemente executadas devido à existência de registros, porém a monitoração ainda

é instável; a estrutura da organização funciona bem e é capaz de detectar e identificar possíveis falhas.

**Gráfico 25 - Grau de maturidade em infraestrutura do CEO na percepção dos discentes**



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

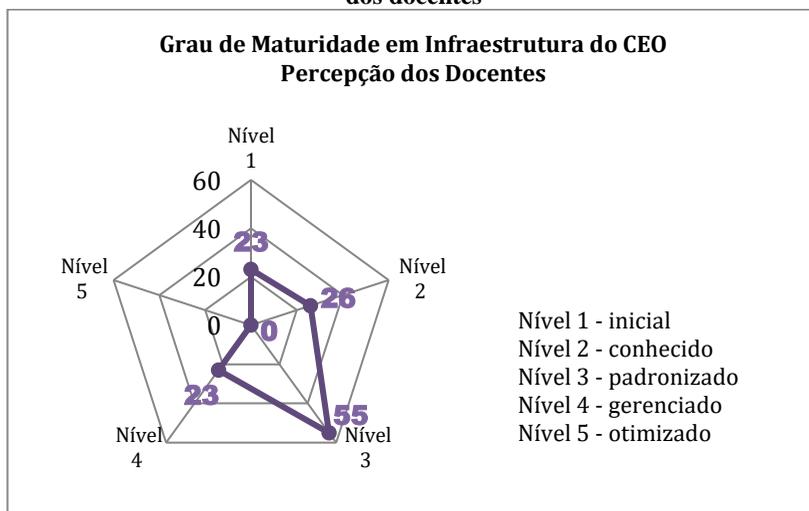
A média das notas que os discentes atribuíram à infraestrutura do CEO é de 3,67 e a média ponderada referente às questões respondidas também é de 3,50. Na leitura desses dados observa-se uma pequena discrepância de 0,17.

Os discentes do CEO foram bastante heterogêneos em suas respostas, classificando nos graus 1 e 5 de maturidade – inicial e otimizado – as mesmas questões. Ou seja, alguns consideraram as questões 10 e 11 como fragilidades e outros como potencialidades do centro. As questões supracitadas referem-se aos serviços, informatização e atualização do acervo da biblioteca disponível ao centro. Isso não é muito conclusivo, apesar do maior número de respondentes ter classificado como grau 5.

O grau de maturidade 3 – padronizado – também foi atribuído à infraestrutura do CEO pelos docentes, como explicitado no Gráfico 26. Este dado classifica as ações de infraestrutura do CEO como organizadas e realizadas de forma satisfatória, implantadas com

metodologias, algumas padronizações e informatizações; os registros fazem parte da execução das ações, porém a monitoração ainda não é uma prática constante; a estrutura da organização funciona bem e é capaz de detectar e identificar possíveis falhas.

**Gráfico 26 - Grau de maturidade em infraestrutura do CEO na percepção dos docentes**



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

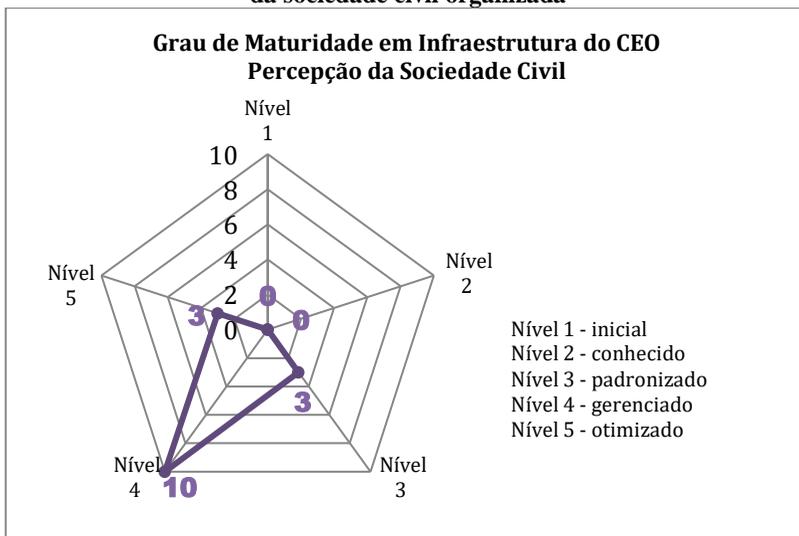
A média das notas que os docentes atribuíram à infraestrutura do CEO é de 3,13 e a média ponderada referente às questões respondidas também é de 2,61. Os dados apresentam uma discrepância relevante de 0,52.

Os docentes do CEO consideraram como uma fragilidade do centro a questão 16, referente aos espaços de convivência e de alimentação, classificando como grau 1 de maturidade – inicial. A questão 10, relativa aos serviços e à informatização da biblioteca disponível ao centro foi considerada como potencialidade do CEO, categorizada com grau de maturidade 4 – gerenciada.

A sociedade civil organizada, representante da CSA do CEO, classificou o centro no grau 4 de maturidade – gerenciado –, como representado no Gráfico 27, e apresentando a infraestrutura do CEO com ações bem realizadas, em que há conhecimento da importância e dos procedimentos destas ações, ações bem consolidadas, com metodologias, padronização e controle; os registros são documentados,

informatizados e o monitoramento sistemático, obtendo bons resultados; como as ações funcionam bem, a estrutura organizacional é estabilizada.

**Gráfico 27 - Grau de maturidade em infraestrutura do CEO na percepção da sociedade civil organizada**



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

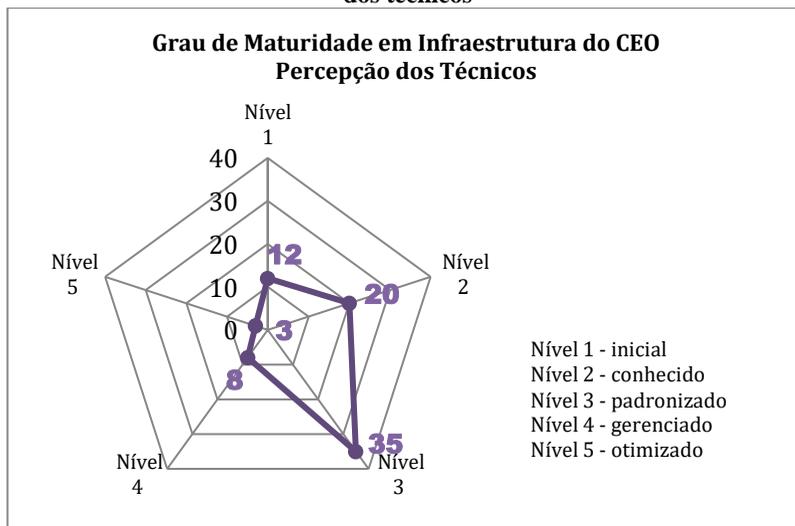
A média das notas que os docentes atribuíram à infraestrutura do CEO é de 3,60. A média ponderada referente às questões respondidas também é de 4,00. Esses dados apresentam uma discrepância de 0,40.

As questões 2, 7 e 8 foram as de maior destaque, classificadas como potencialidades do centro e classificadas com grau 5 de maturidade – otimizadas – pela SCO. Estas questões referem-se a salas de aula, laboratórios, oficinas, espaços didáticos experimentais e ambientes de práticas específicas, plano de segurança, proteção de riscos e proteção ambiental e instalações sanitárias do centro. Nenhuma questão ficou abaixo da média (grau 3 de maturidade – padronizado).

Os técnicos da CSA do CEO, assim como os discentes e docentes, classificaram seu centro no grau 3 de maturidade – padronizado –, de acordo com o explicitado no Gráfico 28. Tal fato identifica as ações de infraestrutura do CEO como organizadas, realizadas de forma satisfatória, implantadas com metodologias, algumas padronizações e informatizações, registradas e com pouca

monitoração. Entretanto, a estrutura da organização funciona bem e é capaz de detectar e identificar possíveis falhas.

**Gráfico 28 - Grau de maturidade em infraestrutura do CEO na percepção dos técnicos**

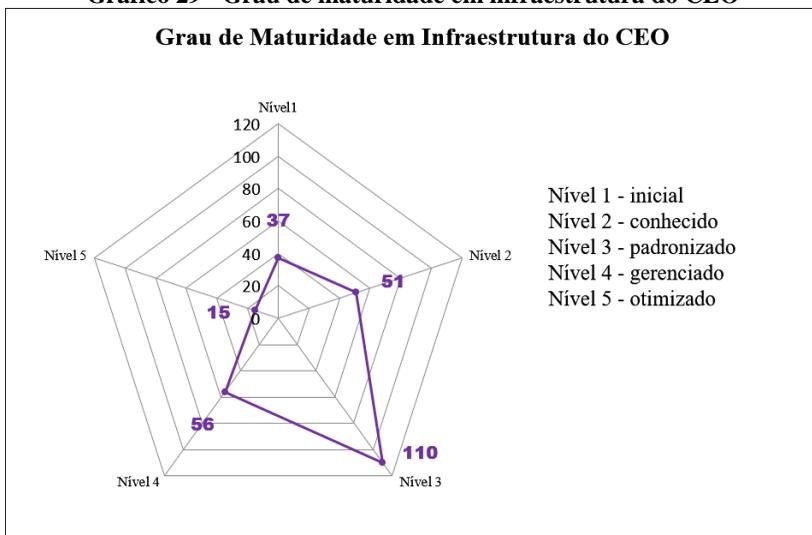


Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A média das notas que os docentes atribuíram à infraestrutura do CEO é de 4,00. A média ponderada referente às questões respondidas também é de 2,62. Observa-se uma discrepância muito grande de 1,38.

A questão 16, relacionada aos espaços de convivência e de alimentação do centro, é a de maior fragilidade do centro e classificada com grau 1 de maturidade – inicial. As questões 9, 10 e 13, referentes à infraestrutura, serviços e informatização da biblioteca disponível ao centro e o assunto relativo ao uso das TICs, foram levantadas como potencialidades, com grau 5 de maturidade – otimizadas.

Assim, de um modo geral, os representantes da CSA do CEO classificaram a infraestrutura do centro como grau 3 de maturidade – padronizado –, conforme mostrado no Gráfico 29. Esta classificação expõe as ações do centro quanto à infraestrutura como organizadas, realizadas de forma satisfatória, implantadas com metodologias, algumas padronizações e informatizações, registradas e com pouca monitoração. Entretanto, a estrutura da organização funciona bem e é capaz de detectar e identificar possíveis falhas.

**Gráfico 29 - Grau de maturidade em infraestrutura do CEO**

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A média das notas que os membros da CSA atribuíram à infraestrutura do CEO é de 3,41 e a média ponderada referente às questões respondidas é de 2,86. Na leitura desses dados observa-se uma discrepância de 0,55.

Os membros da CSA do CEO classificaram no grau 1 de maturidade – inicial – a questão 16, portanto como a de maior fragilidade do centro. Esta questão levanta aspectos relativos aos espaços de convivência e de alimentação. As questões 08 e 10, acerca das instalações sanitárias e dos serviços e a informatização da biblioteca disponível ao centro, foram as de maior potencialidade do centro e classificadas como grau 5, ou seja, otimizadas.

Assim, o Quadro 43 mostra a distribuição do grau de maturidade por categoria do CEO, através da moda.

**Quadro 43 - Distribuição do grau de maturidade por categoria do CEO**

NÍVEL	DISCENTES	DOCENTES	SOCIEDADE CIVIL	TÉCNICOS
1	2	23	0	12
2	5	26	0	20
3	17	55	3	35
4	15	23	10	8
5	9	0	3	3
	Nível 3	Nível 3	Nível 4	Nível 3
	Padronizado	Padronizado	Gerenciado	Padronizado

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Os dados apresentados no Quadro 43 mostram um equilíbrio da infraestrutura física na percepção dos discentes, docentes e técnicos do CEO, enquanto o representante da sociedade civil organizada, respondente ao questionário, tem uma visão um pouco mais positiva.

No Quadro 44, apresenta-se um resumo dos níveis médios de Maturidade por categorias e do centro.

**Quadro 44 - Níveis médios de maturidade do CEO**

MÉDIA DO CEO	
MÉDIA PONDERADA DISCENTES	3,50
MÉDIA PONDERADA DOCENTES	2,61
MÉDIA PONDERADA SOCIEDADE CIVIL	4,00
MÉDIA PONDERADA TÉCNICOS	2,62
MÉDIA PONDERADA GERAL	2,86
MÉDIA DO CENTRO	3,18

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Assim, o grau de maturidade do CEO no que se refere à infraestrutura física é de 3,18.

### 5.2.8 Centro de Educação do Planalto Norte – CEPLAN

O Centro de Educação do Planalto Norte – CEPLAN – localiza-se no campus II, no norte catarinense, mais precisamente na cidade de São Bento do Sul, e foi criado em 06 de novembro de 2005. O CEPLAN oferece os cursos de Engenharia de Produção – Habilitação Mecânica (Bacharelado) e Sistemas de Informação (Bacharelado) para 589

acadêmicos e com foco em atender às demandas da economia regional (UDESC, 2015).

Os respondentes da pesquisa no CEPLAN totalizaram 9 pessoas, sendo 02 discentes (22,22%), 04 docentes (44,44% dos participantes), 03 técnicos (33,33% dos participantes) e nenhum membro da sociedade civil organizada. Os dados estão apresentados no Quadro 45 - Participação por categoria – CEPLAN.

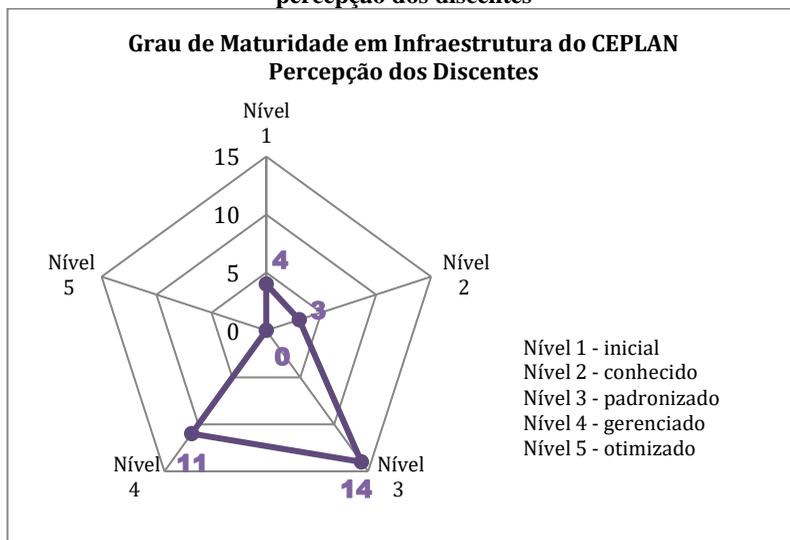
**Quadro 45 - Participação por categoria – CEPLAN**

PARTICIPAÇÃO POR CATEGORIA - CEPLAN		
Categoria	Quantidade	Porcentagem
DISCENTES	2	22,22%
DOCENTES	4	44,44%
TÉCNICOS	3	33,33%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A infraestrutura do CEPLAN obteve o grau 3 de maturidade – padronizado –, segundo a percepção dos discentes, conforme apresentado no Gráfico 30. Isto demonstra que as ações em infraestrutura do CEAVI são descritas como organizadas e realizadas de forma satisfatória, implantadas com metodologias, algumas padronizações e informatizações; as ações são suficientemente executadas devido à existência de registros, porém a monitoração ainda é precária; a estrutura da organização funciona bem e é capaz de detectar e identificar incorreções.

**Gráfico 30 - Grau de maturidade em infraestrutura do CEPLAN na percepção dos discentes**



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

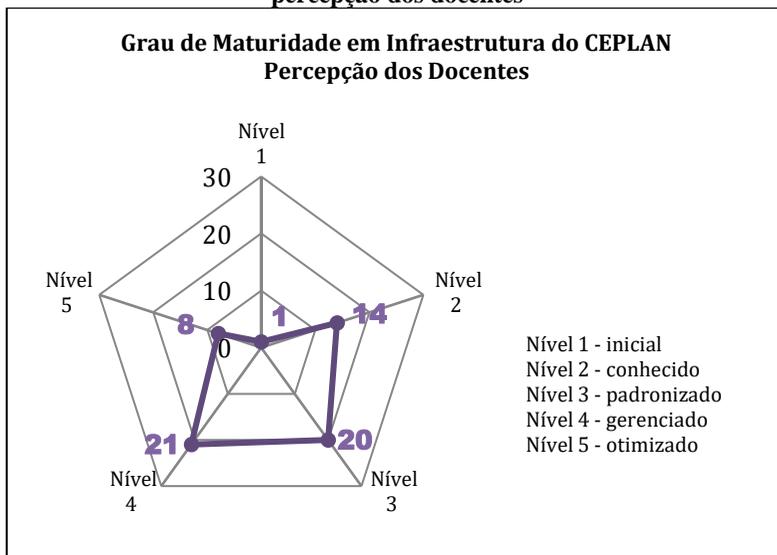
A média das notas que os discentes atribuíram à infraestrutura do CEPLAN é de 3,00. Já a média ponderada referente às questões respondidas é de 3,00, precisamente e sem discrepância, assegurando, desse modo, credibilidade nas informações prestadas.

Os membros discentes da CSA do CEPLAN classificaram no grau 1 de maturidade – inicial – as questões 6, 13 e 14 como as de maior fragilidade do centro. Estas questões consideram aspectos relativos à infraestrutura para a CSA, ao uso de TICs e à infraestrutura física dos laboratórios\ambientes\espaços para práticas didáticas do centro. As questões 9 e 10, que consideram a infraestrutura, os serviços e a informatização da biblioteca disponível ao centro, foram as de maior potencialidade do centro e classificadas como grau 4 de maturidade – gerenciada.

Os docentes do CEPLAN atribuíram o grau 4 de maturidade – gerenciado – à infraestrutura do centro, como mostrado no Gráfico 31. O grau 4 de maturidade explicita as ações do centro como bem realizadas, com conhecimento de sua importância e dos procedimentos; também são bem consolidadas, com metodologias, padronizações e controle; os registros são documentados, informatizados e o

monitoramento é sistemático. Com bons resultados, as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada.

**Gráfico 31 - Grau de maturidade em infraestrutura do CEPLAN na percepção dos docentes**



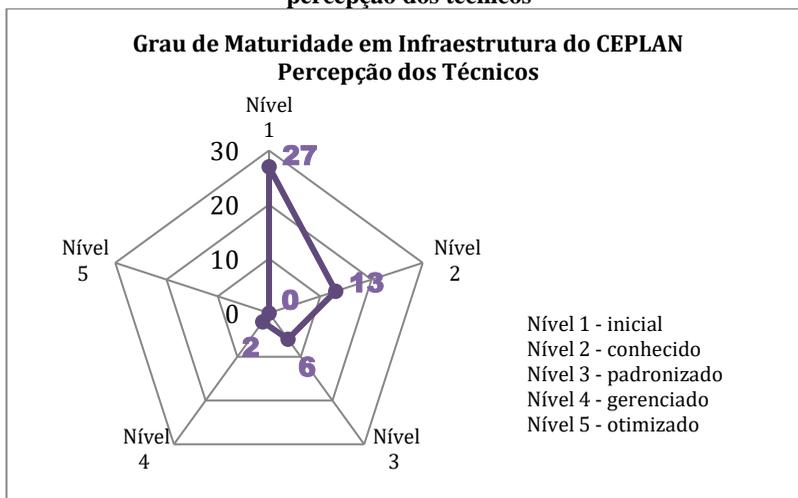
Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A média das notas que os docentes atribuíram à infraestrutura do CEPLAN é de 3,25, enquanto a média ponderada referente às questões respondidas é de 3,33. Os dados apresentam uma pequena discrepância de 0,08.

Os membros docentes da CSA do CEPLAN classificaram no grau 1 de maturidade – inicial – a questão 16, considerada, portanto, como a de maior fragilidade do centro. Esta questão relaciona-se aos espaços de convivência e de alimentação do centro. As questões 7, 8, 9, 10, 11, 13 e 14 foram consideradas as de maior potencialidade do centro e classificadas como grau 5 de maturidade – otimizadas. Estas questões tratam sobre os planos de segurança, proteção de riscos e proteção ambiental, as instalações sanitárias, a infraestrutura, serviços, informatização e plano de atualização do acervo da biblioteca disponível ao centro, o uso de TICs e a infraestrutura física dos laboratórios\ambientes\espaços para práticas didáticas do centro.

Os técnicos do CEPLAN atribuíram o grau 1 de maturidade – inicial – à infraestrutura do centro, como mostrado no Gráfico 32. O grau 1 de maturidade considera que as ações são realizadas com consciência de sua importância, porém intuitiva, informal e isoladamente. Não há padronizações, metodologias e registros. Os procedimentos são isolados, as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada.

**Gráfico 32 - Grau de maturidade em infraestrutura do CEPLAN na percepção dos técnicos**



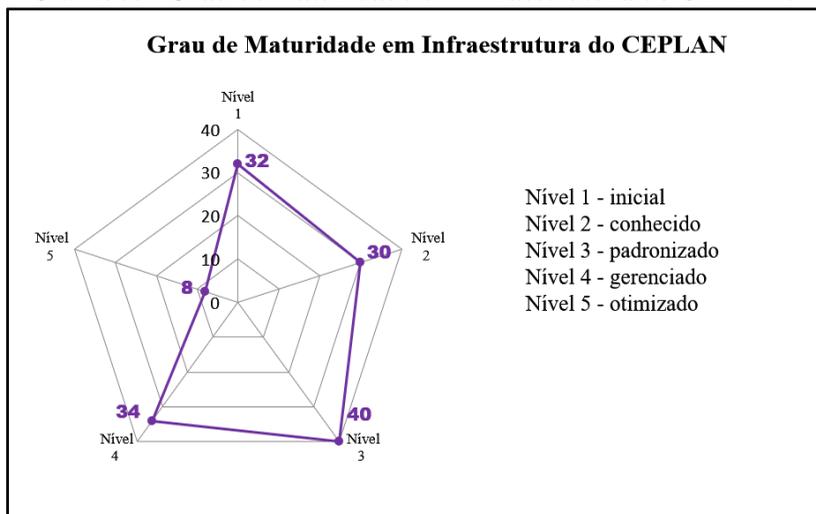
Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A média das notas que os técnicos atribuíram à infraestrutura do CEPLAN é de 2,00. Enquanto isso, a média ponderada referente às questões respondidas é de 1,65, com discrepância de 0,35.

Os membros técnicos da CSA do CEPLAN classificaram no grau 1 de maturidade – inicial – as questões 3, 5, 7 e 16 como as de maior fragilidade do centro. Tais questões estão relacionadas aos auditórios, às salas/espaços para atendimento individual aos estudantes, ao plano de segurança, proteção de riscos e proteção ambiental e aos espaços de convivência e de alimentação do centro. As questões 9 e 10, que consideram a infraestrutura, os serviços e a informatização da biblioteca disponível ao centro, foram as de maior potencialidade e classificadas como grau 4 de maturidade – gerenciada.

Estendendo a análise a todas as categorias de representantes da CSA do CEPLAN, a infraestrutura do centro fica classificada como grau 3 de maturidade – padronizado – conforme mostrado no Gráfico 33, ou seja, as ações do centro são consideradas organizadas, satisfatórias, implantadas com metodologias e algumas padronizações. Possui um pouco de informatizações, de registros e de monitoração, com sua estrutura organizacional em bom funcionamento e capaz de identificar a existência de possíveis falhas.

**Gráfico 33 - Grau de maturidade em infraestrutura do CEPLAN**



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A média das notas que os membros da CSA atribuíram à infraestrutura do CEPLAN é de 2,78. Enquanto a média ponderada referente às questões respondidas é de 2,69. Apresentando uma pequena discrepância de 0,09.

Os membros da CSA do CEPLAN classificaram no grau 1 de maturidade – inicial – a questão 16, sobre espaços de convivência e de alimentação do centro, como a de maior fragilidade. E as questões 7, 8, 9, 10, 11, 13 e 14 como as de maior potencialidade do centro, classificadas como grau 5, ou seja, otimizadas. Neste rol, destacam-se as questões 9 e 10 sobre infraestrutura, serviços e a informatização da biblioteca disponível ao centro.

Assim, o Quadro 46 mostra a distribuição do grau de maturidade por categoria do CEPLAN, pela moda.

**Quadro 46 - Distribuição do grau de maturidade por categoria do CEPLAN**

NÍVEL	DISCENTES	DOCENTES	TÉCNICOS
1	4	1	27
2	3	14	13
3	14	20	6
4	11	21	2
5	0	8	0
	Nível 3	Nível 4	Nível 1
	Padronizado	Gerenciado	Inicial

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

O Quadro 46 mostra uma percepção bem distinta das categorias de discentes, docentes e técnicos do CEPLAN quanto à infraestrutura física do seu centro. Os discentes classificaram a infraestrutura física no grau 3 - médio; os docentes apresentaram um quadro mais otimista no nível 4; já os técnicos universitários classificaram a infraestrutura física no nível 1, apresentando um sinal de alerta que pode ser observado mais atentamente no gráfico e na análise individual por categoria, nos quais se observa que há muitas questões classificadas como fragilidades do centro.

O Quadro 47 mostra o resumo dos níveis médios de maturidade por categorias e do centro.

**Quadro 47 - Níveis médios de maturidade do CEPLAN**

MÉDIA DO CEPLAN	
MÉDIA PONDERADA DISCENTE	3,00
MÉDIA PONDERADA DOCENTE	3,33
MÉDIA PONDERADA TÉCNICOS	1,65
MÉDIA PONDERADA GERAL	2,69
MÉDIA DO CENTRO	2,66

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

O grau de maturidade do CEPLAN, portanto, no que diz respeito à infraestrutura física é de 2,66.

### 5.2.9 Centro de Educação Superior da Região Sul – CERES

O Centro de Educação Superior da Região Sul – CERES – foi criado em 28 de dezembro de 2006, na cidade de Laguna. O CERES oferece para 703 estudantes os cursos de graduação em Arquitetura e Urbanismo (Bacharelado) e Engenharia de Pesca (Bacharelado). A Udesc Laguna é um exemplo do perfil vocacionado da universidade frente à economia da região e retorno imediato em conhecimento e tecnologia para a comunidade. O curso de graduação em Engenharia de Pesca fomenta o turismo e a indústria da pesca, sendo o primeiro curso do gênero no litoral das regiões Sul e Sudeste do Brasil. Os cursos de Arquitetura e Urbanismo apresentam, por sua vez, grande relevância na defesa do patrimônio histórico-cultural da região (UDESC, 2015).

Os respondentes da pesquisa no CERES totalizaram 06 pessoas, sendo 03 docentes (50%) e 03 técnicos (50% dos participantes). Os dados estão apresentados no Quadro 48 - Participação por categoria – CERES.

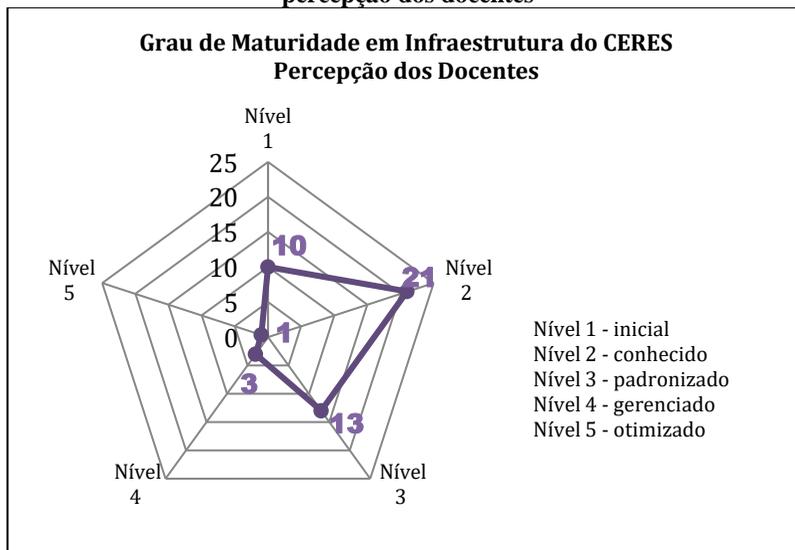
**Quadro 48 - Participação por categoria – CERES**

PARTICIPAÇÃO POR CATEGORIA - CERES		
Categoria	Quantidade	Porcentagem
Docentes	3	50%
Técnicos	3	50%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A infraestrutura do CERES apresenta o grau 2 de maturidade – conhecido – segundo a percepção dos docentes e conforme apresentado no Gráfico 34. Este grau demonstra que as ações do centro são organizadas e realizadas com conhecimento de sua importância, porém são definidas de forma isolada, com pouca metodologia e procedimentos; as ações são ineficientes devido à existência de poucos registros e de monitoramento; a estrutura organizacional é fraca e as ações são realizadas somente para atender à necessidade.

**Gráfico 34 - Grau de maturidade em infraestrutura do CERES na percepção dos docentes**



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

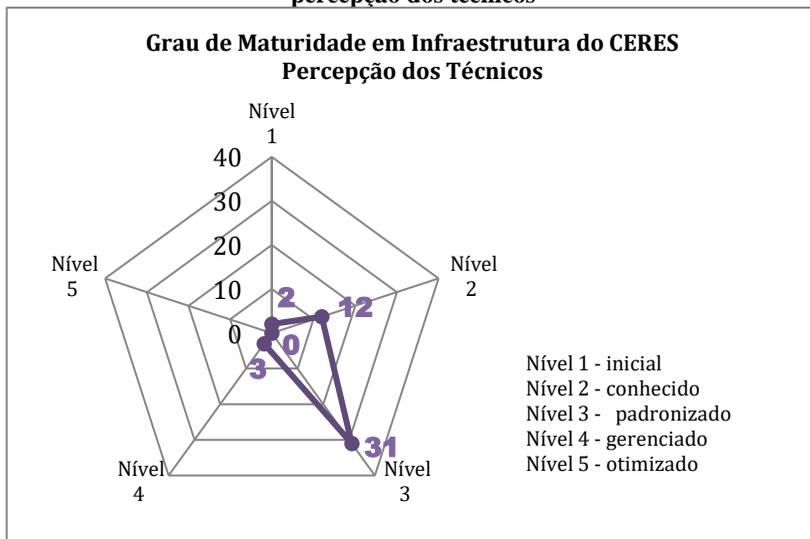
A média das notas que os docentes atribuíram à infraestrutura do CERES é de 3,00. A média ponderada referente às questões respondidas é de 2,25. Em análise, identifica-se uma discrepância significativa de 0,75.

Os docentes do CERES classificaram no grau 1 – inicial – a questão 7, que comenta a situação do plano de segurança, proteção de riscos e proteção ambiental, considerando-a como fragilidade do centro. Já a potencialidade apontada pelos docentes e situada no grau 5 de maturidade é a questão 2, sobre as salas de aula, laboratórios, oficinas, espaços didáticos experimentais e ambientes de práticas específicas do centro.

O grau de maturidade 3 – padronizado – foi atribuído à infraestrutura do CERES pelos técnicos, como explicitado no Gráfico 35. O que classifica as ações de infraestrutura do CERES como organizadas e realizadas de forma satisfatória, implantadas com metodologias, algumas padronizações e informatizações; os registros fazem parte da execução das ações, porém a monitoração ainda não é

uma prática constante; a estrutura da organização funciona bem e é capaz de detectar e identificar possíveis falhas.

**Gráfico 35 - Grau de maturidade em infraestrutura do CERES na percepção dos técnicos**

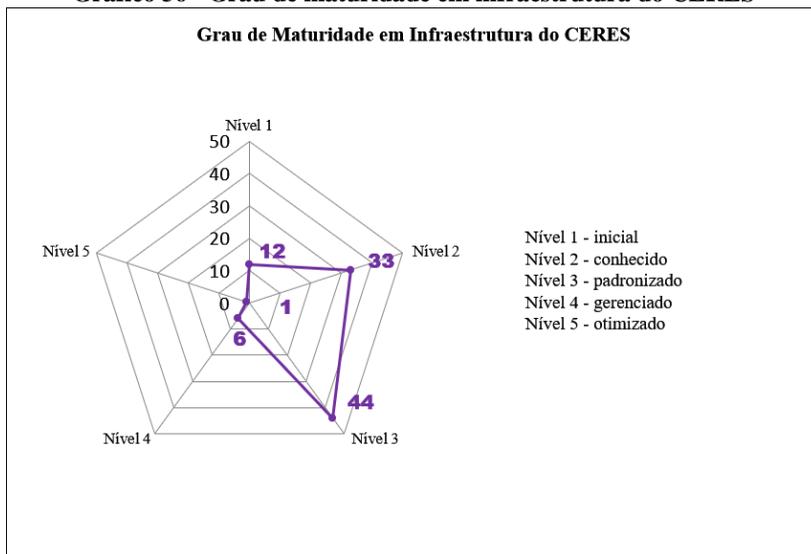


Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A média das notas que os técnicos atribuíram à infraestrutura do CERES é de 3,00. A média ponderada referente às questões respondidas também é de 2,73, revelando uma discrepância de 0,27.

Os técnicos do CERES classificaram no grau 1 de maturidade – inicial – as questões 3 e 14, que explanam sobre os auditórios e o uso de TICs, como fragilidades do centro. Os serviços e a informatização da biblioteca disponível ao centro, referentes à questão 10, foram considerados como potencialidades do centro e classificados no grau 4 de maturidade.

De modo geral, a infraestrutura do CERES foi classificada pelos membros da sua CSA com grau 3 de maturidade – padronizado –, de acordo com o exposto no Gráfico 36, apresentando ações organizadas, satisfatórias, metodológicas e com algum tipo de padronização. Indica também alguma informatização, registros e monitoração. A estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar a existência de possíveis falhas.

**Gráfico 36 - Grau de maturidade em infraestrutura do CERES**

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A média das notas que os membros da CSA atribuíram à infraestrutura do CERES é de 3,00. Enquanto a média ponderada referente às questões respondidas é de 2,49. Observa-se nesses dados uma discrepância de 0,51.

Os membros da CSA do CERES classificaram no grau 1 de maturidade – inicial – a questão 7, sobre plano de segurança, proteção de riscos e proteção ambiental do centro, portanto como a de maior fragilidade. Em contrapartida, a questão 2, que versa sobre as salas de aula, laboratórios, oficinas, espaços didáticos experimentais e ambientes de práticas específicas foi considerada como a potencialidade do centro, classificada no grau 5 - otimizada.

No Quadro 49, de acordo com a moda, apresenta-se a distribuição do grau de maturidade por categoria do CERES.

**Quadro 49 - Distribuição do grau de maturidade por categoria do CERES**

NÍVEL	DOCENTES	TÉCNICOS
1	10	2
2	21	12
3	13	31
4	3	3
5	1	0
	Nível 2	Nível 3
	Conhecido	Padronizado

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

O Quadro 49 apresenta uma diferença na percepção da infraestrutura física do CERES na visão dos discentes e técnicos. Os docentes classificaram a infraestrutura física do centro no nível 2 e os técnicos, no nível 3 de maturidade.

O Quadro 50 apresenta o resumo dos níveis médios de maturidade por categorias e do centro.

**Quadro 50 - Níveis médios de maturidade do CERES**

MÉDIA DO CERES	
MÉDIA PONDERADA DOCENTES	2,25
MÉDIA PONDERADA TÉCNICOS	2,73
MÉDIA PONDERADA GERAL	2,49
MÉDIA DO CENTRO	2,49

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Desta forma, o grau de maturidade do CERES quanto à infraestrutura física é 2,49.

### 5.2.10 Centro de Educação Superior da Foz do Itajaí – CESFI

Criada em 2010 para atender a uma demanda regional, o CESFI localiza-se em Balneário Camboriú e é a unidade mais nova da universidade, criada em 21 de maio de 2010. O curso de Engenharia em Petróleo é um dos mais procurados da instituição e conta com a

participação de professores renomados na área, em expansão no País, por conta da atuação da Petrobrás e de toda a cadeia econômica do setor. Recentemente, a unidade também recebeu o curso de graduação em Administração Pública no período noturno, atendendo, atualmente, 357 alunos (UDESC, 2015).

Os respondentes da pesquisa no CESFI totalizaram 09 pessoas, sendo 02 discentes (22,22%), 04 docentes (44,44% dos participantes) e 03 técnicos (29,41% dos participantes). Os dados estão apresentados no Quadro 51 - Participação por categoria – CESFI.

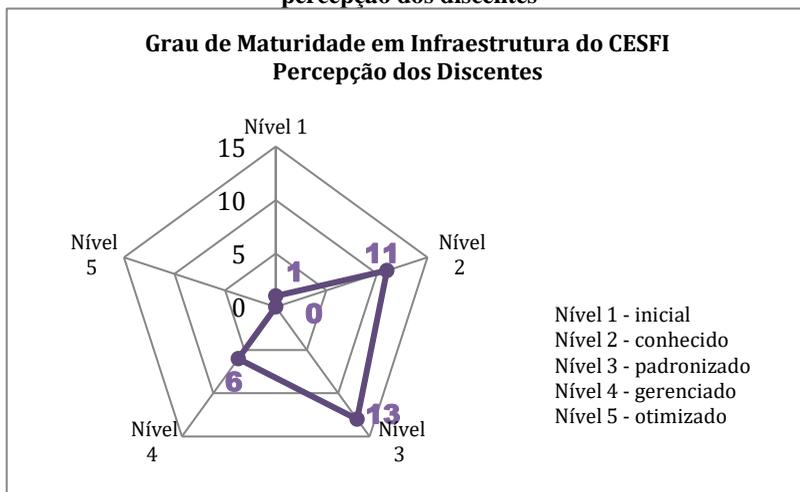
**Quadro 51 - Participação por categoria – CESFI**

PARTICIPAÇÃO POR CATEGORIA - CESFI		
Categoria	Quantidade	Porcentagem
Discentes	2	22,22%
Docentes	4	44,44%
Técnicos	3	33,00%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A infraestrutura do CESFI apresenta o grau 3 de maturidade – padronizado –, segundo a percepção dos discentes, apresentado no Gráfico 37, o que demonstra que as ações em infraestrutura do CESFI são organizadas, realizadas satisfatoriamente, implantadas com metodologias e com padronizações e informatizações limitada; as ações são suficientemente executadas devido à existência de registros, porém a monitoração ainda oscila; a estrutura da organização exerce sua função e é capaz de observar supostas brechas.

**Gráfico 37 - Grau de maturidade em infraestrutura do CESFI na percepção dos discentes**



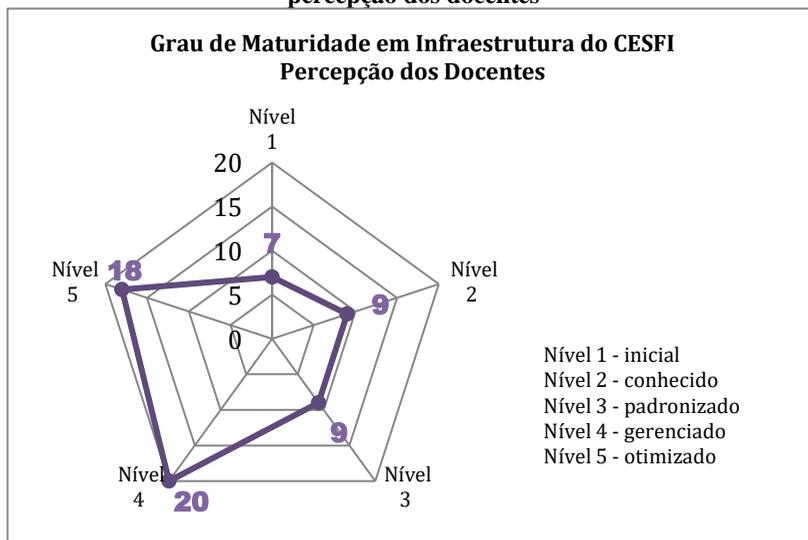
Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A média das notas que os discentes atribuíram à infraestrutura do CEO é de 3,00 e a média ponderada referente às questões respondidas também é de 2,77. Observa-se uma discrepância de 0,23.

Os discentes do CESFI classificaram no grau 1 de maturidade – inicial – a questão 16, ou seja, os espaços de convivência e de alimentação do centro foram considerados como fragilidade. A questão 10, referente aos serviços e informatização da biblioteca disponível ao centro, foi classificada com grau 4 de maturidade - gerenciado.

O grau de maturidade 4 – gerenciado – foi atribuído à infraestrutura do CESFI pelos docentes, como evidenciado no Gráfico 38. As ações de infraestrutura são retratadas como bem realizadas, pois há conhecimento de sua importância. Há compreensão dos procedimentos, que são bem consolidados, com metodologias, padronização e controle; os registros são documentados, informatizados e o monitoramento sistemático, obtendo bons resultados. Assim, as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada.

**Gráfico 38 - Grau de maturidade em infraestrutura do CESFI na percepção dos docentes**



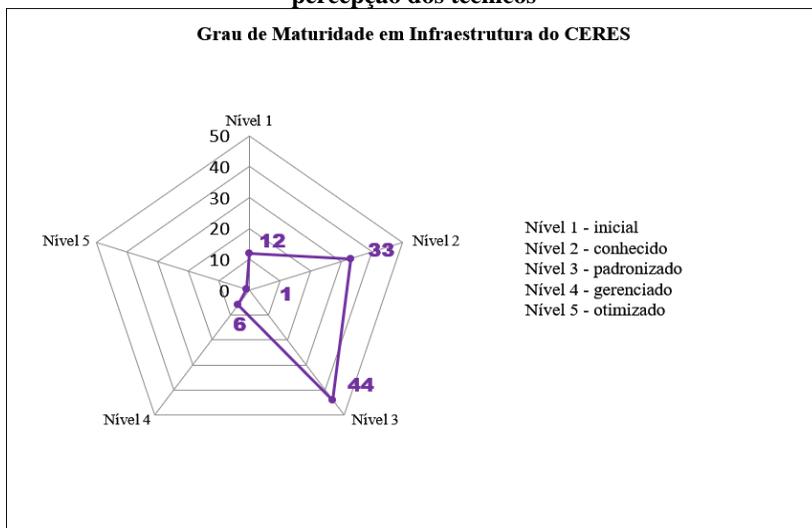
Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A média das notas que os docentes atribuíram à infraestrutura do CESFI é de 3,00 e a média ponderada referente às questões respondidas também é de 3,52, com discrepância de 0,52.

Os docentes do CESFI também consideraram como fragilidade, no grau 1 de maturidade – inicial –, a questão 16, acerca dos espaços de convivência e de alimentação do centro. As questões 1, 5, 8 e 10, referentes às instalações administrativas, sala/espaço para atendimento individual aos estudantes, instalações sanitárias e serviços e a informatização da biblioteca disponível ao centro foram agrupadas como potencialidades do CESFI com grau 5 de maturidade - otimizado.

Os técnicos do CESFI atribuíram grau de maturidade 3 – padronizado – à infraestrutura do CESFI, como demonstrado no Gráfico 39. As ações de infraestrutura do CESFI apontam as ações como organizadas e realizadas de forma satisfatória; são implantadas com metodologias e consideram padrões e tecnologias de informática; devido à existência de registros, as ações são suficientemente executadas, porém o controle ainda é instável; a estrutura da organização funciona bem e é capaz de notar imprecisões.

**Gráfico 39 - Grau de maturidade em infraestrutura do CESFI na percepção dos técnicos**

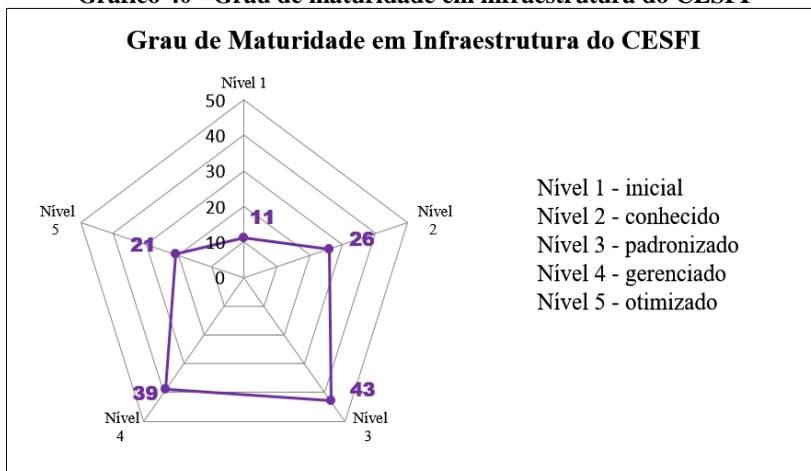


Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A média das notas que os técnicos imputaram à infraestrutura do CESFI é de 4,00. A média ponderada referente às questões respondidas também é de 3,15, o que apresenta uma importante discrepância de 0,85.

Os técnicos do CESFI também consideraram como fragilidade, no grau 1 de maturidade – inicial –, a questão 16, acerca dos espaços de convivência e de alimentação do centro. As questões 10, 11 e 13 a respeito dos serviços, informatização e plano de atualização do acervo da biblioteca disponível ao centro e o uso de TICs foram marcadas como potencialidades do CESFI, com grau 5 de maturidade - otimizado.

A infraestrutura do CESFI foi classificada pelos membros da CSA com grau 3 de maturidade – padronizado –, conforme mostrado no Gráfico 40, apresentando ações organizadas, satisfatórias, metodológicas, porém pouco padronizadas. Sugere algum tipo de informatização, registros e monitoração. A estrutura organizacional funciona bem e é capaz de discernir imperfeições.

**Gráfico 40 - Grau de maturidade em infraestrutura do CESFI**

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A média das notas que os membros da CSA atribuíram à infraestrutura do CESFI é de 3,33 e a média ponderada referente às questões respondidas é de 3,24. Isso revela uma pequena discrepância de 0,09.

Os membros da CSA do CESFI classificaram no grau 1 de maturidade – inicial – a questão 16, portanto a de maior fragilidade, concernente aos espaços de convivência e de alimentação do centro. No entanto, a questão 10, que trata sobre os serviços e a informatização da biblioteca disponível ao centro, é considerada como a potencialidade e classificada como grau 5 - otimizada.

Assim, o Quadro 52 mostra, pela moda, a distribuição do grau de maturidade por categoria do CESFI.

**Quadro 52 - Distribuição do grau de maturidade por categoria do CESFI**

NÍVEL	DISCENTES	DOCENTES	TÉCNICOS
1	1	7	3
2	11	9	6
3	13	9	21
4	6	20	13
5	0	18	3
	Nível 3	Nível 4	Nível 3
	Padronizado	Gerenciado	Padronizado

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

O Quadro 52 apresenta um equilíbrio na classificação do nível de maturidade entre os docentes e técnicos universitários do CESFI – nível 3. Enquanto isso, os docentes do centro são mais otimistas na percepção da infraestrutura física, classificando-a no nível 4 de maturidade.

No Quadro 53, apresenta-se o resumo dos níveis médios de maturidade por categorias e do centro.

**Quadro 53 - Níveis médios de maturidade do CESFI**

MÉDIA DO CESFI	
MÉDIA PONDERADA DISCENTE	2,77
MÉDIA PONDERADA DOCENTE	3,52
MÉDIA PONDERADA TÉCNICOS	3,15
MÉDIA PONDERADA GERAL	3,24
MÉDIA DO CENTRO	3,15

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Desta forma, o grau de maturidade do CESFI quanto à infraestrutura física é 3,15.

### **5.2.11 Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas – ESAG**

Fundada em 16 de outubro de 1964, o Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas – ESAG – oferece os cursos de graduação em Administração (Bacharelado), Administração Pública (Bacharelado) e Ciências Econômicas (Bacharelado) para 1.345 alunos e os cursos de pós-graduação *stricto sensu* - Mestrados em

Administração (Acadêmico e Profissional) e Doutorado em Administração - para 95 alunos. A ESAG tem como lema “Escola-empresa-comunidade”, que se traduz na criatividade, empreendedorismo, união e empenho de seus alunos e professores. É uma das unidades mais reconhecidas da universidade nacionalmente, com graduações de conceito máximo no Ministério da Educação (MEC) (UDESC, 2015).

Os respondentes da pesquisa na ESAG totalizaram onze pessoas, sendo um discente (9% dos participantes), sete docentes (64% dos participantes), três técnicos (27% dos participantes) e nenhum membro da sociedade civil organizada, conforme Quadro 54 - Participação por categoria – ESAG.

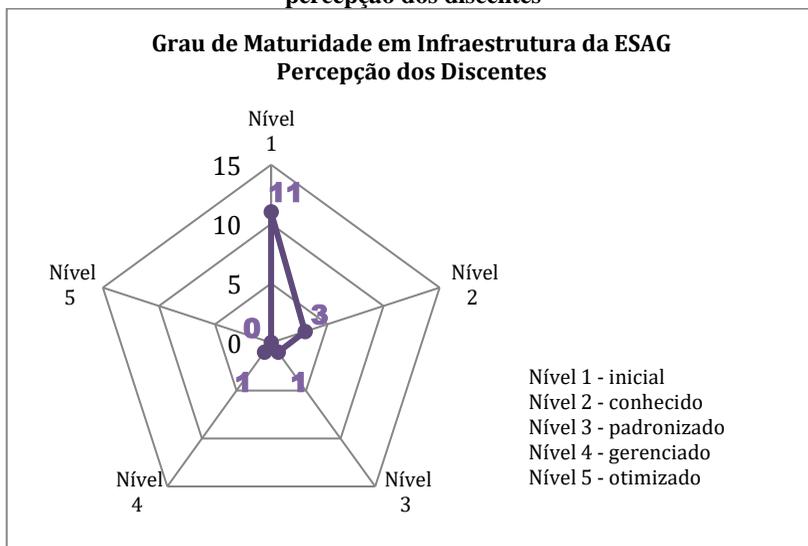
**Quadro 54 - Participação por categoria – ESAG**

PARTICIPAÇÃO POR CATEGORIA - ESAG		
Categoria	Quantidade	Porcentagem
Discentes	1	9%
Docentes	7	64%
Técnicos	3	27%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A infraestrutura da ESAG na percepção dos discentes teve o grau de maturidade classificado como 1 – inicial –, assim como mostra o Gráfico 41. Sendo assim, o centro apresenta ações de infraestrutura, realizadas com consciência de sua importância, porém intuitiva, informal e isoladamente. Falta padronização e metodologia; não há registro das ações e os procedimentos são isolados; as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada.

**Gráfico 41 - Grau de maturidade em infraestrutura da ESAG na percepção dos discentes**



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

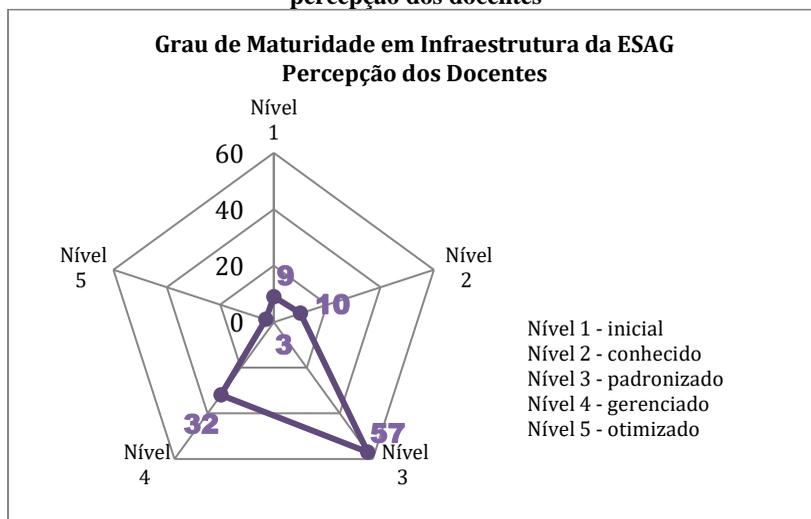
A média das notas que os discentes atribuíram à infraestrutura da ESAG é de 3,00, enquanto a média ponderada referente às questões respondidas é de 1,50. Observa-se uma considerável discrepância de 1,50.

Os representantes discentes da ESAG na CSA classificaram no grau 1 de maturidade – inicial – a maioria das questões, considerando muitos itens como fragilidades do centro. As questões que excetuaram foram 4, 7, 9, 10 e 11. As questões 4, 7 e 11 foram classificadas no nível 2 – conhecido – e citam aspectos sobre as salas dos professores, plano de segurança, proteção de riscos e proteção ambiental e plano de atualização do acervo da biblioteca disponível ao centro; a questão 10 foi classificada no nível 3 e trata dos serviços e da informatização da biblioteca disponível ao centro; o item de maior potencialidade da infraestrutura da ESAG é o que comenta sobre a infraestrutura da biblioteca disponível ao centro, classificada com grau 4 de maturidade - gerenciado.

Os docentes atribuíram o grau de maturidade 3 – padronizado – para a infraestrutura da ESAG, assim como mostra o Gráfico 42. A descrição deste nível coloca as ações no centro como sendo descritas, organizadas e realizadas de forma satisfatória, implantadas com

metodologias e algumas padronizações e pouca informatização; as ações são suficientemente executadas devido à existência de registros, porém com monitoração precária; a estrutura da organização funciona bem e é capaz de verificar incorreções.

**Gráfico 42 - Grau de maturidade em infraestrutura da ESAG na percepção dos docentes**



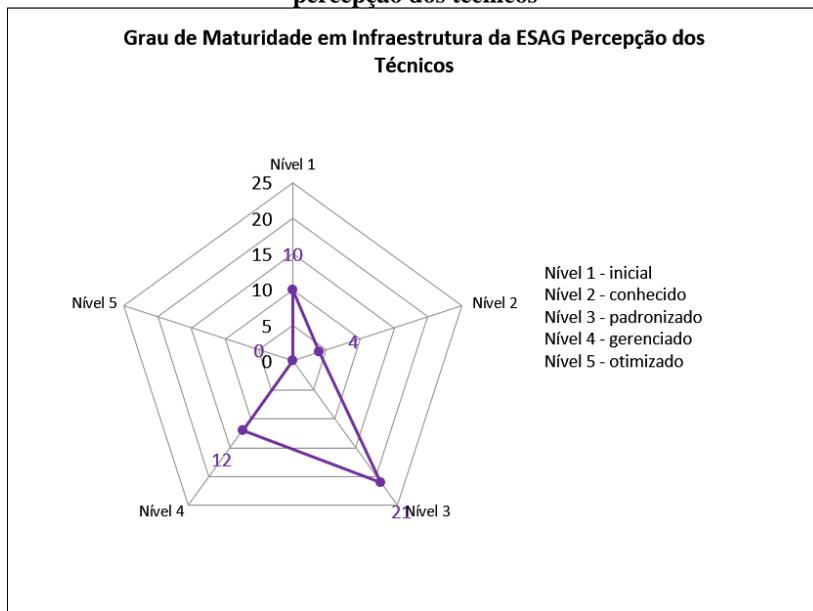
A média das notas que os docentes atribuíram à infraestrutura da ESAG é de 3,71. Por sua vez, a média ponderada referente às questões respondidas é de 3,09, apresentando uma discrepância notável de 0,62.

Os docentes da ESAG classificaram no grau 1 de maturidade – inicial – as questões 5 e 16, referentes à sala/espaço para atendimento individual aos estudantes e espaços de convivência e de alimentação do centro, considerando estes os itens de maior fragilidade. A questão 9, relativa à infraestrutura da biblioteca disponível ao centro, foi classificada pelos docentes no nível 5 – otimizada –, mostrando assim a maior potencialidade da infraestrutura da ESAG.

Os técnicos da ESAG na CSA também atribuíram o grau de maturidade 3 – padronizado – para a infraestrutura de seu centro, como explicitado no Gráfico 43. Isto posto, as ações no centro são descritas, organizadas e realizadas de forma satisfatória, implantadas com metodologias e algumas padronizações; as ações são suficientemente executadas devido à existência de registros e informatização, porém

com monitoração ainda instável; a estrutura da organização funciona bem e tem aptidão para constatar falhas e imprecisões.

**Gráfico 43 - Grau de maturidade em infraestrutura da ESAG na percepção dos técnicos**



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

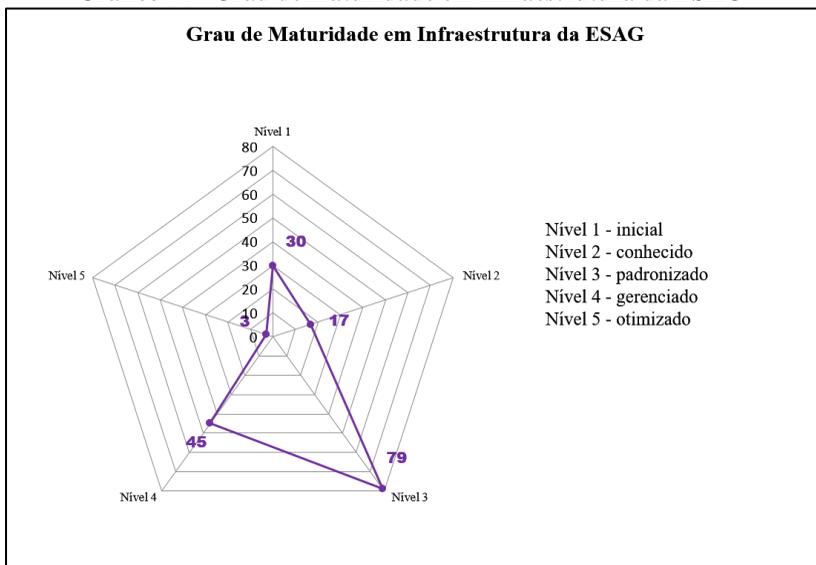
A média das notas que os técnicos atribuíram à infraestrutura da ESAG é de 2,33 e a média ponderada referente às questões respondidas é de 2,74. Identifica-se uma discrepância de 0,41.

Os técnicos da ESAG classificaram no grau 1 de maturidade – inicial – a questão 2, referente às salas de aula, laboratórios, oficinas, espaços didáticos experimentais e ambientes de práticas específicas, considerando este o item de maior fragilidade do centro. As questões 10 e 12 foram classificadas no nível 4 – gerenciada – e consideradas de maior potencialidade da infraestrutura da ESAG. Estas questões referem-se a serviços e à informatização da biblioteca disponível ao centro e aos laboratórios\sala de apoio\estrutura equivalente de informática.

Generalizando, os representantes da CSA da ESAG classificaram a infraestrutura de seu centro de ensino no grau 3 de maturidade – padronizado –, de acordo com o revelado no Gráfico 44, expressando as

ações do centro como descritas, organizadas e realizadas de forma satisfatória, implantadas com metodologias, algumas padronizações e certa informatização; as ações são suficientemente executadas devido à existência de registros, porém com monitoração superficial; a estrutura da organização funciona bem e é capaz de detectar suas fragilidades.

**Gráfico 44 - Grau de maturidade em infraestrutura da ESAG**



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A média das notas que os membros da CSA atribuíram à infraestrutura da ESAG é de 3,27. Já a média ponderada referente às questões respondidas é de 2,85, observando-se uma discrepância de 0,42.

Os membros da CSA da ESAG classificaram no grau 1 de maturidade – inicial – as questões 5 e 16, que dizem respeito à sala/espaço para atendimento individual aos estudantes e espaços de convivência e de alimentação do centro, considerando estes os itens de maior fragilidade do centro. No nível 5 – otimizada –, e considerado o item de maior potencialidade da infraestrutura da ESAG, está a questão 9, que versa sobre a infraestrutura da biblioteca disponível ao centro.

Assim, o Quadro 55 mostra a distribuição do grau de maturidade por categoria da ESAG, analisado pela moda.

**Quadro 55 - Distribuição do grau de maturidade por categoria da ESAG**

NÍVEL	DISCENTE	DOCENTE	TÉCNICO
1	11	9	10
2	3	10	4
3	1	57	21
4	1	32	12
5	0	3	0
	Nível 1	Nível 3	Nível 3
	Inicial	Padronizado	Padronizado

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

O Quadro 55 apresenta uma discrepância na percepção da infraestrutura física da ESAG na visão dos discentes em comparação aos docentes e técnicos. Assim, enquanto os docentes e técnicos classificaram a infraestrutura do centro no nível 3, os discentes classificaram-na no nível 1. Tal fato é evidenciado pela baixa média ponderada e pela quantidade de questões classificadas como fragilidades do centro, conforme apresentados nos dados específicos da categoria discente.

O Quadro 56 apresenta o resumo dos níveis médios de maturidade por categorias e do centro.

**Quadro 56 - Níveis médios de maturidade da ESAG**

MÉDIA DA ESAG	
MÉDIA PONDERADA DISCENTES	1,50
MÉDIA PONDERADA DOCENTES	3,09
MÉDIA PONDERADA TÉCNICOS	2,74
MÉDIA PONDERADA GERAL	2,85
MÉDIA DO CENTRO	2,44

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Conforme observado, o grau de maturidade da ESAG no que se refere à infraestrutura física é 2,44.

### 5.2.12 Centro de Ciências Humanas e da Educação – FAED

Em 08 de maio de 1963 foi criada a FAED, cujo primeiro curso foi o de Pedagogia, em Florianópolis. A FAED tem contribuído para a

excelência no ensino, juntamente com a alta capacitação de seus docentes. Tem papel relevante para a educação catarinense na formação de professores em diversas áreas, como Geografia, História e Pedagogia. Hoje, 1.044 estudantes, distribuídos em 840 de graduação e 204 de pós-graduação, frequentam os cursos de Biblioteconomia (Bacharelado), Geografia (Bacharelado e Licenciatura), História (Bacharelado e Licenciatura) e Pedagogia (Bacharelado), Mestrado em Gestão de Unidades de Informação (Profissional), Mestrado em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Socioambiental (Profissional), Mestrado e Doutorado em Educação, Mestrado e Doutorado em História (UDESC, 2015).

Na FAED, os respondentes da pesquisa totalizaram onze pessoas, sendo três discentes (27% dos participantes), quatro docentes (36% dos participantes), quatro técnicos (36% dos participantes) e nenhum membro da sociedade civil organizada, conforme Quadro 57 - Participação por categoria – FAED.

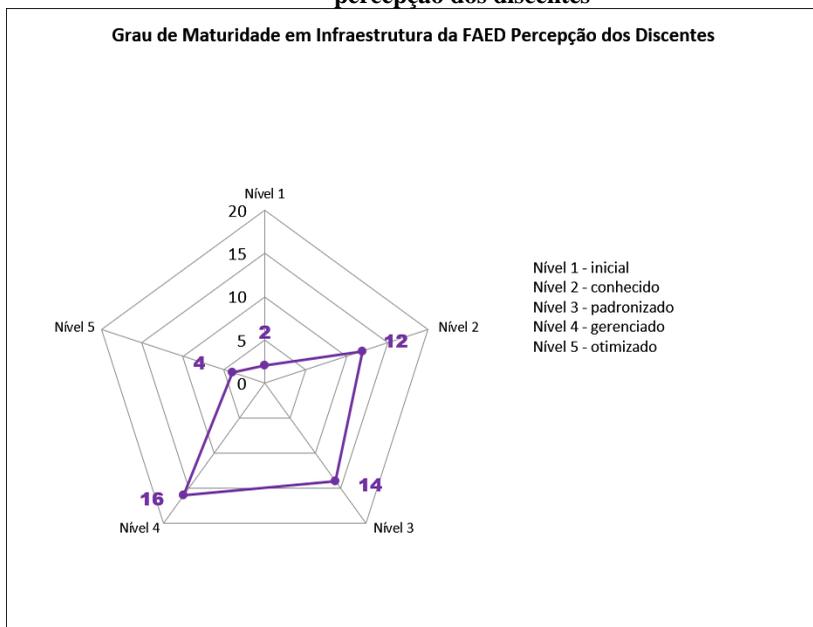
**Quadro 57 - Participação por categoria - FAED**

PARTICIPAÇÃO POR CATEGORIA - FAED		
Categoria	Quantidade	Porcentagem
Discentes	3	27%
Docentes	4	36%
Técnicos	4	36%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Na percepção dos discentes, a infraestrutura da FAED obteve o grau de maturidade 4 – gerenciado –, conforme apresentado no Gráfico 45. Isso significa que as ações em infraestrutura são descritas como bem realizadas, pois há conhecimento da importância e compreensão dos procedimentos. As ações são bem consolidadas, com metodologia, padronização e controle; os registros são documentados, informatizados e o monitoramento é sistemático, obtendo bons resultados. Assim, as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada.

### Quadro 58 - Grau de maturidade em infraestrutura da FAED na percepção dos discentes



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

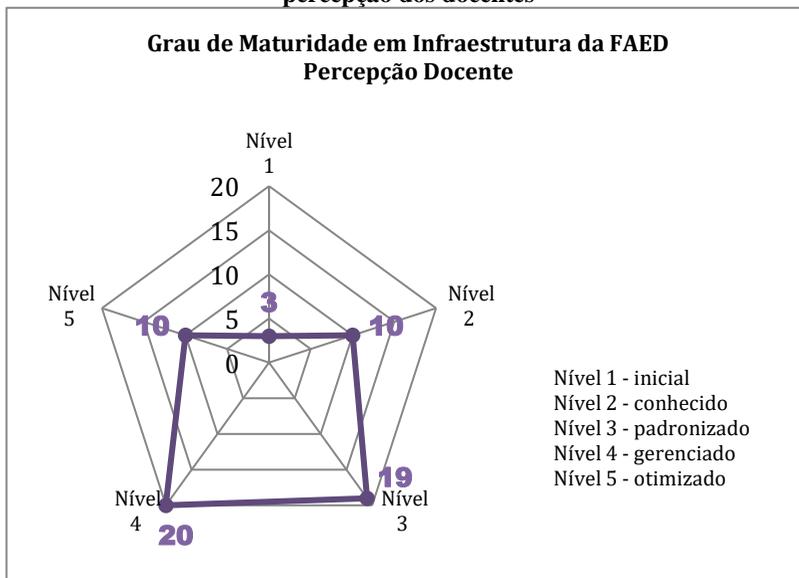
A média das notas que os discentes atribuíram à infraestrutura da FAED é 3,67. Enquanto isso, a média ponderada referente às questões respondidas é de 3,17. Identifica-se uma discrepância de 0,50.

Para os discentes da CSA da FAED as questões 10 e 16, que dizem respeito aos serviços e à informatização da biblioteca disponível ao centro e aos espaços de convivência e de alimentação, foram classificadas no nível 1 de maturidade – inicial - e são as que apresentam maiores fragilidades. Já as questões 1, 8, 10 e 11 foram classificadas no nível 5 de maturidade – otimizado - e são as que apresentam maiores potencialidades na percepção dos discentes. Estas questões fazem alusão às instalações administrativas, instalações sanitárias, serviços, à informatização e ao plano de atualização do acervo da biblioteca disponível ao centro.

Os docentes da FAED também identificaram o centro no grau 4 de maturidade – gerenciado -, como apresentado no Gráfico 46. Isto significa que as ações de infraestrutura da FAED são bem realizadas, pois há conhecimento da importância e clareza dos procedimentos;

também são bem consolidadas, metodológicas, padronizadas e controladas; os registros são documentados, informatizados e o monitoramento é minucioso, apresentando bons resultados. Desse modo, as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é consolidada.

**Gráfico 45 - Grau de maturidade em infraestrutura da FAED na percepção dos docentes**



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

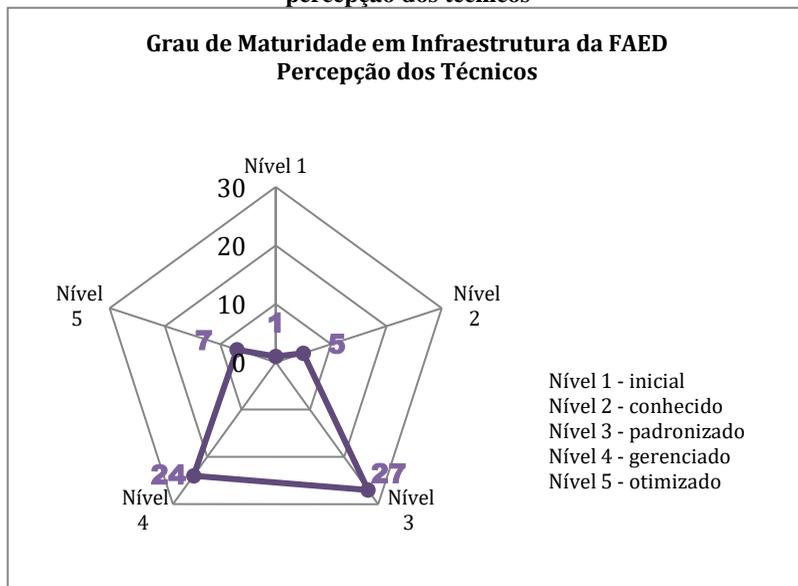
A média das notas que os docentes atribuíram à infraestrutura da FAED é de 4,00, enquanto a média ponderada referente às questões respondidas é de 3,39. Observa-se uma discrepância importante de 0,61.

Para os docentes da FAED as questões 4, 5 e 6, que se referem à sala dos professores, sala/espaço para atendimento individual aos estudantes e infraestrutura para a CSA do centro, foram consideradas como maiores fragilidades, com grau 1 de maturidade. Já a questão 8, relativa às instalações sanitárias do centro, foi classificada como de grau 5 de maturidade – otimizado –, considerada pelos respondentes como o item de maior potencialidade.

Os técnicos da FAED colocaram a infraestrutura de seu centro de Ensino no grau 3 – padronizado – de maturidade, conforme apresentado no Gráfico 47. Este grau demonstra que as ações do Centro são

descritas, organizadas e realizadas de forma satisfatória; são implantadas com metodologia e algumas padronizações e determinado grau de informatização; os registros favorecem a execução das ações, porém a inspeção e o controle ainda são superficiais; a estrutura da organização funciona bem e é capaz de presumir inabilidades.

**Gráfico 46 - Grau de maturidade em infraestrutura da FAED na percepção dos técnicos**



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

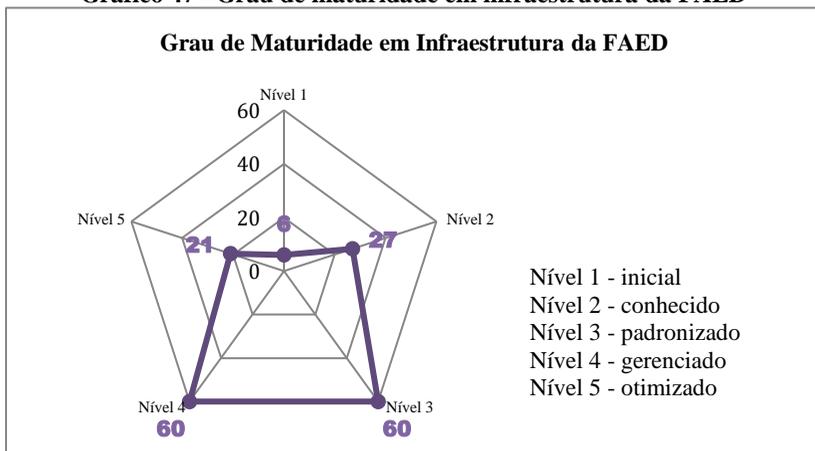
A média das notas que os técnicos atribuíram à infraestrutura da FAED é de 4,25, enquanto a média ponderada referente às questões respondidas é de 3,48, apresentando uma discrepância considerável de 0,77.

Para os técnicos da FAED a questão 7, sobre plano de segurança, proteção de riscos e proteção ambiental, é a de maior fragilidade e, por isso, classificada como grau 1 de maturidade. Enquanto as questões 8, 10, 11, 12, 13, 14 e 15 foram classificadas como grau 5 de maturidade – otimizado –, compreendida pelos respondentes como os itens de maior potencialidade. Tais questões abordam as instalações sanitárias, serviços, informatização e plano de atualização do acervo da biblioteca disponível ao centro, laboratório\sala de apoio\estrutura equivalente de

informática, uso das TICs, infraestrutura física e serviços dos laboratórios\ambientes\espaços para práticas didáticas do centro.

De acordo com o observado, os representantes das três categorias respondentes da CSA da FAED classificaram o centro entre os graus 3 e 4 – padronizado e gerenciado –, conforme Gráfico 48. Isto significa que o centro está evoluindo do grau 3 para o grau 4 e suas ações são descritas, organizadas e realizadas entre satisfatórias e bem elaboradas, pois há compreensão da importância e conhecimento dos procedimentos; as ações são implantadas com metodologias, aproximando-se da consolidação da padronização e do controle; as ações são suficientemente executadas devido à existência de registros, início da documentação destes registros e informatização, a monitoração começa a obter bons resultados devido a supervisão rotineira e a estrutura da organização funciona bem, buscando a estabilidade.

**Gráfico 47 - Grau de maturidade em infraestrutura da FAED**



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A média das notas que os representantes da CSA da FAED atribuíram à infraestrutura de seu centro é de 4,00, enquanto a média ponderada referente às questões respondidas é de 3,36. Identifica-se uma discrepância observável de 0,64.

Neste contexto, a FAED apresenta como fragilidades as questões 4, 5, 6, 7, 10 e 16, classificadas no grau 1 de maturidade. Estas questões explanam sobre sala de professores, sala\espaço para atendimento individual aos estudantes, infraestrutura para a CSA do centro, plano de segurança, proteção de riscos e proteção ambiental, serviços e a

informatização da biblioteca disponível ao centro e os espaços de convivência e de alimentação. A questão 8, acerca das instalações sanitárias, é destacada como potencialidade e classificada como grau 5 de maturidade.

O Quadro 58 mostra a distribuição do grau de maturidade por categoria da FAED, de acordo com a moda.

**Quadro 59 - Distribuição do grau de maturidade por categoria da FAED**

NÍVEL	DISCENTE	DOCENTE	TÉCNICO
1	2	3	1
2	12	10	5
3	14	19	27
4	16	20	24
5	4	10	7
	Nível 4	Nível 4	Nível 3
	Gerenciado	Gerenciado	Padronizado

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

O Quadro 58 apresenta equilíbrio na percepção dos discentes e docentes quanto à infraestrutura física da FAED, classificando-a no nível 4 de maturidade. Já os técnicos classificaram a infraestrutura do centro no nível 3 de maturidade.

O Quadro 59 mostra o resumo dos níveis médios de maturidade por categorias e do centro.

**Quadro 60 - Níveis médios de maturidade da ESAG**

MÉDIA DA ESAG	
MÉDIA PONDERADA DISCENTES	3,17
MÉDIA PONDERADA DOCENTES	3,39
MÉDIA PONDERADA TÉCNICOS	3,48
MÉDIA PONDERADA GERAL	3,36
MÉDIA DO CENTRO	3,35

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Logo, o grau de maturidade da FAED quanto à infraestrutura é 3,35.

### 5.3 ANÁLISE DO GRAU DE MATURIDADE DA INSTITUIÇÃO – POR CENTRO DE ENSINO DE ACORDO COM A MÉDIA DOS CENTROS

As médias do grau de maturidade dos centros de ensino da UDESC foram calculadas no software *excel* e são apresentadas no Quadro 61.

**Quadro 61 - Médias do grau de maturidade dos centros de ensino da UDESC**

CENTRO	MÉDIA
CAV	3,09
CCT	2,78
CEAD	2,59
CEART	2,76
CEAVI	3,38
CEFID	2,31
CEO	3,18
CEPLAN	2,66
CERES	2,49
CESFI	3,15
ESAG	2,44
FAED	3,35

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Observa-se que o CEAVI caracteriza o centro com o maior grau de maturidade e o CEFID o centro com o menor grau de maturidade dos centros de ensino da UDESC quanto à infraestrutura física.

Assim, o grau de maturidade do eixo infraestrutura física da UDESC é 2,85, muito próximo de 3, conforme cálculo exposto a seguir:

$$\text{Média} = \frac{(3,09) + (2,78) + (2,59) + (2,76) + (3,38) + (2,31) + (3,18) + (2,66) + (2,49) + (3,15) + (2,44) + (3,35)}{12} = 2,85$$

Tal nível expõe as ações como descritas, organizadas e realizadas de forma satisfatória, implantadas com metodologias e algumas

padronizações; as ações são suficientemente executadas devido à existência de registros e implementação de alguma informatização, porém a monitoração ainda é falha e a estrutura da organização funciona bem e é capaz de detectar e identificar imperfeições.

Pode-se analisar de um modo geral o grau de maturidade da infraestrutura da instituição, tomando individualmente as questões como parâmetro, conforme apresentado na sequência desta dissertação.

#### 5.4 ANÁLISE DO GRAU DE MATURIDADE DA INSTITUIÇÃO POR QUESTÃO

**QUESTÃO 1:** No que concerne às instalações administrativas do centro, quanto à quantidade, conservação, iluminação, elétrica, ventilação, refrigeração, acústica, limpeza, mobiliário adequados, inclusive às pessoas com necessidades especiais, assinale a melhor opção:

**Quadro 62 - Grau de maturidade da UDESC relativa a questão 1**

Níveis	Questão 1
( 1 ) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;	10
( 2 ) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;	23
( 3 ) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;	53
( 4 ) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;	16
( 5 ) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;	04
<b>Total Geral</b>	<b>106</b>

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A referida questão contempla a dimensão estrutura organizacional e aponta que 50% dos respondentes ao questionário classificaram a instituição quanto às instalações administrativas no nível 3 de maturidade, ou seja, este nível denota que a estrutura da organização funciona bem e é capaz de detectar e identificar imperfeições.

**QUESTÃO 2:** No tocante a salas de aula, laboratórios, oficinas, espaços didáticos experimentais e ambientes de práticas específicas, quanto a quantidade, conservação, iluminação, elétrica, ventilação, refrigeração,

acústica, limpeza, mobiliário adequados, inclusive às pessoas com necessidades especiais, assinale a melhor opção:

**Quadro 63 - Grau de maturidade da UDESC relativa à questão 2**

Níveis	Questão 2
( 1 ) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;	12
( 2 ) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;	29
( 3 ) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;	45
( 4 ) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;	18
( 5 ) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;	02
<b>Total Geral</b>	<b>106</b>

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Neste caso, a questão avalia as salas de aula, laboratórios, oficinas, espaços didáticos experimentais e ambientes de práticas específicas na dimensão estrutura organizacional e 42,45% dos respondentes também classificaram a instituição no nível 3, ou seja, a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições.

**QUESTÃO 3:** Considerando os auditórios do centro, quanto à capacidade, conservação, iluminação, elétrica, ventilação, refrigeração, acústica, limpeza, mobiliário adequados, inclusive a pessoas com necessidades especiais, podemos afirmar:

**Quadro 64 - Grau de maturidade da UDESC relativa à questão 3**

Níveis	Questão 3
( 1 ) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;	16
( 2 ) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;	19
( 3 ) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;	44
( 4 ) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;	25
( 5 ) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;	02
<b>Total Geral</b>	<b>106</b>

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Considerando os auditórios do centro na dimensão estrutura organizacional, 41,51% dos respondentes classificaram a instituição no nível 3 de maturidade, ou seja, a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições.

**QUESTÃO 4:** No tocante a sala de professores (espaços de uso comum, gabinetes, estações de trabalho) do centro, quanto a quantidade, conservação, iluminação, elétrica, ventilação, refrigeração, acústica, limpeza, mobiliário adequados, inclusive às pessoas com necessidades especiais, podemos afirmar:

**Quadro 65 - Grau de maturidade da UDESC relativa à questão 4**

<b>Níveis</b>	<b>Questão 4</b>
( 1 ) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;	15
( 2 ) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;	19
( 3 ) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;	40
( 4 ) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;	26
( 5 ) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;	06
<b>Total Geral</b>	<b>106</b>

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Do mesmo modo, a questão sobre as salas de professores (espaços de uso comum, gabinetes, estações de trabalho) do centro é considerada na dimensão estrutura organizacional e 37,74% dos respondentes classificaram-na como nível 3, afirmando que a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições.

**QUESTÃO 5:** No que diz respeito à sala/espaço para atendimento individual aos estudantes, quanto à quantidade, conservação, iluminação, elétrica, ventilação, refrigeração, acústica, limpeza, mobiliário adequados, inclusive às pessoas com necessidades especiais, assinale a melhor opção:

**Quadro 66 - Grau de maturidade da UDESC relativa à questão 5**

Níveis	Questão 5
( 1 ) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;	21
( 2 ) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;	29
( 3 ) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;	39
( 4 ) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;	13
( 5 ) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;	04
<b>Total Geral</b>	<b>106</b>

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Dos 39 respondentes, 36,79% deles classificaram a questão relativa a sala/espço para atendimento individual aos estudantes, da dimensão estrutura organizacional, no nível 3 de maturidade, apontando que a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições.

**QUESTÃO 6:** Com relação à infraestrutura para a CSA do centro, quanto a espaço físico, técnico-administrativo e equipamentos necessários para tratar dados, documentos, materiais, pesquisas, planejamentos de atividades e de processos avaliativos, assinale a melhor opção:

**Quadro 67 - Grau de maturidade da UDESC relativa à questão 6**

Níveis	Questão 6
( 1 ) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;	19
( 2 ) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;	23
( 3 ) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;	40
( 4 ) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;	18
( 5 ) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;	06
<b>Total Geral</b>	<b>106</b>

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A questão relacionada à infraestrutura para a CSA do centro, vinculada à dimensão estrutura organizacional, enquadra-se no nível 3

de maturidade, segundo 37,74% dos respondentes, o que significa que a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições.

**QUESTÃO 7:** No que se refere a plano de segurança, proteção de riscos e proteção ambiental, quanto à existência e atuação, assinale a melhor opção:

**Quadro 68 - Grau de maturidade da UDESC relativa à questão 7**

Níveis	Questão 7
( 1 ) as ações são realizadas com consciência de sua importância;	23
( 2 ) as ações são organizadas e realizadas com conhecimento de sua importância;	26
( 3 ) as ações são descritas, organizadas e realizadas de forma satisfatória;	40
( 4 ) as ações são bem realizadas, com elevado conhecimento da importância e dos procedimentos das Ações;	13
( 5 ) as ações são muito bem realizadas, os processos e as ações são bem conhecidos e avançados;	03
<b>Total Geral</b>	<b>105</b>

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A questão refere-se ao plano de segurança, proteção de riscos e proteção ambiental e está vinculada a dimensão conhecimento. Deste modo, dos 40 respondentes, 40% deles classificaram a instituição no nível 3 de maturidade, ou seja, que as ações são descritas, organizadas e realizadas de forma satisfatória.

**QUESTÃO 8:** Acerca das instalações sanitárias do centro, quanto à quantidade, conservação, iluminação, elétrica, ventilação, limpeza, relação de quantidade de sanitários por alunos, servidores docentes, técnicos administrativos e a comunidade externa, inclusive às pessoas com necessidades especiais, assinale a melhor opção:

**Quadro 69 - Grau de maturidade da UDESC relativa à questão 8**

Níveis	Questão 8
( 1 ) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;	12
( 2 ) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;	26

<b>Níveis</b>	<b>Questão 8</b>
( 3 ) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;	32
( 4 ) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;	27
( 5 ) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;	10
<b>Total Geral</b>	<b>107</b>

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A questão que considera as instalações sanitárias do centro está vinculada à dimensão estrutura organizacional e, neste item, 29,91% dos respondentes classificam a instituição como nível 3 de maturidade. Assim, a instituição tem uma estrutura organizacional que funciona bem e é capaz de identificar imperfeições.

**QUESTÃO 9:** Considerando a infraestrutura da biblioteca disponível ao centro, quanto a horário de funcionamento, quantidade de estações de trabalho, conservação, iluminação, elétrica, ventilação, refrigeração, acústica, limpeza, mobiliário adequados, inclusive às pessoas com necessidades especiais, assinale a melhor opção.

**Quadro 70 - Grau de maturidade da UDESC relativa à questão 9**

<b>Níveis</b>	<b>Questão 9</b>
( 1 ) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;	03
( 2 ) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;	15
( 3 ) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;	37
( 4 ) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;	41
( 5 ) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;	09
<b>Total Geral</b>	<b>105</b>

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A infraestrutura da biblioteca disponível ao centro está ligada à dimensão estrutura organizacional e 41, ou 39,05% dos respondentes, categorizaram a instituição como nível 4 de maturidade. Isto significa que as ações da instituição neste sentido funcionam bem e a estrutura está estabilizada.

**QUESTÃO 10:** Considerando os serviços e a informatização da biblioteca disponível ao centro, quanto à informatização do sistema de acesso aos materiais e consultas, quantidade de equipamentos disponíveis, disponibilidade de materiais e bibliografia obrigatória/recomendada, volume de consultas e empréstimos em relação à demanda, assinale a melhor opção:

**Quadro 71 - Grau de maturidade da UDESC relativa à questão 10**

Níveis	Questão 10
( 1 ) as ações não possuem, ou possuem isoladamente, registros e procedimentos uniformes;	08
( 2 ) as ações são ineficientes devido a existência de poucos registros e de monitoramento;	03
( 3 ) as ações são suficientemente executadas devido a existência de registros e implementação de algumas informatização, porém a monitoração ainda é falha;	22
( 4 ) os registros são documentados, informatizados e o monitoramento sistemáticos, obtendo bons resultados;	57
( 5 ) a ação é considerada excelente, com registros adequados, monitoramento sistemático e excelentes resultados, otimizadas pela prática de melhorias contínuas e inovações;	14
<b>Total Geral</b>	<b>104</b>

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Quando considerados os serviços e a informatização da biblioteca disponível ao centro é tomada a dimensão informatização. Neste caso, os 57 respondentes, que correspondem a 54,81% do total, conceituam a instituição no nível 4 de maturidade. Assim, quanto aos serviços e à informatização da biblioteca disponível ao centro, a instituição tem seus registros bem documentados, informatizados e o monitoramento é sistemático, obtendo bons resultados.

**QUESTÃO 11:** Considerando o plano de atualização do acervo da biblioteca disponível ao centro, quanto a procedimentos claros e de conhecimento da comunidade acadêmica para a manutenção, revisão e atualização, assinale a melhor opção:

**Quadro 72 - Grau de maturidade da UDESC relativa à questão 11**

Níveis	Questão 11
( 1 ) as ações são executadas de forma intuitiva, informal, isolada, sem	09

Níveis	Questão 11
padronização e metodologia;	
( 2 ) as ações e os principais procedimentos são definidos isoladamente e com pouca metodologia;	11
( 3 ) as ações são implantadas com metodologias e algumas padronizações;	40
( 4 ) as ações são consolidadas com metodologias, padronização e controle;	30
( 5 ) as ações são muito bem gerenciadas e o uso das metodologias é eficaz e rotineiro;	12
<b>Total Geral</b>	<b>102</b>

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A questão que toma o plano de atualização do acervo da biblioteca disponível ao centro está caracterizada na dimensão metodologia. Seus respondentes, 40 membros das CSAs, ou 39,22% do total, consideraram a instituição no nível 3 de maturidade. Este nível apresenta as ações implantadas com metodologias e algumas padronizações.

**QUESTÃO 12:** Em se tratando de laboratório\sala de apoio\estrutura equivalente de informática, quanto a equipamentos em quantidade e qualidade adequados às necessidades do centro, conservação, iluminação, elétrica, ventilação, refrigeração, acústica, limpeza, mobiliário adequados, inclusive às pessoas com necessidades especiais, assinale a melhor opção:

**Quadro 73 - Grau de maturidade da UDESC relativa à questão 12**

Níveis	Questão 12
( 1 ) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;	08
( 2 ) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;	23
( 3 ) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;	46
( 4 ) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;	26
( 5 ) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;	03
<b>Total Geral</b>	<b>106</b>

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

No que diz respeito ao laboratório\sala de apoio\estrutura equivalente de informática, vinculado à dimensão estrutura organizacional, os 46 respondentes (43,40%) colocam a instituição no nível 3 de maturidade, descrevendo que a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições.

**QUESTÃO 13:** No que se refere ao uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) no centro, quanto ao uso na área administrativa e como apoio no processo de ensino- aprendizagem assinale a melhor opção:

**Quadro 74 - Grau de maturidade da UDESC relativa à questão 13**

<b>Níveis</b>	<b>Questão 13</b>
( 1 ) as ações não possuem, ou possuem isoladamente, registros e procedimentos uniformes;	10
( 2 ) as ações são ineficientes devido a existência de poucos registros e de monitoramento;	14
( 3 ) as ações são suficientemente executadas devido a existência de registros e implementação de algumas informatização, porém a monitoração ainda é falha;	37
( 4 ) os registros são documentados, informatizados e o monitoramento sistemáticos, obtendo bons resultados;	39
( 5 ) as ações são consideradas excelentes, com registros adequados, monitoramento sistemático e excelentes resultados, otimizadas pela prática de melhorias contínuas e inovações;	06
<b>Total Geral</b>	<b>106</b>

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A questão que elucida o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) no centro caracteriza-se na dimensão informatização. De 106 respondentes, 39 (36,79%), colocam a instituição no nível 4 de maturidade quanto ao uso das TICs, o que significa que os registros são documentados, informatizados e o monitoramento sistemático, obtendo bons resultados.

**QUESTÃO 14:** Com relação à infraestrutura física dos laboratórios\ambientes\espaços para práticas didáticas do centro, quanto à política de atualização e adequação da quantidade e qualidade de equipamentos necessários para o desenvolvimento do Projeto Pedagógico Institucional (PPI), assinale a melhor opção:

**Quadro 75 - Grau de maturidade da UDESC relativa à questão 14**

Níveis	Questão 14
( 1 ) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;	10
( 2 ) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;	25
( 3 ) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;	41
( 4 ) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;	24
( 5 ) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;	05
<b>Total Geral</b>	<b>105</b>

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

No que diz respeito à infraestrutura física dos laboratórios\ambientes\espaços para práticas didáticas do centro, quanto à dimensão estrutura organizacional, 41 respondentes (39,05%) classificaram a instituição no nível 3 de maturidade, ou seja, a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições.

**QUESTÃO 15:** Com relação aos serviços dos laboratórios\ambientes\espaços para práticas didáticas do centro, quanto à política de revisão, manutenção e conservação periódica da estrutura física, instalações, máquinas, equipamentos, mobiliários e materiais específicos dos cursos, assinale a melhor opção:

**Quadro 76 - Grau de maturidade da UDESC relativa à questão 15**

Níveis	Questão 15
( 1 ) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;	12
( 2 ) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;	23
( 3 ) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;	47
( 4 ) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;	21
( 5 ) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;	02
<b>Total Geral</b>	<b>105</b>

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Neste caso, os serviços dos laboratórios\ambientes\espaços para práticas didáticas do centro, da dimensão estrutura organizacional,

foram classificados no nível 3 de maturidade por 47 respondentes, ou seja, 44,76% do total. Este nível, nesta dimensão, mostra que a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições.

**QUESTÃO 16:** Tendo em consideração os espaços de convivência e de alimentação do centro, quanto à existência destes espaços disponíveis aos discentes, docentes e técnicos administrativos, assinale a melhor opção:

**Quadro 77 - Grau de maturidade da UDESC relativa à questão 16**

Níveis	Questão 16
( 1 ) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;	33
( 2 ) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;	25
( 3 ) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;	31
( 4 ) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;	13
( 5 ) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;	03
<b>Total Geral</b>	<b>105</b>

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

No item correspondente aos espaços de convivência e de alimentação do centro, 33 respondentes, do total de 105 (31,43%), consideraram o nível 1 para a instituição na dimensão estrutura organizacional. Este nível aponta que as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada.

Considerando a análise geral da instituição, a questão 16 foi considerada pelos representantes das CSAs como o ponto mais frágil. Os espaços de convivência e de alimentação dos centros foram classificados como nível de maturidade 1, o que sugere que as ações referentes ao assunto são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada.

Já as maiores potencialidades da instituição ficaram a cargo das questões 9, 10 e 13, respectivamente sobre a infraestrutura da biblioteca, os serviços e a informatização da biblioteca disponível ao centro e quanto ao uso das TICs, com nível de maturidade 4. Neste sentido, as ações da instituição são consideradas com um bom funcionamento e a estrutura organizacional estabilizada; tem seus registros documentados,

informatizados e o monitoramento é sistemático, obtendo bons resultados.

### 5.5 ANÁLISE DO GRAU DE MATURIDADE DA INSTITUIÇÃO – QUESTÕES POR CATEGORIA

Podemos também analisar de um modo mais genérico o grau de maturidade da infraestrutura da UDESC, fazendo um comparativo apresentado por questões e categorias, como exposto no Quadro 77.

**Quadro 78 - Tabela de contingência do grau de maturidade - questões por categorias**

<b>NÍVEIS</b>	<b>DIS CE NT ES</b>	<b>DO CE NT ES</b>	<b>S C O</b>	<b>TÉ CN IC O</b>
<b>Níveis</b>	<b>Questão 1</b>			
( 1 ) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;	01	04	00	04
( 2 ) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;	02	11	00	06
( 3 ) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;	10	22	03	13
( 4 ) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;	04	08	00	03
( 5 ) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;	01	02	00	00
<b>Total Geral</b>	<b>18</b>	<b>47</b>	<b>03</b>	<b>26</b>
<b>Nível</b>	<b>Questão 2</b>			
( 1 ) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;	02	04	00	04
( 2 ) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;	04	15	00	07
( 3 ) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;	08	16	01	15
( 4 ) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;	04	11	01	00
( 5 ) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;	00	01	01	00

<b>NÍVEIS</b>	<b>DIS CE NT ES</b>	<b>DO CE NT ES</b>	<b>S C O</b>	<b>TÉ CN IC O</b>
<b>Níveis</b>	<b>Questão 1</b>			
<b>Total Geral</b>	<b>18</b>	<b>47</b>	<b>03</b>	<b>26</b>
<b>Nível</b>	<b>Questão 3</b>			
( 1 ) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;	02	06	00	07
( 2 ) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;	03	08	00	04
( 3 ) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;	09	19	01	09
( 4 ) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;	04	12	02	06
( 5 ) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;	00	02		00
<b>Total Geral</b>	<b>18</b>	<b>47</b>	<b>03</b>	<b>26</b>
<b>Nível</b>	<b>Questão 4</b>			
( 1 ) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;	02	06	00	04
( 2 ) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;	04	09	00	05
( 3 ) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;	04	18	01	11
( 4 ) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;	06	11	02	06
( 5 ) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;	02	03	00	00
<b>Total Geral</b>	<b>18</b>	<b>47</b>	<b>03</b>	<b>26</b>
<b>Nível</b>	<b>Questão 5</b>			
( 1 ) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;	01	09	00	09
( 2 ) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;	06	14	00	06
( 3 ) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;	08	15	01	09

<b>NÍVEIS</b>	<b>DIS CE NT ES</b>	<b>DO CE NT ES</b>	<b>S C O</b>	<b>TÉ CN IC O</b>
<b>Níveis</b>	<b>Questão 1</b>			
( 4 ) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;	02	07		02
( 5 ) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;	01	02	00	00
<b>Total Geral</b>	<b>18</b>	<b>47</b>	<b>03</b>	<b>26</b>
<b>Nível</b>	<b>Questão 6</b>			
( 1 ) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;	02	08	00	07
( 2 ) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;	02	13	00	05
( 3 ) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;	08	15	02	09
( 4 ) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;	05	08	01	04
( 5 ) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;	01	03	00	01
<b>Total Geral</b>	<b>18</b>	<b>47</b>	<b>03</b>	<b>26</b>
<b>Nível</b>	<b>Questão 7</b>			
( 1 ) as ações são realizadas com consciência de sua importância;	01	11	00	10
( 2 ) as ações são organizadas e realizadas com conhecimento de sua importância;	08	11	00	05
( 3 ) as ações são descritas, organizadas e realizadas de forma satisfatória;	06	17	02	09
( 4 ) as ações são bem realizadas, com elevado conhecimento da importância e dos procedimentos das ações;	03	06	00	02
( 5 ) as ações são muito bem realizadas, os processos e as ações são bem conhecidos e avançados;	00	02	01	00
<b>Total Geral</b>	<b>18</b>	<b>47</b>	<b>03</b>	<b>26</b>
<b>Nível</b>	<b>Questão 8</b>			

<b>NÍVEIS</b>	<b>DIS CE NT ES</b>	<b>DO CE NT ES</b>	<b>S C O</b>	<b>TÉ CN IC O</b>
<b>Níveis</b>	<b>Questão 1</b>			
( 1 ) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;	01	06	00	04
( 2 ) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;	05	13	00	06
( 3 ) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;	02	14	02	08
( 4 ) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;	07	11	00	07
( 5 ) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;	03	03	01	01
<b>Total Geral</b>	<b>18</b>	<b>47</b>	<b>03</b>	<b>26</b>
<b>Nível</b>	<b>Questão 9</b>			
( 1 ) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;	00	01	00	02
( 2 ) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;	06	04	00	01
( 3 ) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;	03	21	01	11
( 4 ) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;	07	18	02	10
( 5 ) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;	02	03	00	02
<b>Total Geral</b>	<b>18</b>	<b>47</b>	<b>03</b>	<b>26</b>
<b>Nível</b>	<b>Questão 10</b>			
( 1 ) as ações não possuem, ou possuem isoladamente, registros e procedimentos uniformes;	03	02	00	02
( 2 ) as ações são ineficientes devido a existência de poucos registros e de monitoramento;	00	02	00	01
( 3 ) as ações são suficientemente executadas devido a existência de registros e implementação de algumas informatização, porém a monitoração ainda é falha;	03	11	00	05
( 4 ) os registros são documentados, informatizados	09	25	03	15

<b>NÍVEIS</b>	<b>DIS CE NT ES</b>	<b>DO CE NT ES</b>	<b>S C O</b>	<b>TÉ CN IC O</b>
<b>Níveis</b>	<b>Questão 1</b>			
e o monitoramento sistemáticos, obtendo bons resultados;				
( 5 ) a ação é considerada excelente, com registros adequados, monitoramento sistemático e excelentes resultados, otimizadas pela prática de melhorias contínuas e inovações;	03	07	00	03
<b>Total Geral</b>	<b>18</b>	<b>47</b>	<b>03</b>	<b>26</b>
<b>Nível</b>	<b>Questão 11</b>			
( 1 ) as ações são executadas de forma intuitiva, informal, isolada, sem padronização e metodologia;	01	04	00	02
( 2 ) as ações e os principais procedimentos são definidos isoladamente e com pouca metodologia;	01	06	01	03
( 3 ) as ações são implantadas com metodologias e algumas padronizações;	07	17	02	12
( 4 ) as ações são consolidadas com metodologias, padronização e controle;	06	15	00	06
( 5 ) as ações são muito bem gerenciadas e o uso das metodologias é eficaz e rotineiro;	03	05	00	03
<b>Total Geral</b>	<b>18</b>	<b>47</b>	<b>03</b>	<b>26</b>
<b>Nível</b>	<b>Questão 12</b>			
( 1 ) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;	02	02	00	02
( 2 ) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;	04	12	00	05
( 3 ) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;	05	22	00	14
( 4 ) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;	07	10	03	03
( 5 ) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;	00	01	00	02
<b>Total Geral</b>	<b>18</b>	<b>47</b>	<b>03</b>	<b>26</b>
<b>Nível</b>	<b>Questão 13</b>			
( 1 ) as ações não possuem, ou possuem	02	02	00	03

<b>NÍVEIS</b>	<b>DIS CE NT ES</b>	<b>DO CE NT ES</b>	<b>S C O</b>	<b>TÉ CN IC O</b>
<b>Níveis</b>	<b>Questão 1</b>			
isoladamente, registros e procedimentos uniformes;				
( 2 ) as ações são ineficientes devido a existência de poucos registros e de monitoramento;	02	07	00	04
( 3 ) as ações são suficientemente executadas devido a existência de registros e implementação de algumas informatização, porém a monitoração ainda é falha;	04	22	00	07
( 4 ) os registros são documentados, informatizados e o monitoramento sistemáticos, obtendo bons resultados;	10	14	03	09
( 5 ) a ação é considerada excelente, com registros adequados, monitoramento sistemático e excelentes resultados, otimizadas pela prática de melhorias contínuas e inovações;	00	02	00	03
<b>Total Geral</b>	<b>18</b>	<b>47</b>	<b>03</b>	<b>26</b>
<b>Nível</b>	<b>Questão 14</b>			
( 1 ) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;	03	03	00	03
( 2 ) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;	04	13	00	05
( 3 ) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;	05	15	01	16
( 4 ) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;	05	14	02	01
( 5 ) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;	01	02	00	01
<b>Total Geral</b>	<b>18</b>	<b>47</b>	<b>03</b>	<b>26</b>
<b>Nível</b>	<b>Questão 15</b>			
( 1 ) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;	02	07	00	01
( 2 ) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;	02	10	00	08
( 3 ) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;	11	19	02	10

NÍVEIS	DIS CE NT ES	DO CE NT ES	S C O	TÉ CN IC O
<b>Níveis</b>	<b>Questão 1</b>			
( 4 ) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;	03	10	01	06
( 5 ) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;	00	01	00	01
<b>Total Geral</b>	<b>18</b>	<b>47</b>	<b>03</b>	<b>26</b>
<b>Nível</b>	<b>Questão 16</b>			
( 1 ) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;	06	13	00	11
( 2 ) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;	05	12	00	05
( 3 ) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;	05	14	01	07
( 4 ) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;	02	05	02	03
( 5 ) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;	00	03	00	00
<b>Total Geral</b>	<b>18</b>	<b>47</b>	<b>03</b>	<b>26</b>

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Neste contexto, verifica-se que os discentes da UDESC apontaram a questão 16, referente aos espaços de convivência e de alimentação, como o item de maior fragilidade da instituição com grau 1. Isso demonstra que as ações neste sentido são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada. O assunto referente ao plano de segurança, proteção de riscos e proteção ambiental (questão 7) vem logo em seguida, com grau de maturidade 2, ou seja, demonstra que as ações são organizadas e realizadas com conhecimento de sua importância. As demais questões ficaram entre os níveis 3 e 4, ou seja, as ações são descritas e organizadas, oscilando entre satisfatórias e bem realizadas, uma vez que há conhecimento da importância e dos procedimentos das ações; as ações são implantadas com metodologia, mas buscam a consolidação, com padronização e controle; há existência de registros e informatização, iniciando um processo de documentação e

monitoramento sistemático na busca de bons resultados; a estrutura organizacional oscila entre um bom funcionamento e a estabilidade.

Os docentes da instituição foram uníssonos e classificaram a instituição no grau 3 de maturidade, ou seja, as ações são descritas, organizadas e realizadas de forma satisfatória e são implantadas com metodologias e algumas padronizações; as ações são suficientemente executadas devido à existência de registros e implementação de alguma informatização, a monitoração ainda é falha, enquanto que a estrutura da organização funciona bem e é capaz de detectar e identificar imperfeições.

A sociedade civil organizada também apresentou bastante homogeneidade entre os graus 3 e 4, cuja percepção é a de as ações são descritas, organizadas e realizadas de forma entre satisfatória e bem realizadas, pois há conhecimento da importância e dos procedimentos; a implantação de metodologias é inicialmente consolidada, bem como as padronizações e os controles; as ações são suficientemente executadas devido à existência de registros e implementação de algumas informatização e o monitoramento sistemático apresenta bons resultados; a estrutura da organização funciona bem, identifica detalhes e é mais estável. A questão que ficou fora dos padrões foi a de número 2, no que se refere a salas de aula, laboratórios, oficinas, espaços didáticos experimentais e ambientes de práticas específicas, que obteve uma nota 5 de um dos respondentes.

A regularidade dos técnicos apresentou um grau de maturidade 3 para a instituição, cujas ações são descritas, organizadas e realizadas de forma satisfatória e implantadas com metodologias e algumas padronizações; tais ações são suficientemente executadas devido à existência de registros e implementação de alguma informatização, porém, com monitoração ainda falha; a estrutura da organização funciona bem e é capaz de detectar e identificar imperfeições. Excetuando-se as questões 16 (espaços de convivência e de alimentação) com grau 1, o que significa que as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada, e a questão 13 (uso das TICs), com grau 4 de maturidade, observando que os registros são documentados, informatizados e o monitoramento sistemático, obtendo bons resultados.

## 5.6 PONTOS FORTES, PONTOS FRÁGEIS E OPORTUNIDADES DE MELHORIAS

A análise apresentada nos Quadros 78 e 79 destacam as potencialidades e as fragilidades dos centros de ensino da UDESC por questão, ou seja, pelos indicadores específicos considerados no questionário de maturidade. A apresentação dos Quadros 78 e 79 também aponta os pontos críticos e as qualidades dos centros quanto a sua infraestrutura, na visão das categorias da comunidade universitária e na visão geral das CSAs.

**Quadro 79 - Indicadores de fragilidades dos centros por categoria e geral**

FRAGILIDADES DOS CENTROS					
QUESTÕES					
	DISCENTES	DOCENTES	SOC. CIVIL	TÉCNICOS	GERAL CSA
CAV	7	8	-	14, 15 e 16	8
CCT	4, 5, 10, 11, 12, 13 e 14	7	-	8	4, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 13 e 14
CEAD	-	3	0	1 e 3	3
CEART	16	7	-	7	7
CEAVI	-	3 e 16	11	3	3
CEFID	16	4	-	-	4, 7 e 16
CEO	10 e 11	16	0	16	16
CEPLAN	6, 13 e 14	16	-	3, 5, 7 e 16	16
CERES	-	7	-	3 e 14	7
CESFI	16	16	-	16	16
ESAG	1, 2, 3, 5, 6, 8, 12, 13, 14, 15 e 16	5 e 16	-	2	5 e 16
FAED	10 e 16	4, 5 e 6	-	7	4, 5, 6, 7, 10 e 16

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

**Quadro 80 - Indicadores de potencialidades dos centros por categoria e geral**

<b>POTENCIALIDADES DOS CENTROS</b>					
<b>QUESTÕES</b>					
	<b>DISCENTES</b>	<b>DOCENTES</b>	<b>SOC. CIVIL</b>	<b>TÉCNICOS</b>	<b>GERAL CSA</b>
CAV	3, 8, 10, 11 e 13	6	-	6	6
CCT	9	10 e 16	-	9 e 16	9, 10 e 16
CEAD	-	10	2, 10, 12, 13 e 16	13	10
CEART	13	11	-	9, 10, 11 e 13	11
CEAVI	-	11	3, 4, 5, 9, 10, 12, 13, 14 e 16	9, 10, 11, 12 e 13	11
CEFID	4 e 10	10, 11, 13 e 14	-	-	10
CEO	10 e 11	10	2, 7 e 8	9, 10 e 13	8 e 10
CEPLAN	9 e 10	7, 8, 9, 10, 11 13 e 14	-	9 e 10	7, 8, 9, 10, 11, 13 e 14
CERES	-	2	-	10	2
CESFI	10	1, 5, 8 e 10	-	10, 11 e 13	10
ESAG	9	9	-	10 e 12	9
FAED	1, 8, 10 e 11	8	-	8, 10, 11, 12, 13, 14 e 15	8

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

O Quadro 78 mostra que há mais indicadores frágeis na concepção dos discentes, do que nas outras categorias. Também demonstra a diversidade dos indicadores com maiores dificuldades entre

os centros de ensino, confirmando a desigualdade entre os mesmos quanto às necessidades próprias na infraestrutura. Mesmo ciente das fragilidades específicas das categorias, num primeiro momento seria interessante focar nas fragilidades gerais apontadas pelas CSAs. Assim, temos o Quadro 80:

**Quadro 81 - Centros com maiores fragilidades por questão**

FRAGILIDADES	
Questões	Centros
1	-
2	-
3	CEAD
4	CCT, CEFID, FAED
5	ESAG
6	FAED
7	CCT, CEART, CEFID, CERES, FAED
8	CAV, CCT
9	-
10	CCT, FAED
11	CCT
12	CCT
13	CCT
14	CCT
15	-
16	CEFID, CEO, CEPLAN, CESFI, ESAG, FAED

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Conforme observado no Quadro 79, os indicadores que apontam as potencialidades nos centros são melhores distribuídos, com uma leve inclinação em menor quantidade na categoria dos discentes do que nas demais categorias. Demonstra uma suave diversidade dos indicadores de potencialidades entre os centros, ou seja, eles se repetem mais que as fragilidades, destacando questões já elucidadas no centro e, de certo modo, na instituição. Considerando que tais indicadores do eixo infraestrutura atingiram seus objetivos e estão exercendo sua função com excelência, estes podem ser utilizados como modelo de bom funcionamento a outros centros que apresentam dificuldades no desenrolar de tais itens. Assim, temos o Quadro 81:

**Quadro 82 - Centros com maiores potencialidades por questão**

<b>POTENCIALIDADES</b>	
<b>Questões</b>	<b>Centros</b>
1	-
2	CERES
3	-
4	-
5	-
6	CAV
7	-
8	CEO, CEPLAN, FAED
9	CCT, CEPLAN, ESAG
10	CCT, CEAD, CEFID, CEO, CEPLAN, CESFI
11	CEART, CEAVI
12	-
13	CEPLAN
14	CEPLAN
15	-
16	CCT

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Considerando as fragilidades e as potencialidades de cada centro de ensino, podem-se utilizar tais informações para buscar, junto aos centros com indicadores elevados na questão de infraestrutura física, subsídios de modo a conhecer os procedimentos e medidas adotadas para atingir a excelência no quesito específico e buscar melhorias neste sentido.

Assim, o CAV poderá contribuir com a FAED na questão 06, que trata da infraestrutura da CSA e apontar iniciativas que o Centro adotou para atingir um patamar elevado neste indicador.

O CEO, CEPLAN e FAED poderão ajudar o CAV e o CCT a solucionar sua dificuldade na questão 08, acerca das instalações sanitárias, e indicar o caminho trilhado para ter êxito neste tópico.

As dificuldades da FAED na questão 10, que trata dos serviços e informatização da biblioteca disponível ao centro, podem se transformar em sucesso, com consultas ao CEAD, CEFID, CEO, CEPLAN e CESFI sobre seus procedimentos rotineiros nesta temática.

Da mesma forma, o CCT pode se espelhar nas boas práticas do CEART e do CEAVI, no indicador 11, quanto ao plano de atualização do acervo da biblioteca disponível ao centro para melhorar seus procedimentos neste sentido.

O CEPLAN tem muito a contribuir nas questões 13 e 14 quanto ao uso das TICs e a infraestrutura dos laboratórios/ambientes/espços para práticas didáticas do centro. O CCT pode se beneficiar da experiência bem-sucedida do CEPLAN e melhorar seus métodos e técnicas nestes aspectos.

Em contrapartida, o CCT pode apresentar ao CEFID, CEO, CEPLAN, CESFI, ESAG e FAED seus conhecimentos na resolução, com sucesso, do indicador 16, que considera os espaços de convivência e de alimentação do centro, trazendo benefícios a vários centros.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais da pesquisa, que fecham as conclusões do trabalho e apontam recomendações de pesquisas futuras.

### 6.1 CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo geral analisar o grau de maturidade do eixo infraestrutura física dos centros de ensino da UDESC na percepção das CSAs e com base no modelo MMGP/Prado. Com o intuito de alcançar este propósito, foram delineados objetivos específicos, para o alcance dos quais o modelo de maturidade MMGP/Prado foi adaptado como instrumento à coleta de dados (questionário), verificando pontos fortes, frágeis e oportunidades através do grau de maturidade dos centros de ensino da UDESC quanto ao eixo infraestrutura, no todo e em suas partes, sistematizando informações e fazendo comparativos entre os centros de ensino e entre as categorias de docentes, técnicos, discentes e sociedade civil organizada, apresentando um diagnóstico padrão com pontos fortes e carências da instituição e dos centros de ensino.

Assim, o modelo de maturidade MMGP/Prado foi adaptado e utilizado para aplicação do questionário às CSAs, contendo 17 perguntas objetivas e 02 informativas, de modo que foi efetuada a mensuração e a análise do grau de maturidade do eixo de infraestrutura física dos centros de ensino, por categoria e por questão; também foi feita a mensuração e análise da instituição através de seus centros, por categoria e por questão. Além disso, foi realizada uma comparação de médias das notas atribuídas de forma geral para a infraestrutura do centro, com as médias ponderadas destes centros, calculadas através dos indicadores individuais no questionário de maturidade aplicado na pesquisa. Todas as mensurações e análises foram explicadas e apontados os pontos fortes e as carências.

A classificação da maturidade por centro de ensino, considerando os indicadores estabelecidos, demonstra peculiaridades específicas em cada centro e aponta o caminho de melhorias que a instituição deve seguir para aumentar seu grau de maturidade, evoluindo gradativamente. Desse modo, se a instituição for avaliada como um todo, não saberá quais os centros e quais pontos necessitam mais atenção ou onde devem ser aplicadas as ações de melhorias, o que poderá levar o foco para

locais e questões que não apresentem a real necessidade. Isso poderá acarretar em nova avaliação negativa nos centros, que continuarão apresentando as mesmas dificuldades, e a estagnação da instituição, obstruindo sua evolução.

O estudo apresentou os níveis de maturidade de cada centro de ensino da UDESC quanto a sua infraestrutura física, calculados através da média aritmética, somando-se as médias obtidas em cada categoria (discentes, docentes, sociedade civil organizada e técnicos universitários) e divididas pelo total de categorias respondentes. O grau de maturidade de cada centro de ensino ficou assim definido: CAV (3,09), CCT (2,78), CEAD (2,59), CEART (2,76), CEAVI (3,38), CEFID (2,31), CEO (3,18), CEPLAN (2,66), CERES (2,49), CESFI (3,15), ESAG (2,44) e FAED (3,35). Sendo o CEAVI o centro com o maior grau de maturidade e o CEFID o centro com o menor grau de maturidade dos centros de ensino da UDESC quanto à infraestrutura física. Assim, o CEAVI, o CEFID, o CERES e a ESAG são mais próximos do grau 2, ou seja, suas ações são organizadas e realizadas com conhecimento de sua importância, mas estas ações e os principais procedimentos são definidos isoladamente e com pouca metodologia; têm suas ações ineficientes devido à existência de poucos registros e de monitoramento; as ações são realizadas somente para atender à necessidade e a estrutura organizacional é fraca. O CCT, o CEAD, o CEART e o CEPLAN se aproximam mais do grau 3, assim as ações são descritas, organizadas e realizadas de forma satisfatória, implantadas com metodologias e algumas padronizações; as ações são suficientemente executadas devido à existência de registros e implementação de alguma informatização, porém a monitoração ainda é falha e a estrutura da organização funciona bem e é capaz de detectar e identificar imperfeições. Já o CAV, o CEAVI, o CEO, o CESFI e a FAED passam do grau 3 de maturidade, sendo que suas ações estão tendendo a ser bem realizadas, com conhecimento da importância e dos procedimentos, consolidadas com metodologias, padronização e controle, com registros documentados, informatizados e com monitoramento sistemático, com melhores resultados; as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada.

Através do grau de maturidade dos centros de ensino foi calculado o grau de maturidade da instituição quanto a sua infraestrutura física. A média aritmética foi calculada somando-se as médias obtidas em cada centro de ensino, dividida pelo total de centros (12 centros). Deste modo, o grau de maturidade da UDESC quanto à sua

infraestrutura física é de 2,85, próximo de 3, o que aponta que as ações são descritas, organizadas e realizadas de forma satisfatória, implantadas com metodologias e algumas padronizações; as ações são suficientemente executadas devido à existência de registros e implementação de alguma informatização, porém a monitoração ainda é falha; a estrutura da organização funciona bem e é capaz de detectar e identificar imperfeições.

Obeve-se vários dados relativos à análise do questionário de maturidade, assim, conhecendo o grau de maturidade e os dados analisados, os centros de ensino da UDESC poderão tomar providências no sentido de diminuir suas fragilidades e aumentar suas potencialidades, contribuindo para a constante evolução do seu grau de maturidade e melhorias em seus centros. Além disso, as contribuições refletem diretamente no grau de maturidade da instituição, participando na prosperidade do grau de maturidade e na busca da excelência.

Da mesma forma, os gestores da instituição poderão focar ações que promovam o aprimoramento e melhoras contínuas nos centros específicos e nos indicadores que apresentem maiores carências, reduzindo os pontos frágeis e ampliando as potencialidades, sempre na busca do mérito em atingir sua missão institucional.

## 6.2 RECOMENDAÇÕES DE FUTURAS PESQUISAS

Para que o planejamento de ações e a tomada de decisões da instituição sejam mais assertivos, é importante uma investigação mais profunda acerca dos fatores que influenciam na opinião dos respondentes da pesquisa sobre a infraestrutura física e ultrapassem os limites desta pesquisa.

Neste sentido, sugere-se considerar em pesquisas futuras:

- Seria ideal que cada CSA se responsabilizasse pela coleta de dados no seu centro de ensino;
- Para uma pesquisa mais confiável e uma avaliação mais fidedigna, o censo é mais aconselhável;
- A ampliação para outros eixos do SINAES, uma vez que um de seus princípios aponta para a globalidade, em outras palavras, que seja realizada avaliação num conjunto de indicadores de qualidade e não de forma isolada;

- Os princípios do SINAES também apontam a questão da continuidade do processo avaliativo. Neste sentido, uma nova avaliação da infraestrutura poderá gerar parâmetros de comparabilidade e evolução;
- Uma população maior também torna mais fidedigna a pesquisa e a avaliação, assim, a ampliação da população pesquisada fornecerá dados mais contundentes à pesquisa;
- Devido à peculiaridade da Educação à Distância (EaD), a avaliação do grau de maturidade da infraestrutura do CEAD poderia ser feita separadamente;
- A continuidade da autoavaliação também pode se dar em novos estudos que verifiquem as boas práticas obtidas em um centro e que poderiam ser reproduzidas em outros e como isso poderia ocorrer.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Kleber. As Características do CMM e o Desenvolvimento de Software com Qualidade. **Revista Eletrônica de Administração**, n. 8, jun\2005. Disponível em:

<[http://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/2NZmUIDpT4zWfx8\\_2013-4-26-9-45-49.pdf](http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/2NZmUIDpT4zWfx8_2013-4-26-9-45-49.pdf)>. Acesso em: ago\2017.

ALVES, Estefan Macalli; RANZI, Thomas Augusto Damo.

**Governança de TI: avaliação de maturidade do COBIT em uma empresa global**. TCC. Sistemas de Informação. UFSC, 2006.

Disponível em:

<[https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos\\_projetos/projeto\\_442/TCC%20-%20Vers%20Final.pdf](https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos_projetos/projeto_442/TCC%20-%20Vers%20Final.pdf)>. Acesso em: 07 jun. 2018.

ANDIFES. Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior. Disponível em:

<<http://www.andifes.org.br/institucional/a-andifes/>>. Acesso em: 29 ago 2018.

BARBETTA, Pedro Alberto. Estatística Aplicada às Ciências Sociais. 9 ed. Florianópolis: Ed. UFSC, 2015.

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, v. 27, n. 96, 2006. Especial. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v27n96/a15v2796.pdf>>. Acesso em: 15 de set. 2016.

\_\_\_\_\_. Percurso da avaliação da educação superior nos dois governos Lula. **Educação & Pesquisa**, São Paulo, v.40, n.1, p. 61-76, jan./mar. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v40n1/05.pdf>>. Acesso em: 15 de set. 2016.

BIGARELLI, Bárbara. **As Profissões que Estarão em Alta no Brasil em 2018**. Época Negócios. 06 dez 2017. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2017/12/profissoes-que-estarao-em-alta-no-brasil-em-2018.html>>. Acesso em: 17 ago 2018.

BOAVENTURA, E. M. **Metodologia da Pesquisa**: monografia, dissertação e tese. São Paulo: Atlas, 2004.

BOUER, Ruy. CARVALHO, Marly M. Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos? **Revista Produção**, v. 15, n. 3, p. 347-361, set./dez. 2005.

BRASIL. **Lei nº 10.861**, de 14 de abril 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, DF, 15 abr. 2004. Acesso em: 15 de set 2016. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm)>.

\_\_\_\_\_. **Portaria Normativa Nº 40**, de 29 de dezembro de 2010. Ministério da Educação. Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação, e o Cadastro e-MEC de Instituições e Cursos Superiores e consolida disposições sobre indicadores de qualidade, banco de avaliadores (Basis) e o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e outras disposições. Disponível em: <<http://abmes.org.br/legislacoes/detalhe/198/portaria-normativa-n-40>>. Acesso em: 15 set. 2016.

\_\_\_\_\_. **Nota Técnica Nº 065**, de 09 de outubro de 2014, INEP/DAES/CONAES. Roteiro para Elaboração de Relatório de Autoavaliação Institucional. MEC. INEP. CONAES. SINAES

\_\_\_\_\_. **Decreto Nº 7.690**, de 02 de março de 2012. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério da Educação. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7690.htmimprensa.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7690.htmimprensa.htm)>. Acesso em: 01 out. 2018.

\_\_\_\_\_. MEC/INEP/CONAES/SINAES. **Roteiro de Autoavaliação Institucional: orientações Gerais**. Brasília: INEP, 2004a.

BRASIL. **Decreto Nº 8.066**, de 07 de agosto de 2013. Altera o Decreto nº 7.690, de 2 de março de 2012, que aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão do Ministério da Educação e remaneja cargos em comissão. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8066.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8066.htm)>. Acesso em: 01 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **Portaria Nº 092**, de 31 de janeiro de 2014. Aprova, em extrato, os indicadores do Instrumento de Avaliação Institucional Externa para os atos de credenciamento, recredenciamento e transformação de organização acadêmica, modalidade presencial, do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES. MEC, 2014a.

\_\_\_\_\_. **Decreto Nº 9.005**, de 14 de março de 2017. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Educação, remaneja cargos em comissão e substitui cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores – DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9005.htm#art10](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9005.htm#art10)>. Acesso em: 01 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **O Ensino Superior no Brasil - 1974-1978**. Secretaria de Ensino Superior: relatório, Brasília, MEC/SESu/CODEAC, 1979.

\_\_\_\_\_. **Decreto 5.773**, de 9 de maio de 2006. 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. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/decreton57731.pdf>>. Acesso em 15 de set. 2016.

\_\_\_\_\_. **Instrumento de Avaliação Institucional Externa: subsidia os atos de credenciamento, recredenciamento e transformação da organização acadêmica (presencial)**. Brasília, agosto, 2014b. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/avaliacao\\_institucional/instrumentos/2014/instrumento\\_institucional.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/instrumentos/2014/instrumento_institucional.pdf)>. Acesso em: 10 mai 2018.

BRASIL. **Portaria Nº 2.051**, de 09 de julho de 2004. Ministério da Educação. Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído na Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Diário Oficial da União, Brasília, DF, n. 132, 12 jul. 2004b. Seção 1, p. 12. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/PORTARIA\\_2051.pdf](http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/PORTARIA_2051.pdf)>. Acesso em: 15 set. 2016.

\_\_\_\_\_. **Decreto Nº 5.773**, de 09 de maio de 2006a. 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. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/dec5773.htm>>. Acesso em: 15 set. 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei Nº 378**, de 13 de janeiro de 1937. Dá nova organização ao Ministério da Educação e Saúde Pública. Disponível em: < Dá nova organização ao Ministério da Educação e Saúde Pública >. Acesso em: 12 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. **Bases para uma Nova Proposta de Avaliação da Educação Superior**. SINAES. Agosto de 2003. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/sinaes.pdf>>. Acesso em: 01 out 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei Nº 580**, de 30 de julho de 1938. Dispõe sobre a organização do Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/aceso\\_a\\_informacao/base\\_juridica/decreto\\_lei\\_n580\\_30071938\\_instalacao\\_inep.pdf](http://download.inep.gov.br/aceso_a_informacao/base_juridica/decreto_lei_n580_30071938_instalacao_inep.pdf)>. Acesso em: 12 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto Nº 81.454**, de 17 de março de 1978. Dispõe sobre a organização administrativa do Ministério da Educação e Cultura e dá outras providências. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-81454-17-marco-1978-430536-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 01 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **Portaria Nº 2.255**, de 25 de agosto de 2003a. Aprova o Regimento Interno do INEP. Disponível em: <<https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=184900>>. Acesso em: 12 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. **Documento Básico de Avaliação das Universidades Brasileiras: uma proposta nacional**. Comissão Nacional de Avaliação. SESu, 1993. Disponível em: <

<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/docbas.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2018.

**BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.** INEP\MEC. 2018. Disponível em: <<http://inep.gov.br>>. Acesso em 12 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto Nº 91.177**, de 29 de março de 1985. Institui a Comissão Nacional visando à reformulação da Educação Superior e dá outras providências. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1980-1987/decreto-91177-29-marco-1985-441184-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 01 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto Nº 6.317**, de 20 de dezembro de 2007. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6317.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6317.htm)>. Acesso em: 12 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **Uma Nova Política para a Educação Superior Brasileira: relatório final.** Comissão Nacional para a Reformulação da Educação Brasileira. MEC, SESu. 1985a. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me002284.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 130**, de 14 de julho de 1993. MEC/SESu. Cria Comissão com o objetivo de estabelecer diretrizes e viabilizar a implementação do processo de avaliação institucional nas universidades brasileiras. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 3 jul. 1993a. In: programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras. Brasília, DF: SESU, 1994. p. 33.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 91.607**, de 03 de setembro 1985. Institui Comissões de Especialistas para consultoria e assessoramento em matéria de avaliação e qualificação da educação superior. Legislação, Brasília, DF, 3 set. 1985b,. Disponível em: <<http://legis.senado.leg.br/legislacao/ListaTextoIntegral.action?id=205488&norma=219027>>. Acesso em: 15 de set. 2016.

\_\_\_\_\_ **Portaria Nº 25**, de 27 de fevereiro de 1986. MEC/SESu. Institui a Secretaria Executiva das Comissões de Especialistas, vinculada a Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Superior.

BRASIL. **Portaria Nº 100**, de 06 de fev. de 1986a. Constitui o Grupo Executivo para a Reformulação da Educação Superior Brasileira – GERES. Disponível em: <<http://www.prolei.inep.gov.br/pesquisa.dp>>. Acesso em: 15 de set. 2016.

\_\_\_\_\_ **Constituição da República Federativa do Brasil**. Constituição (1988). Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompila.do.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompila.do.htm)>. Acesso em: 15 de set. 2016.

\_\_\_\_\_ **Portaria Nº 287**, de 10 de dezembro de 1992, MEC/SESu. Institui as Comissões de Especialistas de Ensino com a incumbência de prestar assessoria à Secretaria de Educação Superior – SESu.

\_\_\_\_\_ **Portaria Nº 004**, de 13 de janeiro de 2005. DOU nº 10 de 14/01/2005, Seção 1. pág.24. Disponível em: <[download.inep.gov.br/download/superior/2004/.../Portaria04\\_14\\_01\\_2005.doc](download.inep.gov.br/download/superior/2004/.../Portaria04_14_01_2005.doc)>. Acesso em: 01 out. 2018.

\_\_\_\_\_ **Portaria Nº 1.382**, de 31 de outubro de 2017a. Aprova, em extratos, os indicadores dos Instrumentos de Avaliação Institucional Externa para os atos de credenciamento, recredenciamento e transformação de organização acadêmica nas modalidades presencial e a distância do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES. Disponível em: <<http://abmes.org.br/legislacoes/detalhe/2248>>. Acesso em: 15 set. 2018.

\_\_\_\_\_ **Portaria nº 300**, de 30 de janeiro de 2006b. Aprova o Instrumento de Avaliação Externa de Instituições de Educação Superior do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, DF, 31 jan. 2006b. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/download/superior/2006/avaliacao\\_institucional/Portaria\\_n300\\_30\\_01\\_06.pdf](http://download.inep.gov.br/download/superior/2006/avaliacao_institucional/Portaria_n300_30_01_06.pdf)>. Acesso em: 15 de set. 2016.

BRASIL. **Portaria nº 563**, de 21 de fevereiro de 2006c. Aprova, em extrato, o Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, DF, 22 fev. 2006c.

Disponível em:

<[http://www.cpa.uerj.br/pdf/PortariaMEC563\\_21fevereiro2006.pdf](http://www.cpa.uerj.br/pdf/PortariaMEC563_21fevereiro2006.pdf)>.

Acesso em: 15 de set. 2016.

\_\_\_\_\_. **Resolução N° 003**, de 14 de outubro de 2010a. Câmara da Educação Superior. Conselho Nacional de Educação. Regulamenta o Art. 52 da Lei nº 9394 de 20 de dezembro de 1996 e dispõe sobre normas e procedimentos para credenciamento e credenciamento de universidades do Sistema Federal de Ensino. Diário Oficial da União, Brasília, 15 de out. de 2010a. Disponível em:

<[http://www.ufrgs.br/sai/legislacao/arquivos-  
legislacao/Resolucao%20MEC\\_CNE%20no%2003-2010%20-%20Credenciamento%20e%20Recredenciamento%20de%20Universidades.pdf](http://www.ufrgs.br/sai/legislacao/arquivos-legislacao/Resolucao%20MEC_CNE%20no%2003-2010%20-%20Credenciamento%20e%20Recredenciamento%20de%20Universidades.pdf)>. Acesso em: 15 de set. 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei N° 10.172**, de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Disponível em:

<<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/L10172.pdf>>. Acesso em: 01 out.2018.

\_\_\_\_\_. **Portaria Normativa N° 40**, de 12 de dezembro de 2007a.

Ministério da Educação. 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, 2007a. Disponível em:

<[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=16763-port-norm-040-2007-seres&category\\_slug=dezembro-2014-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16763-port-norm-040-2007-seres&category_slug=dezembro-2014-pdf&Itemid=30192)>. Acesso em: 15 de set. 2016.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 1.310**, de 17 de julho de 2006d. Dispõe sobre a Composição da Comissão Técnica de Acompanhamento da Avaliação - CTAA, de que trata o artigo 1º da portaria nº 1.027, de 15 de maio de 2006d. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, DF, 18 jul. 2006. Disponível em: <[http://portal.inep.gov.br/superior-avaliacao\\_institucional-legislacao](http://portal.inep.gov.br/superior-avaliacao_institucional-legislacao)>. Acesso em: 15 de set. 2016.

CANTOS, Thiago Gimenez. **CMMI (Capability Maturity Model Integration)**. DevMédia, 2006. Unoeste. Disponível em: <<https://www.devmedia.com.br/cmmi-capability-maturity-model-integration/3529>>. Acesso em: 10 out. 2017.

CAPEL, Base de Dados. Disponível em: <[www.periodicos.capes.gov.br](http://www.periodicos.capes.gov.br)>. Acesso em 09 set. 2017.

CARVALHO, M. M. et al. Equivalência e completude: análise de dois modelos de maturidade em gestão de projetos. **Revista de Administração**. São Paulo, v.40, n.3, p.289-300, jul./ago./set. 2005. Disponível em: <[http://www.trf5.gov.br/downloads/Artigo\\_6.pdf](http://www.trf5.gov.br/downloads/Artigo_6.pdf)>. Acesso em: 04 set. 2018.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COOKE-DAVIES Terence J.; ARZYMANTOW, Andrew. The Maturity of Project Management in Different Industries: an investigation into variations between project management models. p. 471-478. **International Journal of Project Management**, n. 21, 2003. Pergamon.

COTTA, Rosângela Minardi Mitri; COSTA, Glauce Dias. Instrumento de avaliação e autoavaliação do portfólio reflexivo: uma construção teórico-conceitual. *Interface – comunicação, saúde e educação*. **Interface** (Botucatu) vol.20, n.56. Botucatu Jan.Mar. 2016. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-32832016000100171](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-32832016000100171)>. Acesso em: 17 ago. 2018.

CRUZ, Fábio. O Pmbok Guide 5ª Edição Resumido na Visão de Fábio Cruz. *Fabiocruz.com*. Disponível em: <<http://www.fabiocruz.com.br/pmbokguide5/>> . Acesso em: 12 set 2018.

CRUZ, Soraya Regina de Hungria. **Maturidade de Processo e ações Escolares: referencial de qualidade educacional**. Dissertação de

Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Métodos e Gestão em Avaliação – PPGMGA. UFSC, 2017.

DIAS SOBRINHO a, José. **Avaliação da Educação Superior**. São Paulo: Cortez, 2003.

DIAS SOBRINHO b, José. **AVALIAÇÃO - Políticas Educacionais e Reformas da Educação Superior**. São Paulo: Cortez, 2003.

DUARTE, Ana Lúcia Cunha. **Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes**: uma análise do uso dos resultados no curso de Pedagogia da UEMA. Tese (Doutorado em Educação). 326 f. Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

ENSSLIN, Leonardo; VIANNA, William Barbosa. O Design na Pesquisa Quali-Quantitativa em Engenharia de Produção – Questões Epistemológicas. **Revista Produção on line**, v. 08, n 01, mar, 2008. Disponível em:

<<https://producaoonline.org.br/rpo/article/viewFile/28/25>>. Acesso em: 15 set. 2017.

FAGUNDES, Gustavo. A Responsabilidade Social das IES. **Coluna Educação Superior Comentada**, a. 2, n. 24, set. 2014. Disponível em: <<https://abmes.org.br/colunas/detalhe/1144/educacao-superior-comentada-%E2%80%93-a-responsabilidade-social-das-ies>>. Acesso em: 25 jul 2018.

FERNANDES, M. E. A. Avaliar a escola é preciso. Mas... que avaliação? In: VIEIRA, S. L. (org.). **Gestão da escola**: desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. 2002.

FIDEL, Raya. The case study method: a case study. In: GLAZIER, Jack D.. POWELL, Ronald R. **Qualitative research in information management**. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 1992. 238p. p.37-50.

FIGUEIREDO, Eduardo. **O modelo CMMI**, 2018. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/369372612/CMMI>>. Acesso em: 18 ago. 2018.

FOLLMANN, Neimar. **Modelo de Maturidade Logística para Empresas Industriais de Grande Porte**. Tese Doutorado. PPGEP. CTC. UFSC, 2012. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/10078>>. Acesso em: 15 out. 2017.

FREIRE, Patrícia; UENO, Alexandre; DIAS, Marco A.H.; SANTOS, Neri. Ferramentas de avaliação de Gestão do Conhecimento: Um estudo bibliométrico. **Revista IJKEM**. V.2, n.3, 2013. Disponível em: <<http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJKEM/article/view/2322>>. Acesso em: 15 out. 2017.

GAFFO, F. H., BARROS, R. M. (2012) “GAIA Risks: A risk management framework”, In: **Proceedings of the 25th International Conference on Computer Applications in Industry and Engineering**, v. 1, p. 57-62.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 43. Disponível em: <[https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod\\_resource/content/1/como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa\\_-\\_antonio\\_carlos\\_gil.pdf](https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf)>. Acesso em: 09 mar. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. E. São Paulo: Atlas AS, 2008. Disponível em: <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 09 jul. 2018.

GIL, Luís; ANDRADE, Maria Hermínia; COSTA, Maria do Céu. OS TRL (Technology Readiness Level) como ferramenta na avaliação tecnológica. **Ingenium**, jan-fev, 2014. Disponível em: <[http://repositorio.lneg.pt/bitstream/10400.9/2771/1/Os%20TRL%20%28TECHNOLOGY%20READINESS%20LEVELS%29%20COMO%20FERRAMENTA%20NA%20AVALIA%20C3%87%20C3%83O%20TECNOL%20C3%93GICA\\_LGil.pdf](http://repositorio.lneg.pt/bitstream/10400.9/2771/1/Os%20TRL%20%28TECHNOLOGY%20READINESS%20LEVELS%29%20COMO%20FERRAMENTA%20NA%20AVALIA%20C3%87%20C3%83O%20TECNOL%20C3%93GICA_LGil.pdf)>. Acesso em: 27 out. 2017.

GLAZIER, Jack D. & POWELL, Ronald R. **Qualitative research in information management**. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 1992. 238p.

GROFFE, Renato José. **Maturidade no Desenvolvimento de Software**. DevMédia, 2013. Disponível em: <<https://www.devmedia.com.br/maturidade-no-desenvolvimento-de-software-cmmi-e-mps-br/27010>>. Acesso em: 10 out. 2017.

Harrison, P. D. **Análise e resultados da aplicação de modelos de maturidade em gerenciamento de projetos em uma organização**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Engenharia Naval e Oceânica). Universidade de São Paulo, 2006. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/36124336\\_Analise\\_e\\_resultados\\_da\\_aplicacao\\_de\\_modelos\\_de\\_maturidade\\_em\\_gerenciamento\\_de\\_projetos\\_em\\_uma\\_organizacao\\_um\\_estudo\\_de\\_caso](https://www.researchgate.net/publication/36124336_Analise_e_resultados_da_aplicacao_de_modelos_de_maturidade_em_gerenciamento_de_projetos_em_uma_organizacao_um_estudo_de_caso)>. Acesso em: 04 set, 2018.

INDUSTRY AND ENGINEERING, v. 1, p. 57-62. (PDF) Metodologia para Avaliar o Grau de Maturidade da Gerência de Riscos. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/304627186\\_Metodologia\\_para\\_Avaliar\\_o\\_Grau\\_de\\_Maturidade\\_da\\_Gerencia\\_de\\_Riscos](https://www.researchgate.net/publication/304627186_Metodologia_para_Avaliar_o_Grau_de_Maturidade_da_Gerencia_de_Riscos)>. Acesso em: 04 out. 2018.

ITGI, **IT Governance Institute**. COBIT 4.1. 2007.

JIA, G. et al. Application of Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) to Construction in China: An Empirical Study. In: Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, 2008. ICIII 08. International Conference on. **Annals**. p. 56-62. 2008. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/232629214\\_Application\\_of\\_Organizational\\_Project\\_Management\\_Maturity\\_Model\\_OPM3\\_to\\_Construction\\_in\\_China\\_An\\_Empirical\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/232629214_Application_of_Organizational_Project_Management_Maturity_Model_OPM3_to_Construction_in_China_An_Empirical_Study)>. Acesso em: 04 set. 2018.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KHOSHGOFTAR, M.; OSMAN, O. Comparison of maturity models. In: IEEE International Conference on Computer Science and Information Technology – ICCSIT [S.I.], 2. 2009. **Annals**. p.297-301. 2009. Disponível em: <<https://ieeexplore.ieee.org/document/5234402>>. Acesso em: 04 set. 2018.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Avaliação da aprendizagem como construção do saber**. 19 jul. 2006. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/96974>>. Acesso em: 15 mai. 2017.

LAHTI, M.; SHAMSUZZOHA, A. H. M.; HELO, P. Developing a maturity model for Supply Chain Management. **International Journal of Logistics Systems and Management**, p. 654-678, 2009. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/235256591\\_Developing\\_a\\_maturity\\_model\\_for\\_Supply\\_Chain\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/235256591_Developing_a_maturity_model_for_Supply_Chain_Management)>. Acesso em: 05 mai. 2018.

LAMARRA, Norberto Fernández; AIELLO, Martin; GRANDOLI, Maria Eugenia (2013). ¿Evaluación para la mejora? La evaluación institucional en las Universidades Argentinas. In: LAMARRA, Norberto Fernández (org.). **Estudios de política y administración de la educación**. Buenos Aires: Eduntref, 2013.

LAZARRAGA, MLSA. **Competencias Cognitivas en Educación Superior**. Madrid: Narcea AS Ediciones; 2010.

LIKERT, R. **A Organização Humana**. São Paulo: Atlas, 1975.

LOCKAMY, A.; MCCORMACK, K. The Development of a Supply Chain Management Process Maturity Model Using the Concepts of Business Process Orientation. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 9, n. 4, p. 272-278, 2004.

LORDÊLO, JAC., and DAZZANI, MV., orgs. **Avaliação educacional: desatando e reatando nós** [online]. Salvador: EDUFBA, 2009. 349 p. ISBN 978-85-232-0654-3. Available from SciELO Books. Disponível em: <<http://static.scielo.org/scielobooks/wd/pdf/lordelo-9788523209315.pdf>>. Acesso em: 15 mai. 2017.

LUCKESI, Cipriano C. **Avaliação da Aprendizagem Escolar**. São Paulo: Cortez, 1995. Disponível em: <[http://www.derita.com.br/antigo/comunicados\\_2013/anexo\\_255\\_avaliao\\_da\\_aprendezagem\\_escolar.pdf](http://www.derita.com.br/antigo/comunicados_2013/anexo_255_avaliao_da_aprendezagem_escolar.pdf)>. Acesso em: 15 mai. 2017.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Tradução Laura Bocco. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. Disponível em:

<[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4069118/mod\\_resource/content/1/Malhotra\\_20\\_AnaliseDeAgrupamentos.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4069118/mod_resource/content/1/Malhotra_20_AnaliseDeAgrupamentos.pdf)>. Acesso em: 09 dez. 2018.

MARCHELLI, P. S. O Sistema de avaliação externa dos padrões de qualidade da educação superior no Brasil: considerações sobre os indicadores. **Ensaio: Avaliação de Políticas Públicas Educacionais**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 56, jul. 2007. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v15n56/a04v1556.pdf>>. Acesso em: 15 de set. 2016.

MARQUES, L.; RABEQUINI, R.; TOLEDO I. **Grau de maturidade em gerenciamento de projetos**. Biblioteca Virtual. p. 4-5. Disponível em:

<[http://www.maturityresearch.com/novosite/biblio/Trabalho\\_GP\\_Maturidade.pdf](http://www.maturityresearch.com/novosite/biblio/Trabalho_GP_Maturidade.pdf)>. Acesso em: 12 set. 2017.

Mayer, J. e Fagundes, L. L. (2009) “A Model to Assess the Maturity Level of the Risk Management Process in Information Security”. In: **Symposium on Integrated Network Management – Workshops**, IEEE Computer Society Press, p. 61-70, 2009.

MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**.

Disponível em:

<<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>>. Acesso em: 02 mar. 2018.

MLSA, Lizarraga. **Competências cognitivas em educación superior**.

Madrid: Narcea AS Ediciones; 2010. Disponível em: <

<http://www.scielo.br/pdf/icse/v20n56/1807-5762-icse-20-56-0171.pdf>>. Acesso em 22 jul. 2018.

MPS DE SOFTWARE. Guia Geral. (MPS.BR). SOFTEX. SOFTEX – Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro Network Management – Workshops, IEEE Computer Society Press, p. 61-70, 2009. Disponível em:

<<https://ieeexplore.ieee.org/document/5195935>>. Acesso em: 04 out. 2018.

OLIVEIRA, Warlei Agnelo de; GARCIA JR., Francisco Delane; RICHETTI, Fabrício Machado. **Maturidade em gerenciamento de Projetos: visão geral e análise comparativa de 4 modelos.**

Monografirizonte, set. 2004. Disponível em:

<[http://www.maturityresearch.com/novosite/biblio/Monografia\\_FGV\\_Warlei.pdf](http://www.maturityresearch.com/novosite/biblio/Monografia_FGV_Warlei.pdf)>. Acesso em: 03 de set. de 2018.

OLIVEIRA1, Evandro Luiz de; OLIVEIRA2, Edson Aparecida de Araújo Querido de. Estudo Exploratório sobre os Métodos OPM3 E KPMMM para Avaliação de Maturidade Organizacional no Gerenciamento de Projeto. **Revista Gestão Industrial.** v. 11, n. 4, 2015.

PEREIRA, Bernadete Terezinha; PEIXE, Blênio César Severo; STARON, Lucia. **Avaliar a Eficiência e Eficácia da Gestão Escolar Integral no Processo Ensino-Aprendizagem:** estudos de casos nas escolas estaduais da região de Campo Largo. Gestão de Políticas Públicas no Paraná. Disponível em:

<[http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/formulacao\\_e\\_gestao\\_de\\_politicas\\_publicas\\_no\\_parana/volume\\_I/capitulo\\_1\\_educacao/12.pdf](http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/formulacao_e_gestao_de_politicas_publicas_no_parana/volume_I/capitulo_1_educacao/12.pdf)>. Acesso em: 09 dez. 2018.

PEREZ, Manoela Coelho. **Grau de Maturidade dos Processos de Avaliação da Universidade Federal de Santa Catarina.** Dissertação de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária - PPGAU. UFSC, 2017.

POLIDORI, M. M.; MARINHO-ARAUJO, C. M.; BARREYRO, G. B. SINAES: perspectivas e desafios na avaliação da educação superior brasileira. **Ensaio: Avaliação de Políticas Públicas Educacionais**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 53, out. 2006. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v14n53/a02v1453.pdf>>. Acesso em: 16 de set. 2016.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Mercado de Trabalho em 2018:** principais tendências e oportunidades. Disponível em:

<<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/iniciacao-profissional/mercado-de-trabalho-em-2018-principais-tendencias-e-oportunidades/73519>>. Acesso em: 17 ago 2018.

POSSAMAI, Cleide Tirana Nunes; SANTOS, Leomar dos. **Nível de Maturidade**: um estudo em doze IES de Santa Catarina que ofertam cursos em EAD. FURB. XVI Colóquio Internacional de Gestion Universitária. Peru, 2016.

PRADO, Darci. **Fundamentos do Modelo Prado – MMGP**, 2014.

\_\_\_\_\_. ARCHIBALD, Russell e OLIVEIRA, Warlei. **O Valor da Evolução da Maturidade em Gerenciamento de Projetos**, abr. 2014. Disponível em: <[http://www.maturityresearch.com/novosite/biblio/o-valor-da\\_evolucao.pdf](http://www.maturityresearch.com/novosite/biblio/o-valor-da_evolucao.pdf)>. Acesso em: 24/08/2018.

\_\_\_\_\_. **Maturidade em Gerenciamento de Processos**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços. 2008.

\_\_\_\_\_. **O Modelo Prado MMGP – V4**. MPCM – Maturity by Project Category Model. Texto Dissertativo. s/d. Disponível em: <[http://www.maturityresearch.com/novosite/downloads/Modelo\\_Prado MMGP\\_V4\\_TextoDescritivo.pdf](http://www.maturityresearch.com/novosite/downloads/Modelo_Prado_MMGP_V4_TextoDescritivo.pdf) >. Acesso em: 05 out.2018.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013, p. 49-69; 82-83. Acesso em: 09 set. 2017. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf> > .

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBoK)**. 5. ed. PMI Standard, 2013.

RABECHINI JUNIOR, R. **Competências e Maturidade em Gestão de Projetos**: uma perspectiva estruturada. 2003. 274 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 2003.

\_\_\_\_\_. **Competências e Maturidade em Gestão de Projetos**: uma perspectiva estruturada. São Paulo: Annablume: Fapesp, 2005.

RANZI, Thomas Augusto Damo; ALVES, Estefan Macalli.

**Governança de TI: Avaliação de Maturidade do COBIT em uma Empresa Global.** Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2006.

RIBEIRO, João. **Manual Técnico do Formando:** “Comportamento Organizacional”. Coleção: Ferramentas para o Empreendedor. Edição: ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb. 2008. Acesso em: 27 de ago. de 2008. Disponível em: <<http://www.anje.pt/system/files/items/76/original/ComportamentoOrga n-v11-final.pdf>>

RISTOFF, D. I. **Universidade em foco:** reflexões sobre a educação superior. Florianópolis: Insular, 1999.

ROCHA, A. R. C.; MALDONADO, J. C.; Weber, K. C. **Qualidade de Software:** teoria e prática. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

ROTHEN, J. C. BARREYRO, G. B. Avaliação, agências e especialistas: padrões oficiais de qualidade da educação superior. Ensaio: Avaliação de Políticas Públicas Educacionais, Rio de Janeiro, v. 17, n. 65, p. 729-752, out./dez. 2009. Acesso em: 15 de set. 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v17n65/v17n65a10.pdf>>.

SABINO, Mileide Marlete Ferreira Leal. **Maturidade em gestão do conhecimento: um estudo de caso nas tutorias dos cursos de graduação na modalidade à distância do departamento de ciências da administração da UFSC.** Dissertação. Administração Universitária. UFSC, 2013.

SANT’ANNA, Ilza Martins. **Por que avaliar? Como avaliar? Critérios e instrumentos.** 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

SANTOS, Leandro Rosa dos. Gestão da Maturidade de Processos Essenciais – convergência para o futuro. **Revista de Administração de Empresas eletrônica**, Ed. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, v. 2. n. 1, jun\2003.

SANTOS, Nathália de Melo; SANTOS, Fabrycia Matria Teodoro; LADEIRA, Marcelo Bronzo; OLIVEIRA, Marcos Paulo Valadares de. **Modelos de Maturidade de Processos: um estudo exploratório.** UFMG. Enegep, 2010.

SILVA, Assis Leão da; GOMES, Alfredo Macedo. Avaliação Institucional no Contexto do SINAES: a CPA em questão. **Avaliação**, Campinas, Sorocaba, SP, v. 16, n. 3, p. 573-601, nov. 2011.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muskat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3. ed. rev. e atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

SILVA, Marcos Vital e. **Aplicação de Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos no Escritório de Projetos da Mrs Logística S.A.** TCC. Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, 2015.

SILVA, Mauro C. **CMMI para iniciante.** Disponível em: <<http://www.linhadecodigo.com.br/artigo/1401/cmmi-para-iniciantes.aspx>>. Acesso em: 18/08/2017.

SILVA, R. R.. **Análise comparativa dos modelos de maturidade em gerenciamento de projetos.** UFRN. ENEGEP. Belo Horizonte, 2011.

SILVA, R. R.; SANTOS, E. **Análise comparativa dos modelos de maturidade em gerenciamento de projetos:** uma contribuição ao estudo da maturidade organizacional em setores da engenharia. Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, 2011.

SILVEIRA, Victor Natanael Schwetter. **Os modelos multiestágios de maturidade:** um breve relato de sua história, difusão e sua aplicação na gestão de pessoas por meio do People Capability Maturity Model (P-CMM). RAC, Curitiba, v.13, n.2, art.4, p. 228- 246, abr./jun.2009.

SIQUEIRA, Jairo. O modelo de maturidade de processos: como maximizar o retorno dos investimentos em melhoria da qualidade e produtividade. In: **60º ABM CONGRESS**, 2005, Belo Horizonte.

STOBART, G. **Tiempos de Pruebas**: los usos y abusos de la evaluación. p. 38-40. Madrid: Morata, 2010.

TAVARES, M.G., OLIVEIRA, M.A., SEIFFERT, O.M. (2011). Avaliação da educação superior na revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação: ênfases e tendências. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, 19. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-40362011000300002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362011000300002)>. Acesso em: 15 de et. 2016.

TORRES, H. K. M. L., CAMILO, R. D., ZIVIANI, F. e PARREIRAS, F. S.. Dimensões e Características dos Modelos de Maturidade e de Mensuração da Gestão da Inovação: uma revisão sistemática da literatura. **Anais IV SINGEP**. São Paulo, 2015.

TREVISAN, Mônica de Souza; SARTURI, Rosane Carneiro. O Estado da Arte do SINAES: levantamento de teses e conceitos. **2º Simpósio de Avaliação Superior**. UFRGS. Porto Alegre. AVALIES, 2016.

TRIERWEILLER, A. C., CAMPOS, L. M. S., CARVALHO, D. N., SANTOS, T. H. S., BORNIA, A. C., & PEIXE, B. C. S. **Gestão Ambiental**: Levantamento da Produção Científica Brasileira em Periódicos de Engenharia de Produção. **Produção**, 2013. No prelo. Disponível na internet em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132014000200015](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132014000200015)>. Acesso em: 07 set. 2017.

UDESC. **Relato Institucional da UDESC**. 2016. Disponível em: <<http://www.udesc.br/avalia%C3%A7%C3%A3oinstitucional/coai>>. Acesso em: 07 set. 2017.

\_\_\_\_\_. **Resolução N° 073**, de 11 de dezembro de 2013. CONSUNI. Regulamenta o funcionamento da Comissão Própria de Avaliação (CPA) e das Comissões Setoriais de Avaliação (CSAs) da UDESC. Disponível em: <[www.secon.udesc.br/consuni/resol/2013/073-2013-cni.pdf](http://www.secon.udesc.br/consuni/resol/2013/073-2013-cni.pdf)>. Acesso em: 07 set. 2017.

\_\_\_\_\_. **Resolução N° 044/2007 CONSUNI**, de 01 de junho de 2007. Estabelece o Regimento Geral da UDESC. Disponível em: <[www.udesc.br/regimentogeral](http://www.udesc.br/regimentogeral)>. Acesso em: 07 de set. 2017.

UDESC. **Relatório Final de Avaliação Externa**, eixo 1, itens 1.3 e 1.4. Comissão Externa de Avaliação, 2016a. Disponível em: <<http://www.udesc.br/avalia%C3%A7%C3%A3oinstitucional/relatorios>> Acesso em 13 set. 2017.

\_\_\_\_\_. **Portaria Nº 1523**, de 22 de outubro de 2010. Designa Comissão Própria de Avaliação da UDESC.

\_\_\_\_\_. **Portaria Nº 1578**, de 08 de novembro de 2010a. Designa Comissões Setoriais de Avaliação da UDESC.

\_\_\_\_\_. **Avaliação Institucional**. 2018. Disponível em <<https://www.udesc.br/avaliacaoinstitucional>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. **Plano de Gestão 2012-2016**. UDESC, 2012. Disponível em: <[http://200.19.105.194/udesc/arquivos/id\\_submenu/762/plano\\_de\\_gestao.pdf](http://200.19.105.194/udesc/arquivos/id_submenu/762/plano_de_gestao.pdf)>. Acesso em: 22 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. **Projeto de Avaliação Institucional (PAI) 2017-2019**. 2016b. 4. ed. Disponível em: <[https://www.udesc.br/arquivos/udesc/documentos/PAI\\_1511349135897\\_5035.pdf](https://www.udesc.br/arquivos/udesc/documentos/PAI_1511349135897_5035.pdf)>. Acesso em: 22 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. **Resolução Nº 040**, de 07 de julho de 2011. Reedita, com alterações, a Resolução nº 008/2009- CONSUNI, que criou a Comissão Própria de Avaliação da UDESC e regulamentou o seu funcionamento. Disponível em: <<http://www.secon.udesc.br/consuni/resol/2011/040-2011-cni.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. **Resolução Nº 008**, de 17 de março de 2009, CONSUNI. Cria a Comissão Própria de Avaliação da UDESC e regulamenta o seu funcionamento. Disponível em: <<http://www.secon.udesc.br/consuni/resol/2009/008-2009-cni.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. **Portaria Nº 1.523**, de 19 de outubro de 2010b, expedida pelo Reitor da UDESC, publicada no dia 22 de outubro de 2010 no Diário

Oficial nº 18.956, que designa servidores para constituírem a Comissão Própria de Avaliação da UDESC.

UDESC. **Resolução Nº 058**, de 17 de dezembro de 2010c, CONSUNI. Homologa, em conformidade com o § 1º do art. 4º da Resolução nº 008/2009 – CONSUNI, a portaria Nº 1523, de 19 de outubro de 2010, expedida pelo Reitor da UDESC, publicada no dia 22 de outubro de 2010 no Diário Oficial nº 18.956, que designa servidores para constituírem a Comissão Própria de Avaliação da UDESC. Disponível em: <<http://www.secon.udesc.br/consuni/resol/2010/058-2010-cni.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2018.

\_\_\_\_\_ **Portaria Nº 1578**, de 29 de setembro de 2010d, publicada no Diário Oficial nº 18.965, de 08/11/2010, que designa a partir de 01/10/2010, os servidores para comporem as Comissões Setoriais de Avaliação da UDESC. Disponível em: <[https://www.udesc.br/arquivos/udesc/documentos/0\\_69338600\\_1476195468.pdf](https://www.udesc.br/arquivos/udesc/documentos/0_69338600_1476195468.pdf)>. Acesso em: 22 ago. 2018.

\_\_\_\_\_ **Sítio Eletrônico da Universidade do Estado de Santa Catarina** – UDESC. 2018a. Disponível em: <<http://www.udesc.br>>. Acesso em: 17 out. 2017.

\_\_\_\_\_ **Decreto Nº 2.802**, de 20 de maio de 1965. Dispõe sobre a Fundação Educacional de Santa Catarina, outorga-lhe o encargo de constituir a Universidade Para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina (UDESC), a Faculdade de Agronomia de Lages, a Faculdade de Veterinária e dá outras providências. Disponível em: <<http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/1965/002802-005-0-1965-003.htm>>. Acesso em: 05 out. 2018.

\_\_\_\_\_ **Revista Udesc 50 anos: a trajetória da universidade catarinense**. UDESC, maio, 2015. Disponível em: <[https://www1.udesc.br/agencia/arquivos/13068/files/revistaUdesc50anos\\_VERSAOCORRETA.pdf](https://www1.udesc.br/agencia/arquivos/13068/files/revistaUdesc50anos_VERSAOCORRETA.pdf)>. Acesso em: 05 out. 2018.

\_\_\_\_\_ **Relatório de Gestão 2017 UDESC**. UDESC, 2017. Disponível em: <[https://www.udesc.br/arquivos/udesc/id\\_cpmenu/6830/Relatorio\\_de\\_Gest\\_o\\_Udesc\\_2017\\_1520457564184\\_6830.pdf](https://www.udesc.br/arquivos/udesc/id_cpmenu/6830/Relatorio_de_Gest_o_Udesc_2017_1520457564184_6830.pdf)>. Acesso em: 05 out.2018.

UDESC. **Projeto Pedagógico Institucional – PPI\UDESC**. Florianópolis, 2015a. Disponível em: <<http://secon.udesc.br/consuni/resol-anexos/2016/008-2016-cni-anexo.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **UDESC em Números**. UDESC, 2018c. Disponível em: <<https://www.udesc.br/numeros>>. Acesso em: 05 out. 2018.

UFSC, **Programa de Pós-Graduação em Métodos e Gestão em Avaliação – PPGMGA**. Disponível em: <<http://ppgmga.posgrad.ufsc.br/>>. Acesso em 16 set. 2017.

VERZUH, E. **Portable MBA in Project Management**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003.

ZAGUIR, Nemer Alberto; MARTINS, Marcelo Ramos. **Revisão Crítica do OPM3**: um estudo de redundância. Poli USP. ENEGEP. Fortaleza\CE, 2006.



# APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE MATURIDADE

30/10/2018

Questionário de Maturidade

## Questionário de Maturidade

Prezado(a) representantes da Comissão Setorial de Avaliação (CSA),

Este questionário tem como objetivo coletar informações a fim de mensurar o Grau de Maturidade da Autoavaliação dos Centros de Ensino da Universidade do Estado de Santa Catarina quanto à Infraestrutura.

As informações farão parte da dissertação da mestranda Andréa Oriques Santos, orientanda do Prof. Dr. Rogério Cid Bastos - PPGMGA\UFSC.

Ressalta-se que o sistema utilizado na coleta de dados assegura o seu anonimato nesta pesquisa.

Obrigada por sua participação!

\*Obrigatório

### 1. Como membro da CSA, você representa o: \*

*Marque todas que se aplicam.*

- CEART - Centro de Artes
- CAV- Centro de Ciências Agroveterinária
- ESAG - Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas
- CEFID - Centro de Ciências da Saúde e do Esporte
- FAED - Centro de Ciências Humanas e da Educação
- CCT - Centro de Ciências Tecnológicas
- CEAD - Centro de Educação à Distância
- CEPLAN - Centro de Educação do Planalto Norte
- CESFI - Centro de Educação Superior da Foz do Itajaí
- CERES - Centro de Educação Superior da Região Sul
- CEAVI - Centro de Educação Superior do Alto Vale do Itajaí
- CEO - Centro de Educação Superior do Oeste

### 2. Como membro da CSA do seu Centro de Ensino, você é representante: \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Docente
- Técnico Universitário
- Discente
- Sociedade Civil Organizada

3. 1 - No que concerne às instalações administrativas do Centro, quanto à quantidade, conservação, iluminação, elétrica, ventilação, refrigeração, acústica, limpeza, mobiliário adequados, inclusive às pessoas com necessidades especiais, assinale a melhor opção:

Marque todas que se aplicam.

- ( 1 ) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;
- ( 2 ) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;
- ( 3 ) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;
- ( 4 ) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;
- ( 5 ) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;

4. 2 - No tocante a salas de aula, laboratórios, oficinas, espaços didáticos experimentais e ambientes de práticas específicas, quanto a quantidade, conservação, iluminação, elétrica, ventilação, refrigeração, acústica, limpeza, mobiliário adequados, inclusive às pessoas com necessidades especiais, assinale a melhor opção:

Marque todas que se aplicam.

- ( 1 ) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;
- ( 2 ) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;
- ( 3 ) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;
- ( 4 ) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;
- ( 5 ) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;

5. 3 - Considerando os auditórios do Centro, quanto a capacidade, conservação, iluminação, elétrica, ventilação, refrigeração, acústica, limpeza, mobiliário adequados, inclusive a pessoas com necessidades especiais, podemos afirmar:

Marque todas que se aplicam.

- ( 1 ) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;
- ( 2 ) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;
- ( 3 ) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;
- ( 4 ) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;
- ( 5 ) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;

6. 4 - No tocante a sala de professores (espaços de uso comum, gabinetes, estações de trabalho) do Centro, quanto a quantidade, conservação, iluminação, elétrica, ventilação, refrigeração, acústica, limpeza, mobiliário adequados, inclusive às pessoas com necessidades especiais, podemos afirmar:

Marque todas que se aplicam.

- ( 1 ) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;
- ( 2 ) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;
- ( 3 ) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;
- ( 4 ) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;
- ( 5 ) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;

30/10/2018

Questionário de Maturidade

3. 1 - No que concerne às instalações administrativas do Centro, quanto à quantidade, conservação, iluminação, elétrica, ventilação, refrigeração, acústica, limpeza, mobiliário adequados, inclusive às pessoas com necessidades especiais, assinale a melhor opção:  
*Marque todas que se aplicam.*

- ( 1 ) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;
- ( 2 ) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;
- ( 3 ) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;
- ( 4 ) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;
- ( 5 ) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;

4. 2- No tocante a salas de aula, laboratórios, oficinas, espaços didáticos experimentais e ambientes de práticas específicas, quanto a quantidade, conservação, iluminação, elétrica, ventilação, refrigeração, acústica, limpeza, mobiliário adequados, inclusive às pessoas com necessidades especiais, assinale a melhor opção:  
*Marque todas que se aplicam.*

- ( 1 ) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;
- ( 2 ) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;
- ( 3 ) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;
- ( 4 ) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;
- ( 5 ) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;

5. 3 - Considerando os auditórios do Centro, quanto a capacidade, conservação, iluminação, elétrica, ventilação, refrigeração, acústica, limpeza, mobiliário adequados, inclusive a pessoas com necessidades especiais, podemos afirmar:  
*Marque todas que se aplicam.*

- ( 1 ) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;
- ( 2 ) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;
- ( 3 ) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;
- ( 4 ) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;
- ( 5 ) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;

6. 4 - No tocante a sala de professores (espaços de uso comum, gabinetes, estações de trabalho) do Centro, quanto a quantidade, conservação, iluminação, elétrica, ventilação, refrigeração, acústica, limpeza, mobiliário adequados, inclusive às pessoas com necessidades especiais, podemos afirmar:  
*Marque todas que se aplicam.*

- ( 1 ) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;
- ( 2 ) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;
- ( 3 ) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;
- ( 4 ) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;
- ( 5 ) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;

7. 5 - No que diz respeito a sala/espaco para atendimento individual aos estudantes, quanto a quantidade, conservacao, iluminacao, elétrica, ventilacao, refrigeração, acústica, limpeza, mobiliário adequados, inclusive às pessoas com necessidades especiais, assinale a melhor opção:

Marque todas que se aplicam.

- ( 1 ) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;
- ( 2 ) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;
- ( 3 ) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;
- ( 4 ) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;
- ( 5 ) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;

8. 6 - Com relação a Infraestrutura para a CSA do Centro, quanto a espaço físico, técnico-administrativo e equipamentos necessários para tratar dados, documentos, materiais, pesquisas, planejamentos de atividades e de processos avaliativos, assinale a melhor opção:

Marque todas que se aplicam.

- ( 1 ) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;
- ( 2 ) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;
- ( 3 ) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;
- ( 4 ) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;
- ( 5 ) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;

9. 7 - No que se refere a plano de segurança, proteção de riscos e proteção ambiental, quanto a existência e atuação, assinale a melhor opção:

Marque todas que se aplicam.

- ( 1 ) as ações são realizadas com consciência de sua importância;
- ( 2 ) as ações são organizadas e realizadas com conhecimento de sua importância;
- ( 3 ) as ações são descritas, organizadas e realizadas de forma satisfatória;
- ( 4 ) as ações são bem realizadas, com elevado conhecimento da importância e dos procedimentos das ações;
- ( 5 ) as ações são muito bem realizadas, os processos e as ações são bem conhecidos e avançados;

10. 8 - Acerca das instalações sanitárias do Centro, quanto a quantidade, conservação, iluminação, elétrica, ventilação, limpeza, relação de quantidade de sanitários por alunos, servidores docentes, técnicos administrativos e a comunidade externa, inclusive às pessoas com necessidades especiais, assinale a melhor opção:

Marque todas que se aplicam.

- ( 1 ) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;
- ( 2 ) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;
- ( 3 ) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;
- ( 4 ) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;
- ( 5 ) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;

30/10/2018

Questionário de Maturidade

- 11. 9 - Considerando a infraestrutura da biblioteca disponível ao Centro, quanto à horário de funcionamento, quantidade de estações de trabalho, conservação, iluminação, elétrica, ventilação, refrigeração, acústica, limpeza, mobiliário adequados, inclusive às pessoas com necessidades especiais, assinale a melhor opção:**

*Marque todas que se aplicam.*

- ( 1 ) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;
- ( 2 ) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;
- ( 3 ) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;
- ( 4 ) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;
- ( 5 ) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;

- 12. 10 - Considerando os serviços e a informatização da biblioteca disponível ao Centro, quanto à informatização do sistema de acesso aos materiais e consultas, quantidade de equipamentos disponíveis, disponibilidade de materiais e bibliografia obrigatória/recomendada, volume de consultas e empréstimos em relação a demanda, assinale a melhor opção:**

*Marque todas que se aplicam.*

- ( 1 ) as ações não possuem, ou possuem isoladamente, registros e procedimentos uniformes;
- ( 2 ) as ações são ineficientes devido a existência de poucos registros e de monitoramento;
- ( 3 ) as ações são suficientemente executadas devido a existência de registros e implementação de algumas informatização, porém a monitoração ainda é falha;
- ( 4 ) os registros são documentados, informatizados e o monitoramento sistemáticos, obtendo bons resultados;
- ( 5 ) a ação é considerada excelente, com registros adequados, monitoramento sistemático e excelentes resultados, otimizadas pela prática de melhorias contínuas e inovações;

- 13. 11 - Considerando o plano de atualização do acervo da biblioteca disponível ao Centro, quanto à procedimentos claros e de conhecimento da comunidade acadêmica para a manutenção, revisão e atualização, assinale a melhor opção:**

*Marque todas que se aplicam.*

- ( 1 ) as ações são executadas de forma intuitiva, informal, isolada, sem padronização e metodologia;
- ( 2 ) as ações e os principais procedimentos são definidos isoladamente e com pouca metodologia;
- ( 3 ) as ações são implantadas com metodologias e algumas padronizações;
- ( 4 ) as ações são consolidadas com metodologias, padronização e controle;
- ( 5 ) as ações são muito bem gerenciadas e o uso das metodologias é eficaz e rotineiro;

14. **12 - Em se tratando de laboratório/sala de apoio/estrutura equivalente de informática, quanto à equipamentos em quantidade e qualidade adequados às necessidades do Centro, conservação, iluminação, elétrica, ventilação, refrigeração, acústica, limpeza, mobiliário adequados, inclusive às pessoas com necessidades especiais, assinale a melhor opção:**

*Marque todas que se aplicam.*

- ( 1 ) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;
- ( 2 ) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;
- ( 3 ) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;
- ( 4 ) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;
- ( 5 ) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;

15. **13 - No que se refere ao uso das TICs (Tecnologias da Informação e Comunicação) no Centro, quanto ao uso na área administrativa e como apoio no processo de ensino-aprendizagem, assinale a melhor opção:**

*Marque todas que se aplicam.*

- ( 1 ) as ações não possuem, ou possuem isoladamente, registros e procedimentos uniformes;
- ( 2 ) as ações são ineficientes devido a existência de poucos registros e de monitoramento;
- ( 3 ) as ações são suficientemente executadas devido a existência de registros e implementação de algumas informatização, porém a monitoração ainda é falha;
- ( 4 ) os registros são documentados, informatizados e o monitoramento sistemáticos, obtendo bons resultados;
- ( 5 ) as ações são consideradas excelentes, com registros adequados, monitoramento sistemático e excelentes resultados, otimizadas pela prática de melhorias contínuas e inovações;

16. **14 - Com relação a infraestrutura física dos laboratórios/ambientes/espacos para práticas didáticas do Centro, quanto à política de atualização e adequação da quantidade e qualidade de equipamentos necessários para o desenvolvimento do Projeto Pedagógico Institucional (PPI), assinale a melhor opção:**

*Marque todas que se aplicam.*

- ( 1 ) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;
- ( 2 ) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;
- ( 3 ) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;
- ( 4 ) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;
- ( 5 ) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;

30/10/2018

Questionário de Maturidade

17. 15 - Com relação aos serviços dos laboratórios, ambientes, espaços para práticas didáticas do Centro, quanto à política de revisão, manutenção e conservação periódica da estrutura física, instalações, máquinas, equipamentos, mobiliários e materiais específicos dos cursos, assinale a melhor opção:

Marque todas que se aplicam.

- (1) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;
- (2) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;
- (3) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;
- (4) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;
- (5) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;

18. 16 - Tendo em consideração os espaços de convivência e de alimentação do Centro, quanto à existência destes espaços disponíveis aos discentes, docentes e técnicos administrativos, assinale a melhor opção:

Marque todas que se aplicam.

- (1) as ações são insuficientes e a estrutura organizacional é inadequada;
- (2) as ações são realizadas para atender a necessidade e a estrutura organizacional é fraca;
- (3) a estrutura organizacional funciona bem e é capaz de identificar imperfeições;
- (4) as ações funcionam bem e a estrutura organizacional é estabilizada;
- (5) as ações são inteiramente adequadas a instituição e a estrutura organizacional é consolidada;

19. 17 - Considerando as questões acima, assinale a nota que melhor condiz com a situação da infraestrutura do seu Centro de Ensino: \*

Marque todas que se aplicam.

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10



**APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E  
ESCLARECIDO**



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**GABINETE DA REITORIA**  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO REITOR JOÃO DAVID FERREIRA  
LIMA - TRINDADE  
CEP: 88.040-900 - FLORIANÓPOLIS - SC  
TELEFONE: (48) 3721-9320 – FAX: (48) 3721-8422  
E-MAIL: [gr@contato.ufsc.br](mailto:gr@contato.ufsc.br)

**6.2.1.1.1.1**

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

O(a) senhor(a) está sendo convidado a participar de uma pesquisa de mestrado intitulada análise do grau de maturidade do eixo de infraestrutura física dos centros de ensino da UDESC na percepção das CSAS e com base no modelo MMGP\Prado, que aplicará um questionário, tendo como objetivo geral analisar o grau de maturidade da autoavaliação dos centros de ensino da UDESC no eixo infraestrutura e objetivos secundários a) Adaptar o modelo de maturidade MMGP/Prado como instrumento para mensurar e avaliar grau de maturidade dos centros de ensino da UDESC quanto ao eixo infraestrutura; b) Aplicar o instrumento de coleta de dados (questionário) aos membros das CSAs dos centros de ensino da UDESC, adaptado do modelo MMGPPrado, para mensurar e analisar o grau de maturidade dos centros de ensino da UDESC quanto ao eixo infraestrutura; c) verificar as fragilidades e potencialidades constadas a partir da mensuração grau de maturidade dos centros de ensino da UDESC quanto ao eixo infraestrutura; d) Analisar a maturidade da UDESC quanto à infraestrutura, no todo e em suas partes, sistematizando informações e fazendo comparativos entre os centros de ensino e entre as categorias representativas das CSAs - docentes,

técnicos, discentes e sociedade civil organizada; e) Apresentar um diagnóstico padrão com pontos fortes e carências da instituição e dos centros de ensino da UDESC no eixo infraestrutura;

Os questionários serão encaminhados on line utilizando o *google* formulário. Não é obrigatório responder a todas as perguntas.

O(a) Senhor(a) não terá nenhuma despesas e nem será remunerado pela participação na pesquisa. Todas as despesas decorrentes de sua participação serão ressarcidas. Em caso de danos, decorrente da pesquisa será garantida a indenização.

Os riscos destes procedimentos serão mínimos, pois envolvem somente a aplicação de um questionário com perguntas e respostas. Entretanto, pode haver algum tipo de constrangimento ou receio de que seu centro de ensino tenha uma classificação muito abaixo da média. Contudo, o sigilo da pesquisa não acarretará nenhum prejuízo.

A sua identidade será preservada, e a única informação que o pesquisador terá, serão as fornecidas pelo(a) senhor(a), ou seja, o seu centro de ensino e a categoria a qual pertence (docente, discente, técnico ou sociedade civil organizada)

Os benefícios e vantagens em participar deste estudo serão levar conhecimento aos centros e a instituição sobre a realidade de sua infraestrutura, bem como fazer comparativos entre centros. Com estes dados, os centros e a instituição, podem focar em melhorias específicas e de acordo com as necessidades de cada categoria.

As pessoas que estarão acompanhando os procedimentos serão os pesquisadores a estudante de mestrado Andréa Oriques Santos e o professor responsável Rogério Cid Bastos, que seguirão a Resolução 510\2016.

O(a) senhor(a) poderá se retirar do estudo a qualquer momento, sem qualquer tipo de constrangimento.

Solicitamos a sua autorização para o uso de seus dados para a produção de artigos técnicos e científicos. A sua privacidade será mantida através da não identificação do seu nome.

Este termo de consentimento livre e esclarecido é feito em duas vias, sendo que uma delas ficará em poder do pesquisador e outra com o sujeito participante da pesquisa.

NOME DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL PARA CONTATO:  
Andréa Oriques Santos

CONTATO: [andreaoriques@hotmail.com](mailto:andreaoriques@hotmail.com) ou 48 999695431

ENDEREÇO: Rua Ilha do Mel, 81 – Vargem do Bom  
 Jesus/Florianópolis/SC - CEP: 88056-596  
 ASSINATURA DO PESQUISADOR:

**CEPSH-UFSC:**

Universidade Federal de Santa Catarina

Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos – CEPSH - Reitoria  
 II

R: Desembargador Vitor Lima, n° 222, 4° andar, sala 401 – Trindade/  
 Florianópolis/SC - 88040-400 [cep.propesq@contato.ufsc.br](mailto:cep.propesq@contato.ufsc.br) ou fone:  
 48 3721-6094

**TERMO DE CONSENTIMENTO**

Declaro que fui informado sobre todos os procedimentos da pesquisa e, que recebi de forma clara e objetiva todas as explicações pertinentes ao projeto e, que todos os dados a meu respeito serão sigilosos. Eu compreendo que neste estudo, as medições dos experimentos/procedimentos de tratamento serão feitas em mim, e que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento.

Nome por extenso

\_\_\_\_\_

Assinatura

\_\_\_\_\_

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

Local

\_\_\_\_\_



## APÊNDICE C – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA CATARINA - UFSC



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: ANÁLISE DO GRAU DE MATURIDADE DO EIXO INFRAESTRUTURA DOS CENTROS DE ENSINO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA

**Pesquisador:** ANDREA ORIQUES SANTOS

**Área Temática:**

**Versão:** 3

**CAAE:** 87474318.5.0000.0121

**Instituição Proponente:** Universidade Federal de Santa Catarina

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 2.770.577

#### Apresentação do Projeto:

Trata-se de resposta a terceira versão de do projeto de Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Métodos e Gestão em Avaliação Linha de Pesquisa Gestão em Avaliação Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), como requisito para obtenção do Título de Mestre em Métodos e Gestão em Avaliação sob orientação do prof. dra. Rogério Cid Bastos. O projeto pretende realizar mensuração do grau de maturidade do eixo infraestrutura dos centros de ensino da UDESC será feita através de um questionário com 14 questões, aplicado as comissões setoriais de avaliação - CSA - dos 12 Centros da instituição, sendo aproximadamente 240 pessoas, entre titulares e suplentes. As CSAs são formadas por 10 membros, sendo 4 membros docentes, 3 membros técnicos, 2 membros discentes e 1 membro representante da sociedade civil organizada e seus respectivos suplentes. O questionário será aplicado via google forms onde os participantes não serão identificados. O modelo de maturidade utilizado para a mensuração será o MMGP/Modelo Prado. No projeto original - brochura do investigador há um cronograma que informa que os dados foram coletados em outubro de 2017 (questionários aplicados - página 22). No formulário de tramitação da plataforma Brasil há menção para coleta de dados em abril e maio de 2018.

#### Objetivo da Pesquisa:

a) Objetivo Primário:

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R. Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401  
 Bairro: Trindade CEP: 88.040-400  
 UF: SC Município: FLORIANÓPOLIS  
 Telefone: (48)3721-9094 E-mail: cep.propesq@contato.ufsc.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA CATARINA - UFSC**

Continuação do Parecer: 2.770.577

Analisar o grau de maturidade da autoavaliação dos centros de ensino da UDESC no eixo infraestrutura

Objetivo Secundário:

a) Adaptar o modelo de maturidade MMGP/Modelo Prado como instrumento para avaliar Grau de Maturidade da Autoavaliação dos Centros de Ensino da UDESC quanto ao eixo infraestrutura;b) Aplicar o instrumento para analisar o Grau de Maturidade da Autoavaliação dos Centros de Ensino da UDESC quanto ao eixo infraestrutura;c) Mensurar o Grau de Maturidade da Autoavaliação dos Centros de Ensino da UDESC quanto ao eixo infraestrutura; d) Analisar a Autoavaliação da UDESC quanto a infraestrutura, no todo e em suas partes, sistematizando informações, coletando dados e fazendo comparativos entre os Centros de Ensino e entre os segmentos de docentes, técnicos, discentes e sociedade civil organizada;e) Apresentar um diagnóstico padrão com pontos fortes e carências da instituição e dos Centros de Ensino da UDESC;

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Riscos:

Há a possibilidade de muitos membros não responderem ao questionário.Há possibilidade de muitos email não serem lidos, pois os e-mail corporativos não são utilizados por todos os docentes e técnicos e a dificuldade em conseguir os contatos de email de discentes e SCO;

Benefícios:

A pesquisa pode trazer conhecimento aos centros sobre a realidade de sua infraestrutura, bem como fazer comparativos com os demais Centros;A instituição pode ter conhecimento da questão da infraestrutura de forma geral e por centro, bem como focar em melhorias específicas;Pode trazer conhecimento também sobre as opiniões de docentes, técnicos universitários, discentes e SCO sobre a questão da infraestrutura;

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Os pesquisadores readequaram os documentos conforme as pendências emitidas em parecer anterior. Readequaram o TCLE em conformidade com a Resolução 510/16.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

TCLE readequado, folha de rosto readequado, anuência da instituição readequada conforme orientação do parecer anterior.

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401  
Bairro: Trindade CEP: 88.040-400  
UF: SC Município: FLORIANOPOLIS  
Telefone: (48)3721-8084 E-mail: cop.propesq@contato.ufsc.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA CATARINA - UFSC



Continuação do Parecer: 2.170.577

**Recomendações:**

Inserir a referência de que os pesquisadores seguirão a Resolução 510/16 no conteúdo do TCLE e inserir timbre da UFSC no cabeçalho.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

conclusão: aprovado.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1107174.pdf	01/07/2018 14:38:51		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projeto_ajustado.pdf	01/07/2018 14:35:16	ANDREA ORIQUESSANTOS	Aceito
Folha de Rosto	folhaa.pdf	01/07/2018 14:32:40	ANDREA ORIQUESSANTOS	Aceito
Outros	problema_sistema.pdf	01/07/2018 14:30:25	ANDREA ORIQUESSANTOS	Aceito
Outros	novopesq.pdf	01/07/2018 14:29:53	ANDREA ORIQUESSANTOS	Aceito
Outros	folha_rosto_coord.pdf	01/07/2018 14:28:54	ANDREA ORIQUESSANTOS	Aceito
Cronograma	Cronograma_ajustado.pdf	01/07/2018 14:27:18	ANDREA ORIQUESSANTOS	Aceito
Outros	resp3.pdf	24/06/2018 13:44:58	ANDREA ORIQUESSANTOS	Aceito
Outros	Historico_Escolar.pdf	24/06/2018 13:38:39	ANDREA ORIQUESSANTOS	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	declaracao_udesc.pdf	24/06/2018 13:36:09	ANDREA ORIQUESSANTOS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	24/06/2018 13:25:33	ANDREA ORIQUESSANTOS	Aceito
Outros	resp2.pdf	14/05/2018 13:34:39	ANDREA ORIQUESSANTOS	Aceito
Outros	resp1.pdf	11/04/2018 13:48:12	ANDREA ORIQUESSANTOS	Aceito
Outros	Questionario.pdf	11/04/2018 13:47:19	ANDREA ORIQUESSANTOS	Aceito

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R. Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401  
 Bairro: Trindade CEP: 88.040-400  
 UF: SC Município: FLORIANÓPOLIS  
 Telefone: (48)3721-6094 E-mail: cep.propesq@contato.ufsc.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA CATARINA - UFSC



Continuação do Parecer: 2.770.577

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

FLORIANOPOLIS, 13 de Julho de 2018

---

**Assinado por:**

**Nelson Canzian da Silva**  
(Coordenador)

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R. Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401

Bairro: Trindade CEP: 88.040-400

UF: SC Município: FLORIANOPOLIS

Telefone: (48)3721-6094

E-mail: cep.propesq@contato.ufsc.br