



## XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

## AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: UMA ABORDAGEM POR PROCESSOS E PROJETOS

**Simone Vasconcelos Silva**

Instituto Federal Fluminense  
[simonevsinfo@gmail.com](mailto:simonevsinfo@gmail.com)

**Eduardo Francisco da Silva Freire**

Instituto Federal Fluminense  
[eduardofreire@gmail.com](mailto:eduardofreire@gmail.com)

**Juliana Tavares Bessa**

Instituto Federal Fluminense  
[ju.tbessa@gmail.com](mailto:ju.tbessa@gmail.com)

### RESUMO

Este artigo refere-se ao processo de Autoavaliação Institucional realizado em um dos Institutos Federais de Educação Profissional e Tecnológica do Brasil, o Instituto Federal Fluminense. O processo é baseado nos princípios do INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira), mas é considerado inovador na sua forma de concepção, pois utiliza de conceitos e práticas relacionados a modelagem de processo e gerência de projetos. A modelagem dos processos da Autoavaliação Institucional ocorreu através do desenho das suas etapas e a estruturação de cada autoavaliação ocorreu na forma de projeto. Para este artigo foi utilizada a autoavaliação dos cursos ofertados regularmente pelo instituto. Como resultado deste trabalho propõe-se a melhoria dos processos organizacionais do instituto baseada nas análises dos indicadores relacionados a infraestrutura, serviços e cursos obtidos através da autoavaliação.

**Palavras-Chave:** autoavaliação institucional, processos, projetos, indicadores.

### 1. Introdução

Meyer (1993) conceitua a avaliação como um instrumento de gestão que tem por objetivo medir os esforços da organização, sua qualidade, excelência, utilidade e relevância. Para Voos (2004) a Avaliação Institucional é uma atividade organizadora, sistemática, e orientadora da reflexão das ações de uma instituição de ensino, como também, uma opção política de (re) significação e (re) conceitualização de suas práticas.

A importância da Avaliação Institucional é percebida tanto pela comunidade interna como externa de uma instituição. Esta percepção pode ocorrer da seguinte forma:

- Na visão do corpo discente: no que se refere à melhoria da qualidade de ensino, da infraestrutura e dos serviços prestados;
- Na visão do corpo docente e técnico administrativo: na melhoria da qualidade do ambiente de trabalho, dos planos de capacitação e alocação das atividades;
- Na visão da sociedade: na melhoria dos serviços prestados pela instituição, na melhor adequação dos cursos oferecidos ao setor produtivo da região, na participação da

instituição no desenvolvimento regional, no aumento da qualidade da educação na região, na melhoria na oferta de cursos e formação profissional qualificada;

- Na visão da instituição: na geração de indicadores necessários para nortear o PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) e o planejamento estratégico, na melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade interna e externa.

O objetivo principal deste artigo é apresentar o processo de Autoavaliação Institucional do Instituto Federal de Educação Profissional e Tecnológica Fluminense, situado no estado do Rio de Janeiro – Brasil, desde sua concepção até os resultados alcançados. Para a concepção deste processo foram observados os documentos “Orientações Gerais para o Roteiro da Autoavaliação das Instituições” e “Diretrizes para Avaliação das Instituições de Educação Superior”. Ambos os documentos foram elaborados pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), a qual pertence ao Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. E foram utilizados os conceitos e as práticas relacionadas a modelagem do processo de Autoavaliação Institucional através do desenho das suas etapas, a estruturação de cada autoavaliação na forma de projeto, e a melhoria dos processos organizacionais através das análises dos indicadores obtidos.

Este artigo, a partir da introdução, encontra-se organizado nas seguintes seções: Seção 2- Contextualização sobre avaliação institucional e autoavaliação, Seção 3-Contextualização sobre o IFFluminense, Seção 4-Apresentação da metodologia desenvolvida para o processo de autoavaliação no IFFluminense, Seção 5 – Apresentação dos resultados da autoavaliação, e Seção 6 – Considerações finais.

## **2. AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL**

Para Dias Sobrinho (2005), a Avaliação Institucional é tratada a partir de duas concepções de educação: educação como um bem público; educação segundo lógica de economia de mercado. Na primeira não se busca uma simples análise quantitativa de dados, mas também uma análise crítica que agrega a análise qualitativa relacionada à discussão. Para a segunda, há mais comparação entre instituições e ênfase nos objetivos por produtividade, eficiência e controle legal.

No âmbito do Ministério da Educação (MEC) a Avaliação Institucional encontra-se bastante pautada no SINAES, o qual foi concebido para a educação superior, mas pode ser adaptado para os demais níveis da educação. O SINAES tem como principal objetivo promover a melhoria da qualidade da educação através da expansão da oferta, eficácia institucional, responsabilidades sociais, efetividade acadêmica e social.

De acordo com INEP (2004a), a Avaliação Institucional é um processo desenvolvido por membros internos e externos de uma comunidade acadêmica, visando promover a qualidade acadêmica das instituições em todos os seus níveis e de acordo com sua missão. Tendo como objetivo central a realização autônomo do projeto institucional de modo a garantir a qualidade acadêmica no ensino, na pesquisa, na extensão, na gestão e no cumprimento de sua pertinência e responsabilidade social.

A Lei nº 10.861/04, artigo 3º, estabelece dimensões a serem consideradas no processo de avaliação institucional (podendo haver outras de acordo com os interesses da instituição). As dez dimensões estabelecidas pela lei de criação do SINAES são (INEP, 2004a):

- A missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);
- A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo ao desenvolvimento do estudo, à produção acadêmica, as atividades de extensão;
- A responsabilidade social da instituição (inclusão social, desenvolvimento econômico

e social, defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural);

- A comunicação com a sociedade;
- As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;
- Organização e gestão da instituição;
- Infraestrutura física (ensino, pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação);
- Planejamento e avaliação (em relação aos processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional);
- Políticas de atendimento aos estudantes;
- Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.

De acordo com INEP (2005), alguns conceitos devem ser considerados, tais como:

- Dimensões - agrupamentos de grandes traços ou características referentes aos aspectos institucionais sobre os quais se emite juízo de valor e que, em seu conjunto, expressam a totalidade da instituição;
- Categorias - subdivisões ou aspectos específicos que compõem uma dimensão e que, em conjunto, expressam a situação em que se encontra a instituição com relação a cada dimensão;
- Grupo de indicadores - conjunto de medidas e/ou evidências usadas para caracterizar o estado da categoria;
- Indicadores - evidências concretas (quantitativas ou qualitativas) relativas a cada um dos grupos de indicadores, que de uma forma simples ou complexa caracterizam a realidade dos múltiplos aspectos institucionais que retratam;
- Critérios (variáveis) - atributos ou qualidade dos indicadores que permitem avaliar uma categoria.

De acordo com o INEP (2004a), a Avaliação Institucional divide-se em duas modalidades:

- Autoavaliação – Realizada internamente nas instituições;
- Avaliação externa – Realizada por comissões designadas pelo INEP.

## **2.1. Autoavaliação Institucional**

De acordo com o INEP (2004b), autoavaliação é 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. O processo de autoavaliação é um importante instrumento para a tomada de decisão, pois identifica as fragilidades e as potencialidades da instituição nas dez dimensões previstas em lei. Seguem os requisitos para o processo de autoavaliação:

- Equipe de coordenação: para planejar e organizar as atividades, manter o interesse pela avaliação, sensibilizando a comunidade e fornecendo assessoramento, além de refletir sobre o processo;
- Participação dos integrantes da instituição: o envolvimento dos atores auxilia na construção do conhecimento gerado na avaliação;
- Compromisso dos dirigentes da instituição em relação ao processo avaliativo - apoio institucional para que o processo ocorra com a profundidade e seriedade necessárias;
- Informações válidas e confiáveis: a coleta, o processamento, a análise e a interpretação

de informações são essenciais para alimentar as dimensões que a autoavaliação quer avaliar;

- Uso efetivo dos resultados: o conhecimento gerado à comunidade institucional deve ter uma finalidade clara de planejar ações destinadas à superação das dificuldades e ao aprimoramento institucional.

Ainda de acordo com INEP (2004b) é possível definir os objetivos para o processo de autoavaliação, tais como: Produzir conhecimentos; Pôr em questão a finalidade de atividades cumpridas pela instituição; Identificar as causas dos seus problemas e deficiências; Aumentar a capacidade pedagógica e profissional dos docentes e técnicos administrativos; 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; Prestar contas à sociedade.

O processo de autoavaliação prevê a ocorrência de diferentes etapas, algumas das quais podem ser desenvolvidas simultaneamente, tais como (INEP,2004b):

- 1ª Etapa: Preparação: Constituição da CPA (Comissão Própria de Avaliação); Planejamento; Sensibilização;
- 2ª Etapa: Desenvolvimento: Consiste na concretização das atividades planejadas;
- 3ª Etapa: Consolidação: Refere-se à elaboração, divulgação e análise do relatório final.

### **3. IFFLUMINENSE**

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense (IFFluminense) desenvolve sua ação de acordo com a política emanada do Ministério da Educação (MEC), ao qual está vinculado, por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC). O instituto foi criado em 2008, pelo projeto do governo federal para expansão da rede (Lei nº 11.892), oriundo do Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET). O IFFluminense nasceu voltado para o mundo do trabalho com a responsabilidade de contribuir para o desenvolvimento econômico das regiões onde está instalado. A oferta de cursos leva em consideração o arranjo produtivo local com o intuito de garantir a permanência dos estudantes em suas próprias regiões. Atualmente, o instituto atua nas seguintes formações profissionais: educação inicial e continuada de trabalhadores, cursos técnicos e cursos superiores de tecnologia, ensino médio, educação de jovens e adultos, licenciaturas, e cursos de pós-graduação (especialização e mestrado) (IFFluminense, 2013a; IFFluminense, 2013b).

O desenho territorial do IFFLUMINENSE, situado no estado do Rio de Janeiro, tem como base os municípios de Bom Jesus do Itabapoana, Itaperuna, Cambuci e Santo Antônio de Pádua na região Noroeste Fluminense; de Campos dos Goytacazes, São João da Barra, Quissamã e Macaé na região Norte Fluminense; de Bom Jesus na região das Baixadas Litorâneas e os municípios de Itaboraí e Maricá na região Metropolitana, onde estão sediados seus *campi* e polos avançados, conforme Figura 1 (IFFluminense, 2013b).

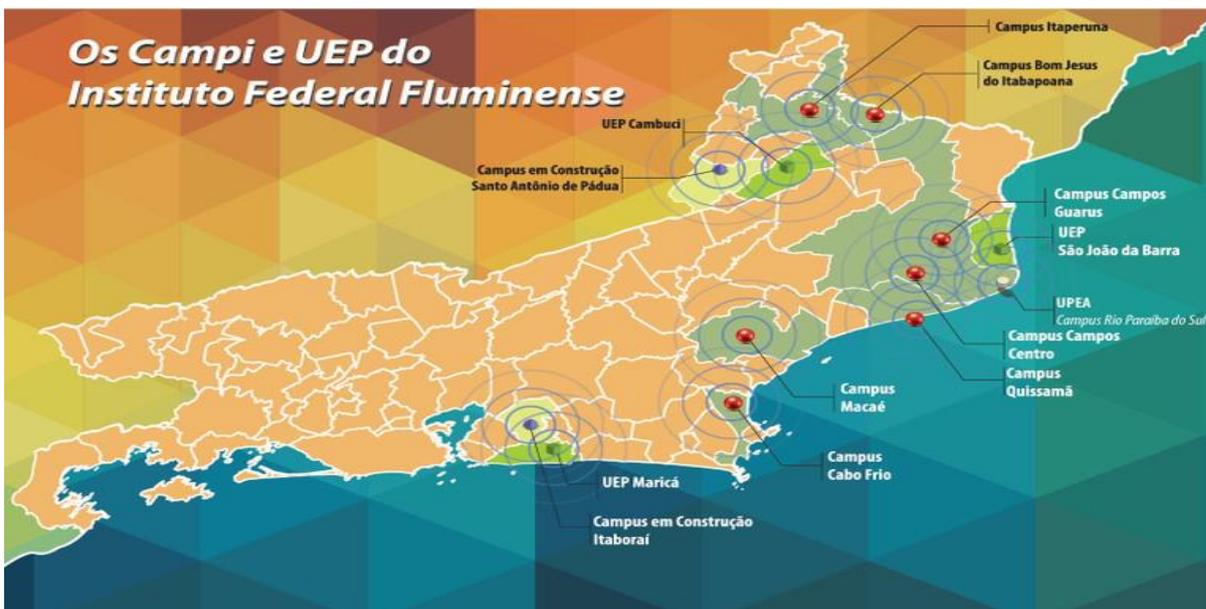


Figura 2 – Área de atuação do IFFluminense (Fonte: IFFluminense, 2013a)

#### 4. Autoavaliação Institucional no IFFluminense

A autoavaliação do IFFluminense, a partir de 2012, passou por um processo de reformulação, de acordo com a Lei 10.861 (que instituiu o SINAES), onde a metodologia utilizada para autoavaliação, dos cursos regulares nos níveis médio, técnico e graduação, foi dividida em duas ações (onde a primeira é tratada neste relatório):

- Autoavaliação - Geral dos Cursos Regulares: esta avaliação envolve todos os Cursos, Infraestrutura e Serviços. Estes três grupos de indicadores são avaliados pela comunidade acadêmica (discentes, docentes e técnico-administrativos) do instituto e a periodicidade da avaliação é anual. Esta avaliação é realizada pela Diretoria de Avaliação Institucional (DAI) do IFFluminense, pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) e pelas Comissões Locais de Avaliação (CLA's) ;
- Autoavaliação - Disciplinas por Curso Regular: esta avaliação é referente aos docentes por disciplina e os respondentes são os discentes. A avaliação ocorre em relação ao último período/ano cursado. Esta avaliação é realizada pela Diretoria de Avaliação Institucional do IFFluminense.

##### 4.1. Modelagem do Processo: Autoavaliação Institucional

De acordo com Capote (2012) a modelagem de processos de negócio combina uma série de atividades e habilidades que fornecem visão e entendimento dos processos, possibilitando a realização da análise, do desenho e da medição de desempenho. A modelagem do processo de negócio é a representação do processo que se deseja gerenciar de forma que seja possível identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Foi elaborado um diagrama da visão geral do processo de “Autoavaliação Institucional” (Figura 2) do IFFluminense, assim como os diagramas de suas etapas (de acordo com as etapas do processo de autoavaliação do INEP). Logo pode-se observar o diagrama da etapa de Preparação (Figura 3), Desenvolvimento (Figura 4) e Consolidação (Figura 5).

Figura 2 – Diagrama da visão



geral do processo de Autoavaliação Institucional

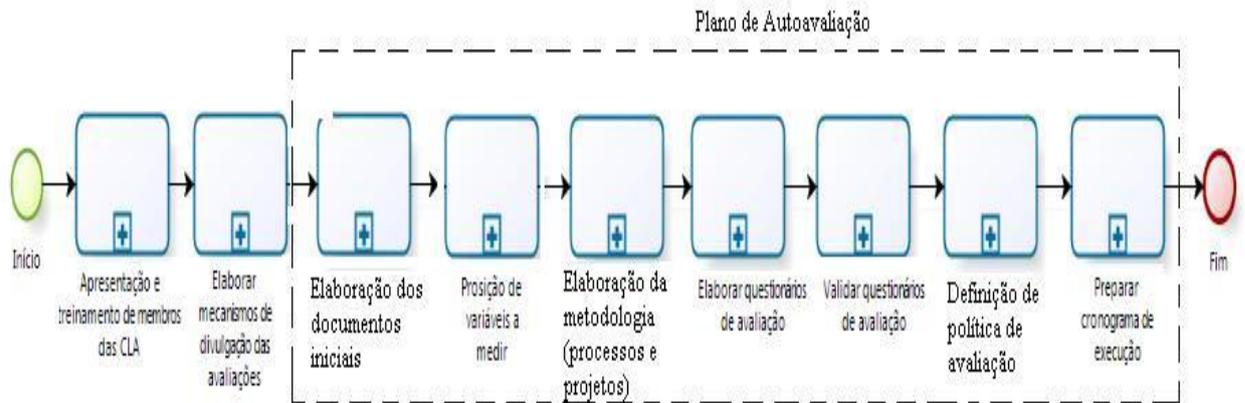


Figura 3 – Diagrama da etapa de Preparação do processo de Autoavaliação Institucional

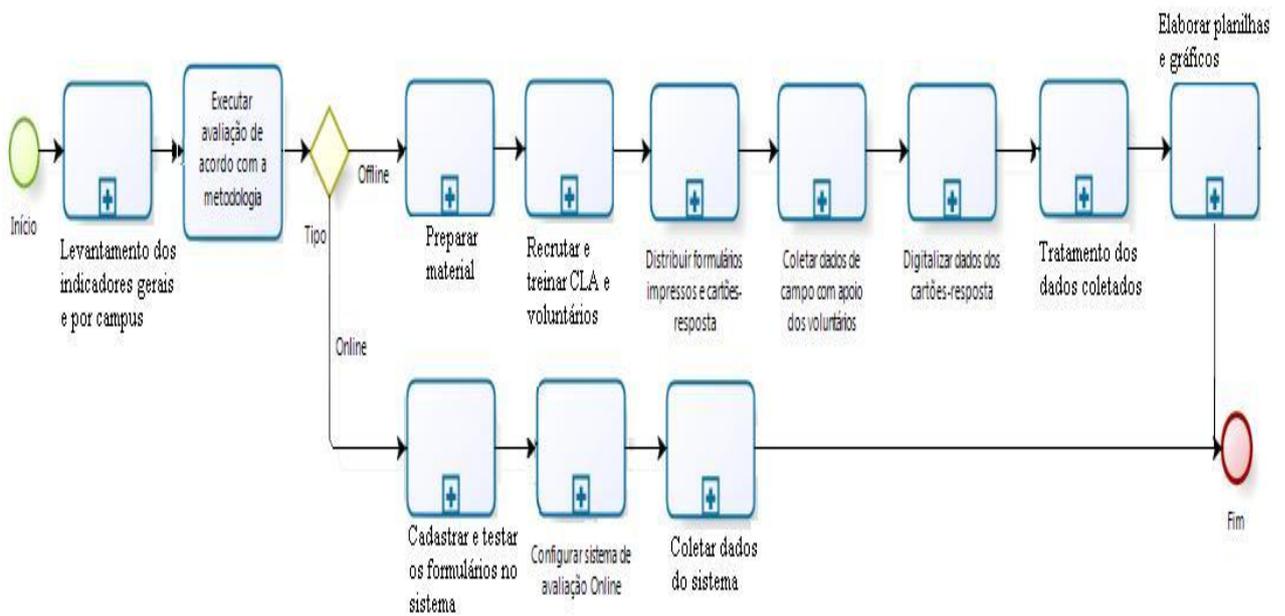


Figura 4 – Diagrama da etapa de Desenvolvimento do processo de Autoavaliação Institucional

Figura 5 – Diagrama da etapa de Consolidação



do processo de Autoavaliação Institucional

## 4.2. Projeto: Autoavaliação Institucional 2012/2013 - Cursos Ofertados Regularmente

De acordo com PMI (2013) e com diversos outros autores, pode-se definir projeto como um esforço temporário necessário para criar um produto, serviço ou resultado. O projeto é caracterizado pela sua natureza temporária, ou seja, possui início, meio e fim. Apesar de temporário, um projeto pode ter duração curta, média ou longa. Uma outra característica importante é que um projeto pode ser replicado contendo apenas as alterações necessárias ao novo projeto.

De acordo com PMI (2013) a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é o processo de subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis, cujo principal benefício desse processo é fornecer uma visão estruturada do que deve ser entregue.

Foi elaborado um projeto denominado “Autoavaliação Institucional 2012/2013 – Cursos Ofertados Regularmente” com o objetivo de seguir o processo elaborado (Figura 4) para autoavaliação institucional do IFFluminense, mas cujo foco e atividades contemplam as necessidades do período acadêmico de 2012 em relação aos cursos regulares do instituto. Para tal projeto todos os documentos foram elaborados através do Sistema de Gestão dos Institutos disponível em <http://gestao.iff.edu.br>.

Como documentos do projeto foram elaborados uma EAP (Figura 6) e um planejamento de suas etapas através do detalhamento das ações e dos períodos para execução das mesmas, estabelecendo, desta forma um cronograma (Figuras 7 a 10).



EAP do Projeto “Autoavaliação Institucional 2012/2013 – Cursos Regularmente Ofertados”

<b>Meta</b>			
Elaboração dos documentos iniciais			
<b>Ações</b>	<b>AÇÃO</b>	<b>INÍCIO</b>	<b>FIM</b>
Estudo preliminar de referências bibliográficas		04/2012	07/2012
Documento sobre Avaliação Institucional e Indicadores		04/2012	07/2012
Documento sobre os métodos utilizados e Glossário		04/2012	07/2012
Elaborar proposta com as dimensões e variáveis para avaliação		04/2012	07/2012
Elaborar documento de metodologia		04/2012	07/2012
Preparar uma estrutura de curso dos conceitos e metodologia proposta para o Colégio Dirigentes		04/2012	07/2012
Preparar apresentação para Colégio Dirigentes		04/2012	07/2012
Curso/Reunião com Colégio Dirigentes para coleta de dados com objetivo de validar e coletar dimensões e variáveis para avaliação		07/2012	08/2012
Definição da regulamentação das CLA's e CPA		10/2012	12/2012
Definição dos membros das CLA's e CPA		11/2012	02/2013

Figura 7 – Tela de detalhamento da etapa “documentos iniciais” da EAP

<b>Meta</b>			
Planejar avaliação			
<b>Ações</b>	<b>AÇÃO</b>	<b>INÍCIO</b>	<b>FIM</b>
Definição das dimensões e variáveis		09/2012	10/2012
Elaboração dos modelos de questionários		11/2012	01/2013
Apresentação e validação dos modelos dos questionários para CPA/CLA's e comunidade acadêmica		02/2013	03/2013
Processo dos questionários manuais com cartões-respostas para discentes		02/2013	03/2013
Processo dos questionários online no SGI para servidores		02/2013	03/2013
Definição da política de avaliação por campus		02/2013	03/2013
Definição do cronograma de avaliação por campus		02/2013	03/2013
Definição e utilização dos meios de sensibilização		02/2013	05/2013

Figura 8 – Tela de detalhamento da etapa “Planejar Avaliação” da EAP

Meta			
Executar avaliação			
Ações	AÇÃO	INÍCIO	FIM
	Melhorias nas funcionalidades do SGI	02/2013	03/2013
	Levantamento dos indicadores de pesquisa, ensino, extensão e servidores	03/2013	05/2013
	Pré-teste dos questionários online	04/2013	04/2013
	Preparação do material para processo manual	04/2013	04/2013
	Executar as avaliações em toda comunidade acadêmica	04/2013	09/2013
	Tratamento das informações coletadas	09/2013	09/2013
	Elaboração das planilhas e gráficos	09/2013	11/2013

Figura 9 – Tela de detalhamento da etapa “Executar Avaliação” da EAP

Meta			
Encerrar avaliação			
Ações	AÇÃO	INÍCIO	FIM
	Elaborar os relatórios	12/2013	12/2013
	Disponibilizar as informações	01/2014	03/2014

Figura 10 – Tela de detalhamento da etapa “Encerrar Avaliação” da EAP

Em relação ao planejamento pode-se destacar as seguintes ações:

A) Reuniões - Foram realizadas diversas reuniões com o objetivo de planejar e acompanhar a execução de todo o processo de autoavaliação. Essas reuniões dividiram-se em três tipos, classificadas de acordo com seus objetivos:

- Reunião inicial – tem o objetivo de inicializar todo o processo de autoavaliação, por isso considera-se um marco importante;
- Reunião de validação – tem o objetivo de apresentar os modelos dos questionários elaborados a partir da lista de variáveis utilizadas no processo de autoavaliação, onde foi elaborado um modelo para cada categoria de respondente (discentes, docentes e técnicos administrativos);
- Reunião mensal – tem o objetivo de planejar e acompanhar todo o processo de autoavaliação.

B) Sensibilização - Para que o processo de autoavaliação ocorra de forma consciente e alcance a participação de uma amostra significativa de cada categoria de respondente se faz necessário um movimento intensivo de sensibilização. Foram realizados vários movimentos para sensibilização da comunidade acadêmica em prol do processo de autoavaliação. O tipo de movimento variou de acordo com a opção de cada campus e a responsabilidade pela organização dos movimentos também variou entre DAI e CLA's. A DAI elaborou um material de sensibilização, colocado a disposição de todas as CLA's, contendo textos e/ou slides abordando o conceito de autoavaliação, assim como sua importância. Pode-se citar os seguintes tipos de movimentos que ocorreram no instituto: Momento de sensibilização;

Email's e cartazes de sensibilização; Montagem de estande “Autoavaliação Institucional” em evento do campus.

C) Formas de coleta das informações - Foram utilizadas três formas de coleta das informações necessárias ao processo de autoavaliação, tais como:

- Documentos – arquivos texto e/ou planilhas internas contendo diversas informações relacionadas a pesquisa, extensão e servidores;
- Sistemas acadêmicos - QAcadêmico e SISTEC, contendo diversas informações relacionadas aos cursos e discentes;
- Site Institucional – contendo informações adicionais úteis ao processo;
- Questionários – utilizados para coleta das informações junto a comunidade acadêmica. Os questionários foram classificados da seguinte forma:
  - Quanto ao tipo de questionário: os questionários utilizados são do tipo estruturado não disfarçado, utilizando-se principalmente de questões fechadas;
  - Quanto ao tipo de questão: utilizou-se questões abertas, fechadas (dicotômicas, tricotômicas ou múltipla escolha);
  - Quanto ao tipo de opções de resposta para as questões de múltipla escolha com escala: foram organizadas em forma de escala de satisfação (Muito Bom, Bom, Regular, Ruim, Péssimo e Não Sei Responder);
  - Quanto ao tipo de respondente: questionário Docente, Discente e Técnico Administrativo;
  - Quanto ao processo de aplicação dos questionários: Manual e Online;
  - Quanto ao conteúdo: os questionários foram elaborados de acordo com grupos de informações conforme segue: Questionário Docente (perfil, curso, práticas pedagógicas, infraestrutura, serviços institucionais e serviços do campus), Questionário Discente (perfil, curso, infraestrutura, serviços institucionais e serviços do campus) e Questionário Técnico Administrativo (perfil, setor, infraestrutura, serviços institucionais e serviços do campus).

D) Processo de Aplicação dos Questionários - O processo utilizado para aplicação dos questionários encontra-se dividido em dois tipos:

- Processo Online: neste tipo de processo as avaliações e seus questionários são cadastrados no SGI através da funcionalidade “Avaliação”. Este processo foi utilizado na avaliação cujo os respondentes foram os servidores, em todos os campus;
- Processo Manual: neste tipo de processo os questionários são impressos e distribuídos aos respondentes acompanhados de um cartão-resposta, onde deverá ser marcada a opção de resposta selecionada para cada pergunta do questionário.

E) População e Amostra - A população refere-se a todos os membros da comunidade acadêmica do IFFluminense, dividida por tipo de respondente (docente, discente e administrativo) e por campus. A amostra refere-se a porcentagem da população que participou do processo por vontade própria.

G) Dimensões, Categorias e Grupo de Indicadores - O processo de Autoavaliação Institucional do IFFluminense também baseou-se em alguns conceitos estabelecidos pelo INEP (2005). Desta forma foi elaborado a relação entre as dimensões, categorias e grupo de indicadores do processo de autoavaliação do IFFluminense, conforme mostra a Figura 11 e a Tabela 1.

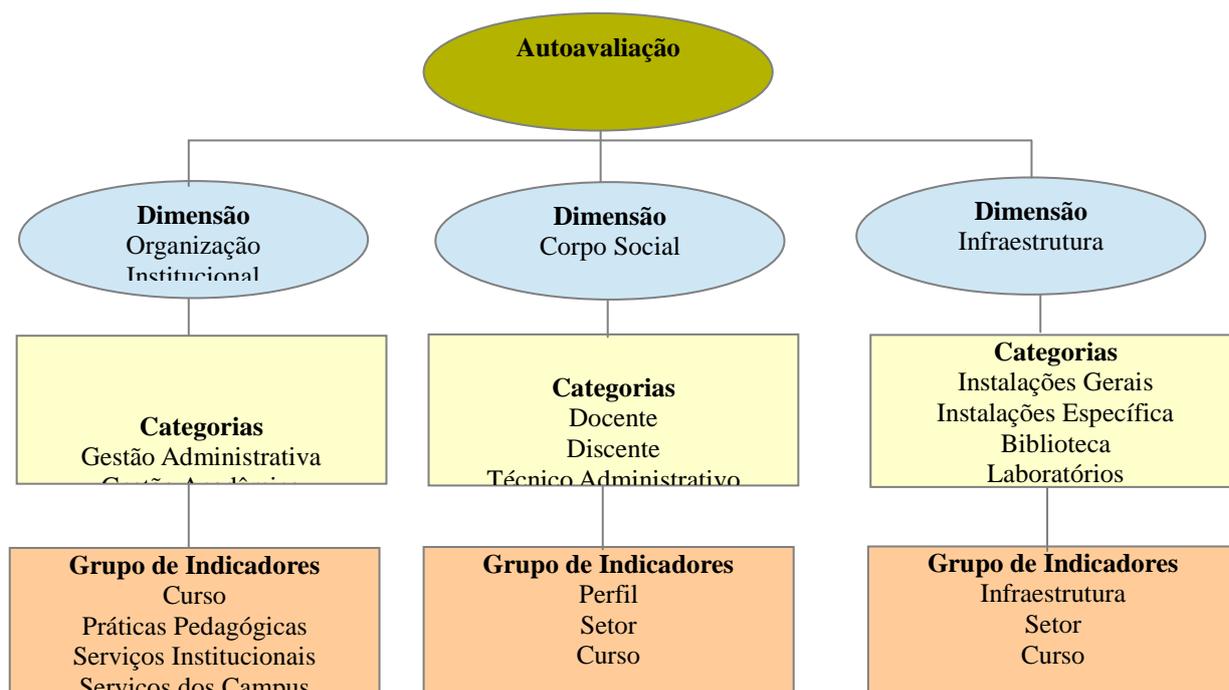


Figura 11 – Dimensões x Categorias x Grupo de Indicadores. Fonte: Adaptado do INEP (2005).

Foi elaborado os indicadores e os critérios (variáveis) utilizados para cada grupo de indicadores, propostos nas Tabelas 1 a 6.

Tabela 1 – Indicadores e critérios de acordo com Perfil

Perfil	
Indicadores	Crítérios (variáveis)
Geral	Sexo, Deficiência, Experiência profissional fora do magistério, Tempo de docência /experiência profissional, Titulação, Tipo de escola anterior, Faixa de renda mensal, Situação da vida profissional, Local e meio de informação mais utilizados, Continuidade dos estudos
No IFFluminense	Local de exercício /estudo, Curso/Período e Turno, Tempo de docência /experiência profissional, Regime de Trabalho, Setor atual/ Função/Nível/Atividades exercidas, Tempo de trabalho no setor atual, Afastamento (motivo), Principal área de atuação, Níveis de atuação, Número de horas/aula semanais, Capacitação teórica/prática para exercer as atividades, Frequência de uso da biblioteca, Quantidade de livros emprestados por ano, Orientação de trabalhos de conclusão de curso por níveis, Assistência para necessidades especiais, Tipo de bolsa para discentes, Frequência de uso de computadores e internet, Atuação na pesquisa/extensão/gestão, Detalhamento da atuação no ensino

Tabela 2 – Indicadores e critérios de acordo com Setor

Setor	
Indicadores	Crítérios (Variáveis)
Satisfação de atuar no setor	Motivação, Integração, Relacionamento com colegas e responsável pelo setor, Receptividade dos demais para receber sugestões e críticas, Disponibilidade dos demais para esclarecer dúvidas, Criatividade na elaboração das atividades, Dependência de informações, Atividades exercidas, Relação com a formação

Infraestrutura	Adequação do espaço físico e do mobiliário, Conforto e segurança, Equipamentos, Iluminação, Climatização, Disponibilidade de recursos materiais, Horário de funcionamento x demanda, Horário de funcionamento e atendimento
----------------	---

Tabela 3 – Indicadores e critérios de acordo com Curso

Curso	
Indicadores	Critérios (Variáveis)
Planejamento (Sobre o curso)	Projeto Pedagógico do Curso (PPC), Integralização curricular, Carga horária do currículo, Atribuições da coordenação, Atuação do coordenador, Atribuições do colegiado, Atuação do colegiado, Eventos apoiados e produzidos
Coordenação (na visão de docentes e discentes)	Assiduidade, Disponibilidade, Comunicação docente/coordenação, Comunicação discente/coordenação, Resolução e encaminhamento das questões, Disponibilização de informações
Docentes (na visão de coordenadores e discentes)	Assiduidade, Disponibilidade, Comunicação coordenação/docente, Participação dos docentes no curso, Comunicação docentes/discentes, Pontualidade, Apresentação do plano de ensino, Planejamento da aula e cumprimento do conteúdo, Domínio do conteúdo, Clareza nos critérios de avaliação, Trabalhos/avaliações adequados ao conteúdo, Incentivo à atividades de pesquisa e extensão
Satisfação de atuar no curso	Motivação, Integração, Relacionamento com colegas do curso, Relacionamento com alunos do curso, Infraestrutura do curso, Disciplinas lecionadas, Carga horária, Número de disciplinas
Infraestrutura e laboratórios do curso	Sala da coordenação, Espaço físico dos laboratórios x número de alunos, Estado de conservação dos laboratórios Equipamentos x número de alunos, Modernidade dos equipamentos, Funcionamento dos equipamentos, Uso de materiais adequados e atualizados Climatização, Disponibilidade de recursos materiais, Recursos audiovisuais
Discente	Pontualidade das turmas, Assiduidade das turmas, Comunicação turma/docente, Rendimento das turmas, Participação das turmas nas aulas, Nível de interesse das turmas

Tabela 4 – Indicadores e critérios de acordo com Práticas Pedagógicas

Práticas Pedagógicas	
Indicadores	Critérios (variáveis)
Planejamento Pedagógico	Plano de ensino, Apresentação do planejamento as turmas, Trabalho integrado com outras disciplinas, Interação entre as atividades práticas e as teóricas, Criação de mecanismos de recuperação de conteúdos
Preparação de conteúdos e práticas adotadas	Capacitação/conhecimento/atualização necessária para teoria/prática, Formas de trabalho além das aulas expositivas, Técnica de ensino mais utilizada, Instrumentos de avaliação adotados, Fonte mais utilizada para preparar as aulas, Tipo de material mais utilizado nas aulas

Tabela 5 – Indicadores e critérios de acordo com Infraestrutura

Infraestrutura	
Indicadores	Critérios (variáveis)
Instalações Gerais	Estado de conservação dos prédios e salas, Estado de conservação dos

	banheiros, Limpeza dos banheiros, Acessibilidade aos portadores de necessidades, Adequação do auditório/sala de conferência, Espaço de convivência dos servidores, Salas de reuniões
Salas de Aula	Iluminação, Climatização, Limpeza, Tamanho do quadro, Estado de conservação das carteiras, Limpeza de forma adequada do quadro, Quantidade de alunos por turma
Biblioteca	Estado e conservação, Adequação da mobília ao estudo individual e em grupo, Estado de conservação dos livros, Processo de consultas e empréstimos de livros, Atualidade do acervo, Quantidade de livros utilizados no curso, Horário de funcionamento, Atendimento dos Funcionários
Recursos Tecnológicos / Laboratórios Informática	Conservação dos laboratórios, Quantidade de computadores x número de discentes nos laboratórios, Acesso aos computadores, internet, impressoras, scanners, datashow e TV, Modernidade e funcionamento dos recursos computacionais, Desempenho da internet
Laboratórios Gerais	Estado de conservação da estrutura física, Funcionamento dos equipamentos, Quantidade e modernidade de equipamentos, Adequação do espaço físico, Climatização

Tabela 6 – Indicadores e critérios de acordo com Serviços Institucionais e do Campus

Serviços Institucionais e do Campus	
Indicadores	Crítérios (Variáveis)
Reitoria	Política de Desenvolvimento Institucional Reitoria, Pró-reitoria de Ensino, Pró-reitoria de Administração, Pró-reitoria de Extensão, Pró-reitoria de Pesquisa e Inovação
Direção Geral, Diretoria de Pesquisa / Extensão, Diretoria de Ensino Médio / Técnico / Superior	Horário de atendimento e disponibilidade, Relacionamento com docentes, discentes e técnicos administrativos, Eficiência em solucionar problemas, Divulgação de informações

### 4.3. Resultados Obtidos

Foram obtidos resultados das avaliações respondidas pelos docentes, discentes (médio, técnico e graduação) e administrativos em sete campus do instituto (Campos-Centro, Campos-Guarus, Itaperuna, Macaé, Cabo Frio, Quissamã e Bom Jesus). Para cada campus foram obtidos os seguintes grupos de indicadores e indicadores (consolidados e detalhados):

- Perfil dos docentes, discentes e administrativos: Geral e no IFFluminense;
- Curso: Integração Curricular, Corpo docente, Coordenação, Turmas, Satisfação em atuar, Infraestrutura;
- Setor: Satisfação de atuar, Infraestrutura;
- Infraestrutura do Campus: Laboratórios Gerais, Laboratórios de Informática / Recursos Tecnológicos, Biblioteca, Salas de aula, Instalações Gerais;
- Serviços do Campus: Direção Geral, Direção de Ensino, Direção de Pesquisa, Direção de Extensão;
- Serviços Institucionais: Reitoria, Pró-Reitoria de Ensino, Pró-Reitoria de Pesquisa, Pró-Reitoria de Extensão.

Para exemplificar os inúmeros resultados obtidos, pode citar os indicadores consolidados para o campus Itaperuna, conforme segue:

- Perfil
  - Em relação a amostra de 70% dos Discentes: 56% são oriundos do ensino estadual, 57% possuem renda até 3 salários mínimos, 65% não atuam no mercado de trabalho, e 92% pretendem dar continuidade aos estudos;
  - Em relação a amostra de 87% dos Docentes: 61% possuem como maior titulação o curso de mestrado, 83% possuem tempo de docência no IFFluminense entre 1 e 3 anos, 53% possuem Dedicção Exclusiva como regime de trabalho, 53% atuam na pesquisa, 41% atuam na extensão, e 32% atuam na gestão;
  - Em relação a amostra de 68% Administrativos: 48% possuem como maior titulação o curso de especialização, 67% possuem tempo de trabalho no IFFluminense entre 1 e 3 anos, nenhum administrativo atua na pesquisa, 19% atuam na extensão, e 41% atuam na gestão.
- Demais indicadores (Tabela 7), onde pode-se observar indicadores na forma de porcentagem e outros na forma de notas. As notas foram calculadas através da média obtida entre os pesos de cada escala de satisfação atribuída pelo respondente: Muito Bom (10), Bom (6,7), Regular (3,3;-3,3), Ruim (-6,7), Péssimo (-10).

Tabela 7 – Indicadores consolidados do campus Itaperuna

Grupo de Indicadores	Indicadores	Discente	Docente	Administrativo
Curso	Integração Curricular	72%	71%	-
	Corpo docente	4,3	-	-
	Coordenação	3,0	7,7	-
	Turmas	-	4,8	-
	Satisfação de atuar	-	7,0	-
	Infraestrutura	6,1	5,3	-
Setor	Satisfação de atuar	-	-	6,7
	Infraestrutura	-	-	5,1
Infraestrutura do Campus	Laboratórios Gerais	4,6		-
	Laboratórios de Informática / Recursos Tecnológicos	3,1	5,2	5,2
	Biblioteca	7,2	6,4	6,2
	Salas de aula	7,6	6,5	-
	Instalações Gerais	5,3	6,2	5,6
Serviços do Campus	Direção Geral	4,8	7,7	6,7
	Direção Ensino	4,2	6,2	5,5
	Direção Pesquisa	4,3	8,1	6,4
	Direção Extensão	3,7	7,8	6,7
Serviços Institucionais	Reitoria	3,8	3,7	4,3
	Pró-Reitoria de Ensino	3,8	4,8	5,2
	Pró-Reitoria de Pesquisa	3,9	5,8	6,1
	Pró-Reitoria de Extensão	4,1	5,4	6,2

Foram elaborados gráficos com o resultado consolidado para cada indicador dos grupos de indicadores de acordo com a autoavaliação de cada tipo de respondente, conforme mostra a Figura 12. Estes gráficos consolidados estão disponíveis nos relatórios, os quais podem ser obtidos no endereço <http://portal.iff.edu.br/campus/reitoria/diretoria-de-planejamento-estrategico-e-avaliacao-institucional/autoavaliacao-institucional-2012-2013>.

O Cd possui os gráficos detalhados, ou seja, os gráficos da autoavaliação das variáveis que compõem os indicadores. Cada indicador foi decomposto em diversas variáveis e estas avaliadas diretamente pelos respondentes. Por exemplo, o indicador Biblioteca do grupo de indicadores Infraestrutura foi decomposto nas seguintes variáveis: estado e conservação, adequação da mobília ao estudo individual e ao estudo em grupo, estado de conservação dos livros, processo de consultas e empréstimos de livros, atualidade do acervo de livros, quantidade de livros utilizados no curso, horário de funcionamento e atendimento dos Funcionários. Pode-se observar este tipo de gráfico através da Figura 13.

Não foi possível mostrar uma evolução anual dos indicadores coletados devido ser a primeira vez que a iniciativa ocorreu (referente ao período de 2012 a 2013). Em relação a modelagem dos processos e melhoria dos mesmos através dos indicadores, o campus Itaperuna é o campus piloto para esta ação, pois já possui alguns dos seus processos organizacionais modelados.

## **5. Conclusão**

Para o sucesso da autoavaliação foi fundamental a participação efetiva e integrada dos membros das CLA's com a Diretoria (DAI), assim como a participação dos coordenadores de cursos e diretores dos campus na execução da iniciativa.

A principal inovação na gestão foi a utilização dos conceitos e práticas da gestão por processos e por projetos na Autoavaliação Institucional. Foram analisados diversos relatórios e artigos de outras instituições sobre autoavaliação e não foi encontrado nenhuma iniciativa semelhante neste aspecto. A utilização dos indicadores de autoavaliação institucional para melhoria na modelagem dos processos também não foi encontrado em trabalhos da área de gestão por processos.

Nas autoavaliações institucionais anteriores a 2012 não existia uma metodologia definida e estruturada, além disso os indicadores gerados não eram suficientes para auxiliar a tomada de decisões com um maior nível de aprofundamento e especificidade.

A partir das análises dos resultados e da elaboração dos planos de melhoria, espera-se obter indicadores que servirão de base para o plano de desenvolvimento institucional (PDI) e planejamento estratégico das ações institucionais, com seus objetivos e metas.

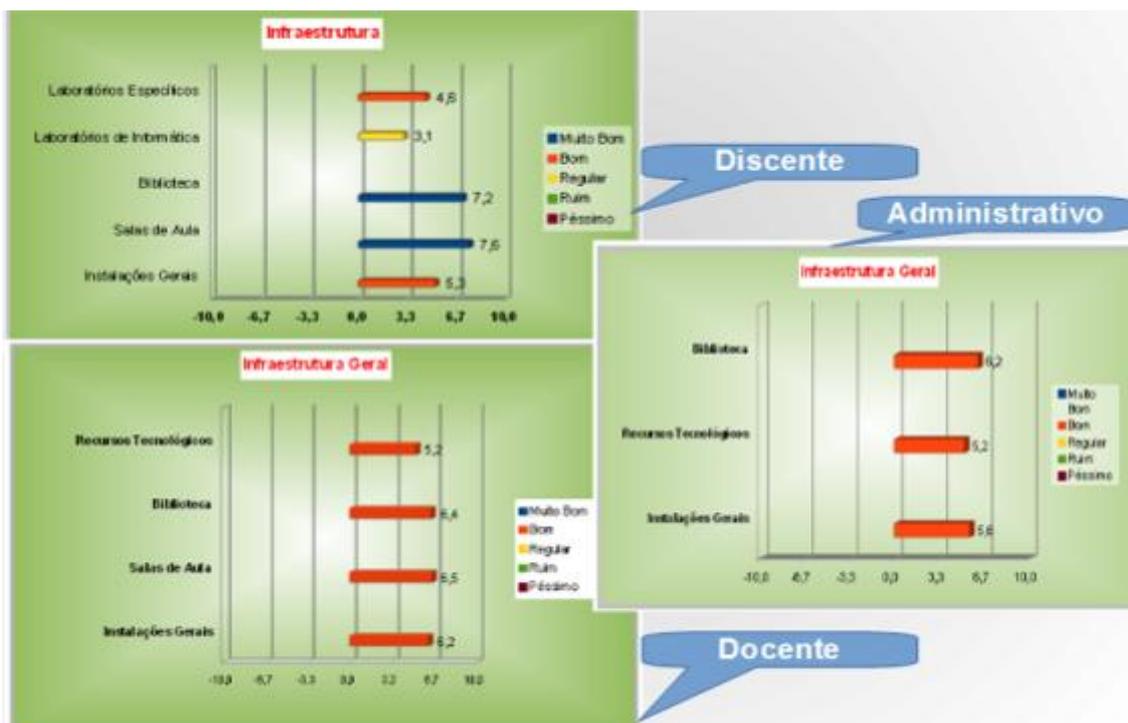


Figura 11 – Autoavaliação do grupo de indicador Infraestrutura pelos respondentes

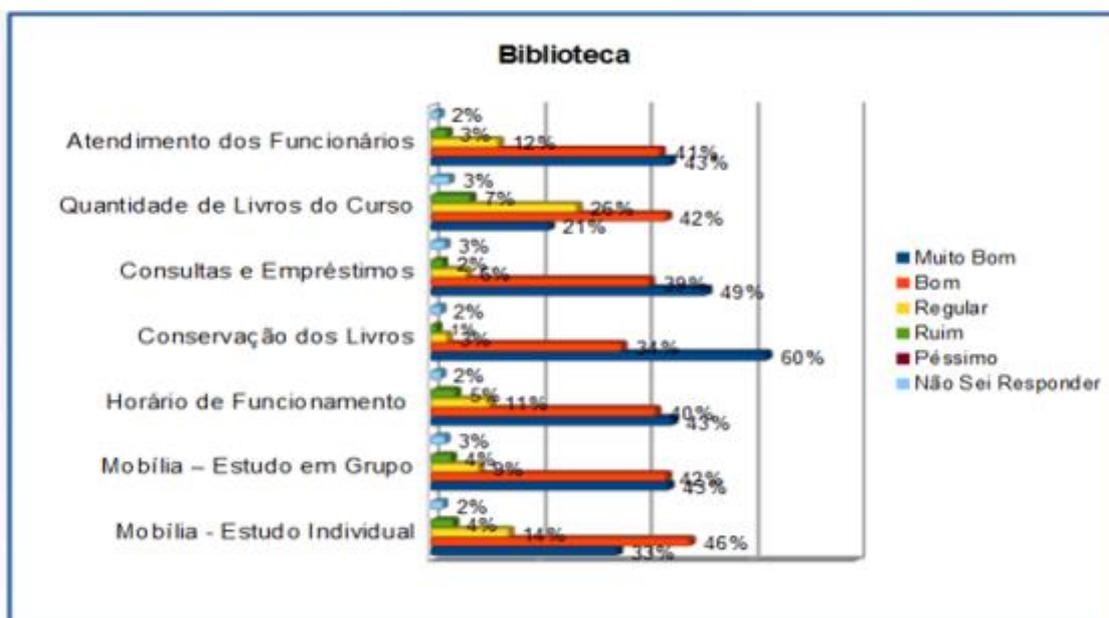


Figura 12 – Autoavaliação do indicador Biblioteca (grupo de indicador Infraestrutura) pelos discentes

## 6. Referências

- CAPOTE G. *BPM Para Todos - Uma Visão Geral Abrangente, Objetiva e Esclarecedora sobre Gerenciamento de Processos de Negócio*. Rio de Janeiro, 2012.
- DIAS SOBRINHO, J. *Avaliação como instrumento da formação cidadã e do desenvolvimento da sociedade democrática: por uma ética epistemologia da avaliação*. In: RISTOFF, D. I. (ORG). *Avaliação Participativa: perspectivas e debates*. Brasília: INEP, 2005.
- INEP. *SINAES – Diretrizes para a Avaliação das Instituições de Ensino Superior*. Brasília: INEP/CONAES/MEC, 2004a.
- INEP. *SINAES – Orientações Gerais para o Roteiro da Autoavaliação das Instituições*.

Brasília: INEP/CONAES/MEC, 2004b.

INEP. Portaria Nº 4, de 13 de janeiro de 2005. *DOU nº 10 de 14/01/2005*, Seção 1. p. 24. Brasília: INEP/MEC, 2005.

IFFLUMINENSE. *Site oficial do instituto*. Disponível em iff.edu.br. Acessado em abril de 2013a. Rio de Janeiro: IFFluminense.

IFFLUMINENSE. *Relatório de Gestão Exercício 2012 do IFFluminense*. Disponível em <http://portal.iff.edu.br/institucional/planejamento/arquivos/RelatorioGestaoIFF2012.pdf>.

Acessado em abril de 2013b.

MEYER, V. *A busca da qualidade nas instituições universitárias*. Enfoque, Rio de Janeiro, v. 4, n. 10, 1993.

PMI - Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK*. 5ª Edição. EUA, 2013.

VOOS, J. B. A. *O processo de avaliação institucional e a adaptação estratégica na Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE*. 216f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.