



## XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

*Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento*

Mar del Plata – Argentina  
22, 23 e 24 de novembro de 2017  
ISBN: 978-85-68618-03-5



### **AUTOAVALIAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO (UNEMAT): FRAGILIDADE E FORTALEZA NA CONSTRUÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

**SILVANA MARA LENTE**

Universidade do Estado de Mato Grosso  
silvana.lente@unemat.br

#### **RESUMO**

Trata-se de um estudo desenvolvido em uma instituição de ensino superior estadual sediada no centro oeste brasileiro, com o objetivo de analisar a autoavaliação institucional com ênfase nas fragilidades e fortalezas na construção do plano de desenvolvimento institucional, com vistas a responder como a Autoavaliação Institucional (AAI) interfere neste processo. Compreende uma pesquisa aplicada, qualitativa com caráter descritivo, exploratório, bibliográfica e documental, onde por meio do método Hermenêutico, com a contribuição das técnicas de Análise de Conteúdo, Transcrição, Análise documental e Triangulação foi possível descrever quanto a AAI na Instituição, conhecer quanto a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), e, relacionar às fragilidades e fortalezas entre AAI e o PDI. Restou demonstrado que as fortalezas e fragilidades entre AAI e a construção do PDI da UNEMAT interferem diretamente na construção de um plano de desenvolvimento institucional coeso e inovador. Conclui-se que não basta avaliar para cumprir a lei e manter o *status* de universidade com cursos reconhecidos, a AAI deve oferecer subsídios fidedignos para um planejamento voltado à excelência no ensino superior. Assim, deve haver um alinhamento entre AAI e PDI para o alcance evidente do desenvolvimento institucional.

**Palavras-chaves:** AAI, Comunidade acadêmica, PDI.

## 1. INTRODUÇÃO

A temática sobre Avaliação Institucional (AI) perpassa por amplas discussões desde o cumprimento burocrático imposto pelas políticas até a estratégia de gestão pela garantia da qualidade do ensino.

Em tempo hodierno onde se estabelece o controle e a regulação das políticas públicas, a avaliação institucional além da busca da eficiência, promove o ranqueamento entre instituições de ensino no âmbito nacional e internacional. Estudiosos como Ball (2007), Rosanvallon (2006) e Clarke (1997) acrescentam respectivamente que esta prática são ações típicas do “Estado Competidor”, do “governo pela avaliação” na “idade da desconfiança”, do “Estado gestor” e do “Estado avaliador”.

Por outro lado, Afonso (2012) afirma que os processos avaliativos surgem em decorrência da democratização do acesso, o qual gerou a crise escolar e a perda da qualidade de ensino, acrescido à: gestão de recursos humanos, adequação do sistema à economia, produção de habilidades competitivas e, sobretudo, ao controle e responsabilização após a descentralização de poderes e autonomia escolar.

Nesta seara surgem estudiosos no Brasil sobre teoria da AI. A qual subsidiou amplas discussões até a promulgação da Lei nº 10.861/2004 que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Que para críticos como Gama (2012, p. 257) vem sendo aplicada pelas universidades sem questionamentos e reflexões quanto “aprender e interpretar determinados aspectos e valores difundidos sem ser problematizada e compreendida”.

Acentua-se que a AI se subdivide em avaliação interna ou Autoavaliação Institucional (AAI) e avaliação externa, melhor descrita no corpo deste estudo, em especial a AAI por se tratar da temática de interesse.

Neste contexto, entre o “fazer” e o “saber fazer” destaca-se a Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT) que desde a década de 90 experimenta mecanismos de AAI. Que com a habilitação no SINAES ampliou com maior ênfase a AAI com fulcro nos trâmites e cronogramas previsto na mesma lei.

Transcorridos 12 (doze) anos de implantação da AAI na UNEMAT, este estudo se ocupa em avaliar o processo discutindo as fragilidades e as fortalezas na construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), instrumento de gestão construído de forma participativa a fim de atender aos interesses da comunidade acadêmica em prol da qualidade do ensino superior.

Cabe contextualizar que o processo de avaliação institucional contribuiu para que hoje, a UNEMAT seja compreendida como uma instituição pública “com capacidade de representação sociocultural, intelectual e científica, fundamental para o desenvolvimento regional, na perspectiva da construção de uma sociedade mais solidária e sustentável”, tendo como eixos norteadores a inclusão social e o desenvolvimento sustentável de Mato Grosso (UNEMAT, 2010, p.23).

Neste íterim questiona-se: Com ênfase nas fragilidades e fortalezas, como a autoavaliação da UNEMAT interfere na construção do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)?

Sabe-se que a AAI é uma exigência legal para que a universidade se mantenha com este *status*, porém, com esta surgem novas estratégias para um repensar administrativo pedagógico, onde a partir de um raio X institucional, em que se destaque as fraquezas e as ameaças, os gestores podem construir o plano norteador das políticas, metas e atividades que venham a buscar a curto, médio e longo prazo a qualidade institucional.

Neste contexto, considerando o potencial da UNEMAT no processo de formação profissional que alavanca um diferencial no Estado de Mato Grosso, sobretudo, com sua política de extensão que visa atender as diversidades regionais oferecendo ensino superior

gratuito e de qualidade, espera-se que o processo de autoavaliação acrescido às demais avaliações externas venham resultar na construção do PDI em consonância com os aparatos legais e aos anseios da sociedade.

Logo, busca-se analisar se este processo de AAI na UNEMAT vem contribuindo para a reestruturação e ressignificação da universidade, levando em conta os preceitos legais de qualidade no ensino superior e o papel social da instituição. Sobretudo, por ser servidora desta instituição e parte integrante do processo de AAI, por conseguinte no desenvolvimento institucional.

Embora muito discutida atualmente no Brasil a AI em destaque a AAI se observa que pontos divergentes entre o diagnóstico sistematizado a partir da AAI e a construção do PDI constituem lacunas que comprometem a trílogia: interesses sociais, legislação e planejamento. Assim, o objetivo geral deste estudo consiste em: Analisar o processo de autoavaliação da UNEMAT com ênfase nas fragilidades e fortalezas na construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Espera-se ainda que os achados apresentados neste estudo, agregados aos demais Pinto estudos já realizados sobre esta temática por outros profissionais que atuam na instituição possam servir como eixo balizador entre o levantado, o proposto, o executado e os resultados alcançados. O que impulsiona apontar as fragilidades e fortalezas do PDI, sendo este um importante plano que em tese deve ser elaborado tomando como ponto de partida os apontamentos registrados na AAI pela comunidade acadêmica.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Partindo da concepção que a AAI promove o autoconhecimento à IES, representando um olhar para si, portanto uma gama de informações, que oportuniza construir um planejamento estratégico capaz de orientar a gestão da IES e viabilizar a elaboração do PDI discorre-se este subitem. Orsano (2013, p. 23) esclarece que “[...] a AAI, enquanto processo cíclico, criativo e renovador, desencadeia a análise e interpreta as dimensões definidoras da Instituição, orientando o planejamento em busca de seu desenvolvimento”.

Dias Sobrinho (2008, p.78) afirma que “a avaliação examina o passado, o realizado, mas o que mais importa é o futuro e o que está por se cumprir.” Logo, “A questão da avaliação se relaciona diretamente à tomada de decisão no âmbito das organizações. A tomada de decisão requer diagnósticos pautados na análise de dados representativos do conjunto e atualizados que a subsidie adequadamente”.

Hintz e colaboradores (2013, p.7) concluem que a AAI “[...] impulsiona o questionamento e a reflexão, produz o diagnóstico da realidade, traz informações para a tomada de decisão, promove a ‘intervenção na realidade institucional e provoca a transformação social’”. Configurando assim, como “[...] mecanismo importante para o aperfeiçoamento dos processos educacionais, imprimindo um movimento e uma dinamicidade ao cotidiano da IES, que contribuem para o seu desenvolvimento”.

Nunes; Dias (2013, p. 4) reforçam que a finalidade a AAI “[...] é a melhoria da qualidade e o aumento permanente da eficácia institucional. [...] associa aspectos quantitativos e qualitativos sempre com caráter formativo, que busca a qualidade nos processos de formação e de produção de conhecimento”.

Para Bittencourt (2009, p. 4) a AAI compreende uma “[...] ferramenta para o diagnóstico e o gerenciamento da melhoria contínua, uma vez que o auto controle de indicadores facilita o gerenciamento de necessidades e competências de uma instituição de ensino [...]”. O que lhe confere “[...] um papel de destaque [...] tem representado um mecanismo fundamental na tomada de decisão mediante a uma reflexão crítica amparada nos dados coletados através dos processos de avaliação (NUNES; DIAS, 2013, p. 5)”.

Já Fernandes (2002) destaca que a avaliação tem como propósito compreender as

experiências vividas e os problemas de natureza social, com vistas a promover a tomada de decisões para melhoras práticas e procedimentos educativos visando além de prestar contas à sociedade, à excelência no ensino.

Hintz e outros (2013, p. 1) reforçam que a AAI “[...] possibilita a comunidade acadêmica e externa lançarem um olhar crítico e reflexivo para a Instituição de Ensino Superior (IES), identificando suas potencialidades e fragilidades”. Onde “[...] os dados coletados nas pesquisas que compõe o relatório da autoavaliação institucional são analisados e debatidos pela comissão, que propõe ações tendo em vista a melhoria da qualidade do ensino”.

Sobretudo pelo apresentado por Dias Sobrinho (2008, p. 68): “[...] a educação superior também recebe demandas de tipo novo que a obrigam a transformar-se para poder cumprir os papéis que lhe conferem grande centralidade nas validades nacionais e na sociedade global”. Assim, reforça quanto a consolidação da identidade institucional com “[...] o desenvolvimento de uma cultura de avaliação, capaz de orientar os processos decisórios pautados no conhecimento advindo da avaliação interna e externa.” O que reflete além do cumprimento de seu papel, na sua veiculação global, chegando a diversas sociedades.

Lehfeld e seus colaboradores (2010) mostra que a avaliação de uma IES inclui situações dinâmicas, incertas e variáveis quantificáveis, levando em consideração a pluralidade e contradições de pontos de vistas, elementos estruturais e conjunturais e a diversidade dos indivíduos. Logo, compreende a AAI “[...] como um processo que promove o autoconhecimento dos sujeitos envolvidos no processo avaliativo, produzindo um movimento de reflexão sobre as ações e as práticas desenvolvidas na IES”.

Já Hintz e colaboradores (2013, p.7) prosseguem afirmando que “[...] os dados coletados e as informações geradas pelas diferentes pesquisas são imprescindíveis para a elaboração do diagnóstico da instituição”. Ora, pertinente acrescentar que só se torna possível planejar quando se tem informações fidedignas que remetam ao reconhecimento da realidade circundante e onde se espera ou precisa chegar para atingir a excelência institucional.

O processo de AAI, num sentido amplo, tem a finalidade de buscar o bem coletivo, assim, assegura Nunes; Dias (2013, p. 6) que “entender o referido processo como um mecanismo contínuo, permite compreender que a sua função é favorecer o diagnóstico de aspectos que de alguma maneira estejam dificultando o caminho para se atingir os objetivos institucionais”. Por meio da avaliação é possível “[...] confrontar dados de fato (partindo do diagnóstico) para o desejado, o esperado que não deixa de ser composto de normas, objetivos ou critérios de regulamentação”.

Eyng (2007, p.8) ao apontar quanto ao processo reflexivo advindo dos resultados da AAI, complementa que cria-se uma nova mentalidade, abrindo novas “[...] constituída na configuração da cultura de antecipação e estará se constituído a partir da abertura a novas possibilidades, na adoção de atividades inovadoras que permitam continua ‘ultrapassagem’ de visões polarizadas, das dicotomias, integrando-as numa abordagem sistêmica e de formação continuada.”

Neste contexto, Fernandes (2016) ressalta que a autoavaliação deve ser usada para um processo em busca de aperfeiçoamento e transformação institucional, enfatiza que a autoavaliação é um instrumento utilizado para a melhoria da educação, buscando identificar sucessos e dificuldades, visando utilizar a mesma na construção de uma gestão democrática e de qualidade.

Segundo Maba; Marinho (2012) uma vez identificados os elementos que fortalecem e enfraquecem o gerenciamento, as sugestões de possibilidades capazes de contribuir positivamente para o planejamento institucional se tornam mais propensas. Logo, a autoavaliação pode ser considerada um dos requisitos básicos para a elaboração do PDI, haja vista que fornece informações sobre as necessidades a serem consideradas prioridades no

mesmo, permitindo assim, que sejam traçados planos e metas institucionais.

Eyng (2007, p. 161) complementa que “[...] um aspecto fundamental a ser considerado no processo de planejamento, gestão e avaliação institucional refere-se à necessária articulação e sintonia dos princípios e metas de tais ações no interior de cada instituição.”

Assim, associado os resultados alcançados na AAI e as práticas gerenciais em constante dinâmica na era pós-moderna, Santos (2009) orienta que as instituições de ensino devem estabelecer uma conexão global excedendo os limites com o quais estão habituadas para que suas metas e objetivos predeterminados sejam atingidos com a qualidade e sustentabilidade imposta pelo sistema avaliativo. Nesse contexto, a autonomia institucional é indispensável, seja em detrimento da pesquisa científica, liberdade acadêmica ou respeito mútuo na tomada de decisões.

Por outro lado, Bolzan (2012, p. 19) lembra que em toda instituição existe fragilidades, porém afirma que “[...] é preciso saber lidar com tais problemas e desenvolver políticas públicas de superação” visando alavancar a eficiência e eficácia para o alcance de sua missão.

Tomando como ponto de partida a articulação entre AAI e PDI Sousa (2012, p. 2) explica que a avaliação “[...] enquanto instrumento de gestão é concebida como um poderoso e imprescindível instrumento gerencial e pedagógico que envolve aferição, revisão e construção”. A qual oportuniza desvendar “[...] a adequação e a qualidade do desempenho institucional, com base em critérios, gerando insumos para os processos de tomada de decisões”.

Galdino (2009, p. 14) ao fazer uma correlação entre PDI e AAI, afirma que a AAI é “[...] mediadora de um processo de tomada de consciência, individual e coletiva, que leva a instituição a uma autocrítica e (re) define seus caminhos com vistas à (trans) formação e melhora contínua da sua realidade, associada à sua missão”.

Logra registrar que a AAI está para a construção do PDI, assim como o PDI está para o planejamento da nova fase avaliativa na IES, pois a cada cinco anos se elabora novo plano de desenvolvimento, a partir das avaliações anuais que se fundem numa relação entre o planejado e o executado, permitindo um repensar no planejamento para atingir as metas propostas no PDI e ainda não alcançadas durante o período de sua execução.

### **3. METODOLOGIA**

Compreende uma pesquisa científica que possibilitou a aproximação e entendimento do objeto investigado, resultante de um inquérito realizado, tendo subsidiado uma intervenção na Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), instalada em 13 municípios do estado de Mato Grosso, tendo como período do estudo o ano de 2016, porém com ênfase à execução do SINAES na instituição.

Lehdeld (1991) atribui a pesquisa científica o exercício da inquisição, do procedimento sistemático e intensivo, com objetivo de descobrir e interpretar fatos reais. A seguir se apresenta o detalhamento do tipo de pesquisa quanto a sua natureza, abordagem, objetivo e procedimentos.

Em relação à natureza se classifica como pesquisa Aplicada por “gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigida à solução de problemas e interesses sociais” (SILVEIRA in: GERHRDT, 2009, p. 302).

Quanto à abordagem corresponde a uma pesquisa qualitativa, frente ao caráter hermenêutico a ela empregada. A abordagem qualitativa descrita por Silveira in Gerhrdt (2009, p. 31) “[...] não se preocupa com a representatividade numérica, mas, sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc”.

Quanto aos objetivos compreende uma pesquisa exploratória, descritiva e explicativa. Destaca-se o caráter de pesquisa exploratória com o objetivo de “[...] proporcionar maior

familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito [...]” como descreve Gil (2010, p. 20). Sobretudo, por se tratar de uma pesquisa nunca realizada na IES com este caráter integrador entre a AAI e a construção do PDI.

Classifica-se como descritiva, pois segundo Silva (2005, p. 21) esta “visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. E, por fim como pesquisa explicativa, pois “[...] aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o porquê das coisas” como assegura Gil (2010, p. 28). Na tentativa de evidenciar dos fatores determinantes que contribuem com os fenômenos “fragilidades e fortalezas” na construção do PDI, advindos dos resultados da autoavaliação na instituição que interferem diretamente no planejamento institucional.

Quanto aos procedimentos caracteriza-se como bibliográfica, documental, de levantamento. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica na medida e que se utiliza de materiais como livros, revistas, artigos como explica Silva (2005, p. 21): “Pesquisa Bibliográfica: quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet.”

Corresponde à Pesquisa de levantamento na medida e que se utiliza de questionários semiestruturados. E, Uma pesquisa documental, pois segundo Gil (2010) é muito valorizada nas Ciências Sociais e pode ser aplicada em praticamente todos os campos do conhecimento.

Quanto aos métodos utilizados na pesquisa cabe destacar que para cada objetivo foi delineado o método, correspondente aos procedimentos sistematizados para descrição e explicação do fenômeno: autoavaliação institucional e a construção do PDI.

Para os objetivos a), c) e d) foi aplicado o método hermenêutico. O qual corresponde a uma ciência interpretativa para as ciências humanas. Tomando como premissa os achados do teólogo Schleiermacher (1768-1834) registra-se que a hermenêutica é a arte de compreender, com ênfase na função psicológica no processo de interpretação. Ou seja, “[...] o que deve ser compreendido não é apenas a literalidade das palavras e seu sentido objetivo, mas consequentemente, a do autor” (BRITTO, 2006, p. 6).

Mandelbaum (2012, p. 3-4) complementa que se trata de um “[...] método de conhecimento que se funda basicamente em nossa capacidade de trasladar-nos a uma vivência psíquica alheia, sobre a base dos signos que o outro oferece à captação, e que incluem o gesto, a palavra falada, o discurso, a obra de arte ou o texto, isto é, todas as inscrições que a realidade humana deixa atrás de si”.

Ainda para o desenvolvimento do objetivo a) utilizou-se do método da pesquisa documental, visto que visa compreender a abordagem qualitativa de “[...] forma indireta por meio da análise dos inúmeros tipos de documentos produzidos pelo homem” (SILVA, 2009, p. 9).

Com respaldo na afirmativa da autora acima, tem-se que este método não só permite a investigação por meio de estudos de documentos produzidos pelo homem, revelando seu contexto, como o caso em tela, os documentos selecionados nestes estudo, bem como à exigência de compreensão da validade e norteamento destes documentos dentro do processo de AAI e construção do PDI.

No Objetivo b) foi aplicado o Método hermenêutico-dialético. O qual se fundamenta na dialética proposta por Hegel, na qual as contradições se transcendem dando origem a novas contradições que passam a requerer solução. É um método empregado em pesquisa qualitativa de interpretação dinâmica e totalizante da realidade, e, considera que os fatos não podem ser considerados fora de um contexto social, político, econômico, etc. (GIL, 2010).

Minayo (2004) relata que a análise hermenêutico-dialética tem sido muito empregada nas pesquisas em educação e sugere está tipologia de análise com fundamentação nas proposições de Stein (1987) que formam um balanço-síntese da contestação habermasiana-gadameriana sobre os pontos envolvendo o emprego da dialética e da hermenêutica, as quais

são organizadas por Ricouer (1983) em termos de interpretação e ideologias.

Prossegue Minayo (2004), afirmando que o método é sugerido como um caminho do pensamento que abrange tanto o como fazer, quanto o como pensar a análise dos dados levantados. Um segundo apontamento é que a técnica tem a possibilidade de resguardar o pesquisador qualitativo de duas possíveis ciladas no decorrer da análise dos dados: a do aprisionamento no sujeito e a do aprisionamento na crítica à ideologia.

Para cada objetivo foi elaborado um Instrumento de Coleta de Dados (ICD), os quais foram construídos, testados e colocados em prática para oportunizar a coleta de dados visando obter informações adequadas e necessárias ao estudo, como explica Gerhardt; Silveira (2009). Sendo aplicado o pré-teste com o intuito de promover correções nas questões tornando-as claras e de fácil compreensão, bem como possibilitando o recorte amostral da pesquisa. Deve ser aplicado a um público semelhante ao que se tem selecionado para a pesquisa, já outros autores atribuem ao pré-teste a fase de preparação do campo.

As técnicas de amostragem tem a função de reduzir o número de sujeitos numa pesquisa, sem risco de invalidar resultados ou de impossibilitar a generalização para a população como um todo. E, que estes sujeitos se apresentam como fonte de produção de novas informações do objeto estudado, apresenta-se este item do percurso metodológico.

A técnica de amostragem para levantamento (fonte direta) utilizada neste estudo corresponde à amostragem estratificada, ou seja, população de subgrupos homogêneos, definidos como estratos. Onde foram envolvidos a categoria de alunos, professores e técnicos administrativos, aqui representados por segmentos e respectiva representatividade no contexto da universidade.

A amostra participante deste estudo, corresponde a comunidade acadêmica como um todo, representantes da administração regional, administração central, bem como representantes das comissões de AAI na UNEMAT. Cabe esclarecer que as pessoas participantes deste estudo estão diretamente ligadas ao processo de autoavaliação, construção de relatórios, construção do PDI e validação dos mesmos. É salutar explicar que os participantes tem uma hierarquização frente ao que se espera conhecer, onde os envolvidos representam as diversas fases dos processos estudados. Os estratos e a amostra selecionada neste estudo, correspondentes aos objetivos e ICD, os quais ao participarem da pesquisa firmaram Termo de Livre Consentimento e Esclarecido (TLCE).

Respalado em Gerhardt; Silveira (2009, p. 57) tem-se que indicador “é um parâmetro que mede a diferença entre a situação desejada e a situação atual, ou seja, ele indica o estado atual do ponto medido”, apresenta-se os indicadores deste estudo: Objetivo a) Elaboração da AAI; Desenvolvimento AAI; Consolidação AAI. Objetivo b) Conceituação AAI; Relevância AAI; Desenvolvimento AAI; Participação comunidade acadêmica. Objetivo c) Construção do PDI; Validação do PDI. Objetivo d) Articulação entre a AAI e PDI; Coerência entre as propostas do PDI com a Realidade diagnosticada na AAI; Utilização do PDI como referência para o desenvolvimento institucional.

A análise como observado por Gil (2006) tem o objetivo de organizar os dados de forma que seja possível o fornecimento de respostas para o problema proposto. Já as técnicas correspondem a aplicação do plano metodológico e a forma especial para sua execução, de forma a estar subordinada a cada método, compreendendo os passos da pesquisa, ou ainda os meios corretos de se executar as operações de interesse.

Os dados coletados foram tratados e analisados por meio de análise documental, análise de conteúdo e ainda pela técnica da triangulação, para tanto foram definidas as categorias principais, específicas e subcategorias/conectores desenhados para o desenvolvimento deste estudo.

Na análise documental a coleta de documentos apresenta-se como importante fase da pesquisa documental, exigindo do pesquisador alguns cuidados e procedimentos técnicos

acerca da aproximação do local, onde se pretende realizar a “garimpagem” das fontes que lhes pareçam relevantes a sua investigação.

Nas discussões foram aplicada a triangulação, que para Günther (2006) é a utilização de diferentes abordagens metodológicas do objeto empírico para prevenir possíveis distorções relativas tanto à aplicação de um único método quanto a uma única teoria ou um pesquisador.

Os dados qualitativos foram analisados por meio da análise de conteúdo à qual é caracterizada por um conjunto de procedimentos sistemáticos e objetivos que busca a descrição do conteúdo em análise, sendo de extrema importância a utilização da semântica, que é a pesquisa de sentido em um texto. Dessa forma, tal método é balizado pela linguística tradicional e pela hermenêutica, que é a interpretação do sentido das palavras (CAMPOS, 2004).

Dentro da Análise de Conteúdo, foi aplicada para a análise dos dados a técnica de elaboração e análise de unidades de significados, que segundo Moreira (2005) tange a três momentos; relato ingênuo, identificação de atitudes e interpretação:

1. Relato ingênuo, “[...] pesquisador deverá centrar sua preocupação no entendimento do discurso dos sujeitos, que poderá ser obtido através da aplicação de questões geradoras a respeito do fenômeno que se estuda, na forma de questionários impressos, [...]” (MOREIRA, 2005, p. 110);

2. Identificação de atitudes, a partir dos relatos, respeitando o sentido geral do discurso, o pesquisador deve captar o sentido do todo “[...] selecionar as unidades mais significativas dos discursos dos sujeitos, subtraindo-as dos relatos ingênuos, procurando criar indicadores e, posteriormente, categorias que possam servir de referencial para a interpretação” (MOREIRA, 2005, p. 111);

3. Interpretação, a partir das unidades de significado, bem como “[...] as convergências e divergências, o pesquisador passa a fazer a análise interpretativa do fenômeno, buscando compreendê-lo em sua essência, entendida como possibilidade de se manifestar após o desvelamento das ideologias que permeiam os discursos dos sujeitos” (MOREIRA, 2005, p. 111).

Os autores estão convictos de que descrever relatos ingênuos, identificar atitudes e interpretar os significados dos discursos dos sujeitos sobre um determinado fenômeno é tarefa importante para o entendimento do ser humano que se humaniza constantemente enquanto ser-no-mundo.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1 DA ELABORAÇÃO À CONSOLIDAÇÃO DA AAI NA UNEMAT.**

Os indicadores aqui, selecionados abrangem as três etapas do processo avaliativo: elaboração, desenvolvimento e consolidação da AAI e suas respectivas fases. Por meio das contribuições dos gestores da AAI na IES em estudo, das análises documentais internas e externas, e bibliográfica descreve-se os pontos relevantes deste processo.

Na 1ª fase a constituição das comissões na IES estudada, tanto a CPA como as CAs, obedecem as orientações regulamentares e são formalizadas por meio de processo eleitoral, com homologação via conselho universitário, indicação por ato discricionário da reitoria os membros externos, com a competência formalizada em documento oficial, Portaria da IES. E, ao que se percebeu por meio dos relatos, embora em sua maioria com pouco tempo de atuação na comissão, descrevem seus papéis frente a AAI.

Cabe aqui destacar que fora observado uma fragilidade no processo de construção do projeto de avaliação, o qual já é previamente apresentado pela CPA não sendo construído de maneira participativa, o que limita aos demais gestores da AAI e a própria comunidade acadêmica, não garantindo assim o espaço participativo, a expressão democrática e ainda ferindo a legislação vigente.



Como potencialidade é possível destacar o trabalho conjunto das CA e CPA, sobretudo no processo de execução da AAI em IES multicampi, onde Sousa (2012) reforça que exige uma força tarefa das comissões CPA e comissões locais no desenvolvimento do processo. Porém Silva (2015) e Nicoletti (2015) ao estudar a própria UNEMAT apontaram que ainda existem lacunas nestas articulações fragilizando o processo avaliativo, destacado aqui como mais uma fragilidade.

Os projetos de avaliação institucional propostos pela IES em estudo seguem ritualmente as orientações legais, e, carecem de uma flexibilização frente a diversidade multicampi, o que não se observou ao longo do estudo, sendo apenas aprovado em conselho superior uma proposta a ser executada em toda a universidade. Galdino (2011) complementa que as ações das comissões não pode se perder ou ser descontextualizadas, antes precisa ser mediadora para tomada de consciência, o que requer maturidade para a elaboração do planejamento da avaliação, de maneira autocrítica e com redefinição de seus caminhos.

Com respaldo em Ribeiro (2015) conclui-se que todas as atividades devem demandar esforços para estabelecer uma maturidade da comunidade acadêmica de maneira que compreenda compromisso com a IES contribuindo para que esta supere suas limitações e fragilidades, galgando gradativamente nível de qualidade e expansão no campo do ensino superior. Sobretudo para universidades *multicampi*, para a qual Freire (2014) destaca a necessidade de um envolvimento contínuo e articulado entre todos, onde por meio de diálogos e discussões voltem-se para os princípios da IES e assegure o alcance da sua missão.

Para a 2ª etapa de desenvolvimento da AAI, tem-se que as contribuições do setor da TI na IES em estudo ampliaram a capacidade de acesso à comunidade acadêmica para a participação na AAI, porém ainda é tímida frente as limitações de rede de internet e software específicos para coleta e tratamento dos dados.

Observar-se que a DATI após disponibilizar os formulários por meio do sistema acadêmico e de gestão à comunidade acadêmica de cada câmpus, passa a monitorar os acessos e participação no processo juntamente com a Diretoria de Regulação e por conseguinte pelas CA e CPA, o que pode ser considerado um ponto forte, pois esta integração amplia a possibilidade de maior acesso e participação da comunidade acadêmica. Ou ponto forte consiste na comunicação com os participantes por *e-mail* com envio de códigos de acesso e chamada à responsabilidade com participação de todos.

Quanto aos relatórios parciais, foi possível evidenciar a fragilidade no que se refere à metodologia aplicada para a construção dos mesmos, bem como não se tem clareza de como se processam as discussões em cada câmpus e como se formaliza o plano de atividade para que seja sistematizado pela CPA e elaborado então o relatório conclusivo.

Para esta etapa, conclui-se que seja preciso um repensar pelos gestores da AAI na UNEMAT, pois se a mesma é desenvolvida por meio tecnológico, com vistas a abranger todos os câmpus da instituição, não há que se falar em condições primárias de acesso tecnológico, antes requer um investimento neste campo, com sistemas de informação inovador que venha a contribuir com eficiência e eficácia no processo de AAI.

Na 3ª Etapa embora as contribuições dos participantes foram insuficientes para maior reconhecimento desta etapa no processo da IES em estudo, a análise documental possibilitou observar dois pontos: a sistematização das análises e a produção do presente relatório foi realizado pela Diretoria de Avaliação Institucional da IES e não pela CPA, ferindo o artigo 11 da Lei do SINAES; e, ausência de registros de discussões e socialização dos relatórios tanto parciais e conclusivos para a comunidade acadêmica.

As fases de socialização e balanço crítico não foram visualizadas nem nas falas dos participantes e nem nas fontes documentais internas estudadas, o que requer a busca de novas informações para ficar claro como se procede no contexto da IES.

Em suma, todas as etapas ocorreram como preceitavam as leis vigentes e como se

assegura os estudiosos sobre AAI, a exemplo de Rodrigues (2014) que discorre sobre a atribuição da CPA à qual compete desenvolver as três etapas da AAI.

Vale refletir nos pontos que se seguem: Scheffer (2008) crescimento institucional; Abrecht (1994) exercício reflexivo do olhar para si mesmo; Guerra (2002) contexto histórico da IES; as relações interpessoais; o envolvimento dos atores no processo; a valorização maior dos processos do que dos resultados; a crença e o trabalho para a mudança e a priorização da avaliação formativa; e, Melchior (2004) responsabilidade social.

Nesse sentido, a decisão de desencadear processos de avaliação institucional precisa levar em conta os pressupostos do Projeto da Universidade, respeitando sua missão e inserção regional. A partir da construção do projeto da Universidade, que deve ser o parâmetro na avaliação, é possível estabelecer um canal de negociação entre todos os atores envolvidos no processo de melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão universitária.

#### 4.2 A AAI NA A PARTIR DA PERCEPÇÃO DA COMUNIDADE ACADEMICA DA UNEMAT.

A partir da percepção da comunidade acadêmica envolvida no estudo, compreendendo ao todo 47 participantes, que aqui representam os segmentos discente, docente e técnico, dos 13 câmpus da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT) foi possível interpretar a AAI no contexto deste IES. Cabe ainda considerar que todos conceituam a AAI com prévio conhecimento conceitual, que embora em menor ou maior nível do saber científico, são compreensíveis para todos os segmentos, correspondendo a conceituações que remetem ao proposto pelo próprio SINAES e outros instrumentos legais.

A AAI no contexto da UNEMAT é concebida como um processo executado anualmente, por meio de sistema de informação, como reflexos regulatórios mais acentuados que formativo, que merece ter um caráter participativo, formativo como acentua Cobbe (2015), Félix; Furtado (2016), Nicotari; Nishikawa (2012), devendo ser construída a partir do saber crítico, do ser atuante, de maneira a construir e reconstruir o contexto sócio histórico e proporcionar novas realidades no contexto universitário.

Sendo que a finalidade da AAI é concebida pela comunidade acadêmica a qual reconhece que se faz necessário este processo avaliativo, ainda que por meritocracia ou por obrigações regulatórias, mas que deveria ser exercitado a construção participativa e somativa, para que seus efeitos fossem em maior escala no alcance da qualidade dos serviços prestados à sociedade. Afirmativa que se assemelham a prevista em lei e as contribuições de Dias Sobrinho (2008), Nicoletti (2015), e Sousa (2012).

Ao tratarem sobre a AAI consideram que por ser um processo falho ainda carente de planejamento participativo, coerente e contextualizado a cada realidade multicampi, compromete o alcance de qualidade institucional e retorno social, não atingindo o previsto por Silva (2011): melhoria da qualidade da educação superior, expansão, e, eficácia e eficiência acadêmica e social.

Por não ser divulgada e pouco acreditada pela comunidade acadêmica tem baixa participação da comunidade acadêmica no processo, requerendo novas estratégias como aponta Félix; Furtado (2016) para obter participação efetiva, pois fica comprometida a fidedignidade das informações coletadas dado ao número baixo de participantes, mascarando a realidade e comprometendo na construção do PDI.

A AAI no contexto da UNEMAT não basta ser uma ferramenta construtiva, ativa e processual, apenas para o cumprimento legal (SOUSA, 2012), é preciso que todos participem e contribuam com iniciativa e decisão, se empenhando na busca de melhorias no universo ao qual compõe (GUERRA, 2002).

Para tanto, é preciso que a CPA e as CAs ampliem suas estratégias de envolvimento da comunidade acadêmica e comunidade externa, discutindo meios de aplicação, divulgação e

avaliação com devolutiva do processo (SILVA, 2013), bem como a disponibilização de documentos e relatórios, visando fomentar discussões (DIAS SOBRINHO; RISTOFF, 2000) com vista a alcançar a elevação do padrão de qualidade nos serviços oferecidos e a responsabilidade social (SOUSA, 2012).

Em suma, é possível afirmar que a AAI para a instituição embora seja de extrema relevância por contribuir para que a mesma atinja seu papel social com eficiência, ainda enfrenta desafios organizacionais, não sendo uma tarefa fácil exigindo parâmetros de adequação e implementação (OLIVEIRA, 2008).

Os participantes deste estudo atribuíram à participação da comunidade acadêmica na AAI é condição para que a mesma se processe, a qual permite um olhar de dentro para fora, de si mesma quanto ao vivenciado no campo do ensino, da pesquisa e da extensão, associado à gestão e ao compromisso social. Autores como Silva (2011), Galdino (2011), Cury (2014), Dias Sobrinho (2011), Cobbe (2015) e outros ratificam a afirmativa aqui destacada desta parcela da comunidade acadêmica da UNEMAT.

#### 4.3 CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DO PDI NA UNEMAT

A descoberta científica oportuniza transformações nos segmentos sociais, assim, discutir os indicadores “construção e validação do PDI” compreende elencar por meio dos instrumentos técnicos metodológicos, uma renovação e aprimoramento científico que poderá funcionar como subsídio para a solução de problemas e inovação no campo acadêmico.

Restou comprovado até aqui que a AAI é considerada uma ferramenta de transformação (DIAS SOBRINHO, 1997), a qual contribui diretamente para a construção do PDI-UNEMAT com ênfase na análise e reflexão neste plano (HINTZ, 2013).

Neste sentido, cabe destacar que se a UNEMAT realiza a AAI tem um forte instrumento que corresponde a diagnóstico representativo e atualizado (EYNG, 2007) a ser aplicado na construção do PDI. E, ao que se apresenta isto é uma fortaleza na IES estudada, pois foi possível evidenciar que a política avaliativa é aplicada, somando esforços para a elaboração participativa do PDI-UNEMAT.

Configurando assim, um mecanismo para o aprimoramento nos processos educacionais, num movimento e dinamismo cotidiano na IES, contribuindo para o seu desenvolvimento como acentua Hintz (2013).

Outro ponto visualizado na construção PDI-UNEMAT consiste na metodologia e etapas descritas no portal virtual da IES, demonstrando que são acrescidas outras informações, no caso a partir de debates e seminários envolvendo a comunidade acadêmica de cada campus, o que acaba sendo imprescindíveis para se planejar reconhecendo a realidade da IES e onde se espera chegar (HINTZ, 2013).

Não seria possível planejar para o desenvolvimento sem antes avaliar o proposto anteriormente, o executado e o alcançado, para se ter o domínio de onde partir para alcançar novos objetivos e resultados. Assim, a AAI é concebida no contexto da UNEMAT, como um instrumento gerencial e pedagógico que envolve aferição, revisão e construção (SOUSA, 2012).

É nestes debates e divergências de pensamentos coletivos que se estabelece a AAI como mediadora para tomada de consciência, individual e coletiva provocando a autocrítica na IES o que redefine segundo Galdino (2009) os caminhos para a transformação.

A AAI por si só não representa uma fonte de gerenciamento, não basta a sistematização dos resultados e sua veiculação, é preciso, um exercício reflexivo a cada resultado encontrado. Só assim, será possível identificar elementos que fortalecem e enfraquecem o gerenciamento, onde se torna possível planejar com fulcro no desenvolvimento institucional.

Agora... vale retomar os achados quanto a baixa participação na AAI nesta IES, o que sob o ponto de vista crítico compromete os resultados, e logo, interfere na construção de um

PDI coeso. Assim, com respaldo em Nicoletti (2015) e nestes resultados apontados neste estudo se enfatiza que há muito a ser construído na UNEMAT, pois, embora a AAI seja um ponto forte, esta é carente de melhorias, no que tange aos instrumentos de coleta de dados, no envolvimento maciço da comunidade acadêmica e nas fases procedimentais com a presença dos envolvidos em todas as etapas.

Não restou dúvidas quanto a validação do PDI quanto a sua publicidade e possibilidades de adequações no conselho superior, composto por todos os segmentos da instituição. O conselho universitário para proceder a validação e homologação do plano, atende a um rito de esclarecimento do mesmo pela comissão, a possibilidade de discussões e reflexões do constante no plano e por fim a votação expressiva para homologação do mesmo, para posterior publicação e aplicação.

#### 4.4 ARTICULAÇÃO ENTRE AAI X PDI, COERÊNCIA ENTRE AS PROPOSTAS DO PDI E DIAGNÓSTICO AAI, PDI COMO REFERENCIA PARA O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL.

Tem-se que a AAI no contexto da UNEMAT ainda vem galgando um processo evolutivo emancipatório, que embora já desponta para uma cultura organizacional reconhecida por toda a comunidade acadêmica, carece de estratégias para superar suas fragilidades como dificuldades de comunicação, ausência de articulação nos câmpus para maior mobilização segundo os representantes da comunidade acadêmica e ainda maior divulgação e discussão dos resultados alcançados, da socialização do relatório final da AAI e do balanço crítico.

Quiçá, com a nova reorganização para a construção do PDI UNEMAT 2017-2021 primando pelo Planejamento Estratégico Participativo se alcance resultados satisfatórios na AAI, que permitam a tomada de decisão, uma vez identificadas as dificuldades e potencialidades, sugerindo novas alternativas.

Por outro lado, o PDI também se mostrou incipiente, embora tenha demonstrado pela análise documental que segue os ritos legais e ainda busca a participação no seu processo de construção, bem como sua análise para a reprogramação da AAI. E, ainda que os resultados da AAI são preponderantes para a construção do PDI. Onde se concentra uma dinâmica cíclica, que ainda está por se consolidar.

Neste contexto coaduna com as considerações de Marback Neto (2007) quando aponta que a autoavaliação é indispensável para realizar a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional; pois se avaliar é verificar o alcance dos objetivos, pode-se dizer então que sem planejamento não pode ser avaliado; a recíproca importa, uma vez que a autoavaliação fornece matéria prima para ser elaborado o planejamento Institucional.

Foram selecionadas informações tanto dos pesquisados como em análise documental que se busca estabelecer uma coerência entre as propostas do PDI-UNEMAT e o diagnóstico alcançado na AAI-UNEMAT. Aqui, é possível afirmar que foram visualizadas no corpo do PDI muitas metas e ações que buscam corrigir as distorções apresentadas nos relatórios de AAI, agora, surge-se que outros estudos sejam realizados com o intuito de levantar que as mesmas são executadas e quais os resultados alcançados, a fim de levantar se houve ou houveram desenvolvimento institucional com a solução de entraves apontados na AAI.

Os resultados apontaram que quando da elaboração e publicação do PDI pela gestão da UNEMAT este tem como referência o desenvolvimento institucional, sobretudo por já haver embutido neste documento, as diretrizes nacionais que orientam para isto. Agora, afirmar que este plano de gestão após sua execução resulta em desenvolvimento institucional requer estudos específicos neste viés científico.

Porém, não se pode olvidar que ainda que fragilizados os processos de levantamento diagnóstico ou a construção do PDI, estas duas ferramentas de gestão atendem ao previsto na administração gerencial, onde se programa, se avalia e se reprograma em prol da qualidade e

da excelência na educação superior como é o caso em tela. O que corresponde a afirmativa de Afonso (2005): a autoavaliação é uma ferramenta fundamental para a gestão, promovendo não só a legitimação organizacional, mas também o controle. Assim, discute-se que a gestão universitária da autoavaliação é um elemento necessário, pois traz a possibilidade de conhecer a realidade da IES buscando mudança, visando na gestão acadêmica sua qualidade.

## 5. CONCLUSÃO

Em relação a execução da AAI, conclui-se que os gestores da AAI na IES estão prontos para atuarem no processo, porém ainda com carência de estratégias de participação social, levando este processo a um mover emancipatório, compromissado e responsável. Muito embora apresentem prerrogativas que induzem ao exercício reflexivo e de busca por mudanças. As etapas são desenvolvidas num rito legal e sequencial com algumas limitações quanto ao acesso à internet, mobilidade entre a CPA e CA dado a distância entre os câmpus.

Quanto a percepção da comunidade acadêmica em relação a AAI dentro da IES estudada apontou para a interpretação de um processo conhecido, que ainda não exerce seu poder emancipatório, com fragilidades que comprometem o processo. A credibilidade do processo fica fragilizada uma vez que os atores que nela atuam apontam ausência de transparência e envolvimento participativo, poucas discussões, sem socialização dos resultados e seminário para apresentação dos resultados e balanço crítico. Muito embora seja um processo aceito pela comunidade, com papel reconhecido e apontado como ferramenta de gestão que poderá efetivamente contribuir para o desenvolvimento institucional.

Quanto ao processo de construção do PDI-UNEMAT fica claro que este se processa levando em conta princípios relevantes que norteiam à educação superior na administração gerencial com foco nos resultados. É devidamente respaldada nos fundamentos legais, segundo as exigências no rito processual apresentados no Decreto nº 5773/2006 e em outras normativas. Compreende ainda um processo de construção participativo, possibilitando o envolvimento do corpo acadêmico em suas representatividades que podem contribuir na sua elaboração, primando sobretudo pelo princípio da publicidade, por meio da divulgação em endereço virtual da UNEMAT.

Restou demonstrado que existe uma forte relação entre a AAI x PDI na UNEMAT, onde ambos são construídos com a finalidade prima de não só ter caráter regulador, mas sim emancipatório, provocando aos atores institucionais reconhecer a IES e torna-la reconhecida no âmbito social, sendo ainda capaz de a partir da identidade institucional elaborar o plano de desenvolvimento institucional e dele se avaliar o alcance dos objetivos propostos com resultados significativos na dinâmica da atualidade.

Conclui-se que tanto a AAI como o PDI na UNEMAT são elaborados e aplicados visando o desenvolvimento institucional, mas estes instrumentos de gestão ainda caminham a passos lentos para uma consolidação e para o alcance de uma instituição sólida, desenvolvida, reconhecida e contextualizada. Sobretudo por sobressaírem durante o estudo fragilidades que merecem ser estudadas para uma possível reprogramação na gestão tanto da realização da AAI como do PDI, pois são questões que comprometem o bom andamento da gestão com foco nos resultados.

Assim, as fortalezas e fragilidades entre destacadas na autoavaliação institucional e na construção do plano de desenvolvimento institucional desenham a UNEMAT, entre os anseios de acertar e os erros que recobram uma revisão na gestão universitária, buscando fortalecimento e consolidação de práticas gerenciais com a efetivação da gestão democrática e participativa, em busca de uma gestão universitária comprometida, transformadora e humana.

## REFERÊNCIAS

ABRECHT, R. *Avaliação formativa*. Portugal: Rio Tinto, 1994.

AFONSO, A. Para uma conceptualização alternativa de accountability em educação. **Educação e Sociedade**. Campinas, v. 33, n. 119, p. 471-484, 2012. Disponível em: [www.scielo.br/pdf/es/v33n119/a08v33n119.pdf](http://www.scielo.br/pdf/es/v33n119/a08v33n119.pdf). Acesso em 03 de maio de 2016.

BALL, S.J. **Education PLC: understanding private sector participation in public sector education**. Londres: Routledge, 2007.

BALZAN, N.C.; DIAS SOBRINHO, J. **Avaliação institucional: teoria e experiência**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

BITTENCOURT, D. F.; ROESLER, J. A autoavaliação institucional para a gestão e o desenvolvimento de IES. **IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis**. 25 a 27 de novembro de 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/25885>. Acesso em 20 maio de 2017.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004a. **Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e dá outras Providências**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15.abr.2004a.Seção 1, p. 4-5. Disponível em: [www.publicacoes.inep.gov.br/portal/download/266](http://www.publicacoes.inep.gov.br/portal/download/266). Acesso em 10 de Maio de 2016.

BRASIL. UNEMAT. **Estatuto da Universidade do Estado de Mato Grosso**. Resolução nº 01/2010-CONSUNI. Disponível em: [www.portal.unemat.br/legislações](http://www.portal.unemat.br/legislações). Acesso em fevereiro de 2016.

CAMPOS, C.J.G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Rev. bras. enferm.** vol.57, nº.5. Brasília Sept./Oct. 2004. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672004000500019>. Acesso em 10 de Maio de 2016.

CLARKE, J.; NEWMAN, J. **The managerial state: power, politics and ideology in the remaking of social welfare**. London: Sage, 1997.

COBBE, P.R.C.O. Perspectivas em Gestão & Conhecimento: Instrumento de Avaliação Institucional Externa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 111-126, jul./dez. 2015. Disponível em: 126. <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. Acesso em 20 de junho de 2016.

CURY, C.R.J. Formação e conhecimento: perspectivas filosóficas e sociológicas. **Avaliação**. Campinas; Sorocaba, SP, v. 19, n. 3, p. 603-629, nov. 2014. Disponível em: <http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php?journal=avaliacao&page=article&op=view&path%5B%5D=2053&path%5B%5D=1792>. Acesso em 12 de maio de 2016.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação como instrumento da formação cidadã e do desenvolvimento da sociedade democrática: por uma ético-epistemologia da avaliação. In: **Educação superior em debate. Avaliação participativa: perspectivas e desafios**. RISTOFF, D.; ALMEIDA JUNIOR, V.P. (Org.). Brasília: Coleção Educação Superior em Debate – INEP, v. 1., 2008.

EYNG, Ana Maria. Projeto pedagógico institucional. In: EYNG, Ana Maria e GISI, Maria Lourdes (Orgs.). Políticas e gestão da educação superior: desafios e perspectivas. Unijuí: Ed. Unijuí, 2007.

FÉLIX, G.T.; FURTADO, D.B.V. Autoavaliação Institucional e (In)Cultura de Participação na Universidade. **HOLOS**. ano 32, v. 1. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/HOLOS/article>. Acesso em 5 de maio de 2016.

FERNANDES, A.A.; VERAS, J.D.G.; GUERRA, L.M.B. Avaliação Institucional da UERN: avanços e desafios. **2º Simpósio de Avaliação do Ensino Superior**. ago/set., 2016. Porto Alegre-RS. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/avalies2016/anais-do-evento/artigos-1/156913.pdf>. Acesso em 4 de junho de 2016.

FERNANDES, M.E.A. **Gestão da escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro. DP& A Editora, 2002.

FREIRE, R.S.; PIMENTA, A.C. **UFPA Multicampi: A comunicação institucional na universidade federal mais interiorizada do Brasil**. Disponível em: [www.bocc.ubi.pt](http://www.bocc.ubi.pt).

Acesso em 5 de junho de 2016.

GADOTTI, M. **Pensamento pedagógico brasileiro**. 9. ed. São Paulo: Ática, 2009.

GAMA, Z. Avaliação Institucional: Primeiras Aproximações – Teoria e Crítica. **Aval. Educ.** São Paulo, v. 23, n. 52, p. 254-272, maio/ago. 2012. Disponível em:

<http://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/ae/arquivos/1738/1738.pdf>. Acesso em abril de 2016.

GERHARDT, T.E; SILVEIRA, D.T. **Métodos de pesquisa**. Curso de Graduação Tecnológica Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184p.

GUERRA, Y. **O ensino da prática no novo currículo: elementos para o debate**. Palestra da oficina ABEPSS. Região Sul I, maio: 2002.

HINTZ, S.; LIMMERMANN, A. F.; VENDRUSCOLO, A. E. P.; KNIHS, F. As contribuições da CPA para a Gestão Institucional. [Artigo] 2013. **Avaliação**. Disponível em: [inep.gov.br/avaliacao\\_institucional/controbuicoes\\_cpa\\_gestao\\_institucional.pdf](http://inep.gov.br/avaliacao_institucional/controbuicoes_cpa_gestao_institucional.pdf). Acesso em 20 maio de 2017.

LEHFELD, N.A.S.; CARITÁ, E.C.; GABARRA, M.H.C.; SOUSA, Y.T.C.S. Experiências estratégicas da comissão própria de avaliação de Universidade de Ribeirão Preto. In: BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Brasil). **Anais dos seminários regionais sobre autoavaliação institucional e comissões próprias de avaliação (CPA)**. Brasília: Inep, 2015. Disponível em:

[http://inep.gov.br/avaliaca/seminarios\\_regionais/anais/2015pdf](http://inep.gov.br/avaliaca/seminarios_regionais/anais/2015pdf). Acesso em 20 de fevereiro de 2017.

LEHFELD, N.A.S.; GABARRA, N.H.C.; COSTA, C.; SOUSA, Y.T.C.S. Reflexões sobre o processo de autoavaliação institucional: O olhar de uma comissão própria de avaliação. **Rev. Avaliação**. vl.15, n. 1, p.177-194, mar, 2010, Campinas; Sorocaba, SP. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/aval/v15n1/v15n1a10.pdf>. Acesso em 12 de junho de 2016.

MABA, E.G.; MARINHO, S. V. A autoavaliação institucional no processo de tomada de decisão em IES: estudo de caso das Faculdades SENAC/SC. **Avaliação**. Campinas/Sorocaba, São Paulo, v.17, n.2, p. 455-80, 2012.

MANDELBAUM, B. Em busca de um encontro: o método hermenêutico na pesquisa em Psicologia Social. rev. Temas em Psicologia, 2012, vol. 20, n. 1, Disponível em:

MARBACK NETO, G. **Avaliação: instrumento de gestão universitária**. Vila Velha: Hoper, 2007.

MELCHIOR, M.C. **Avaliação Institucional da Escola Básica**. Porto Alegre: Premier, 2004.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8.ed. São Paulo: Hucitec. Rio de Janeiro: Abrasco, 2004.

MOREIRA, S.V. Análise documental como método e como técnica. In: DUARTE, J.;

BARROS, A. (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 269-279.

NICOLETTI, G.T. **Autoavaliação como Garantia do Desenvolvimento Institucional no Contexto da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), no Período de 2005 a 2011**. [Dissertação] Belo Horizonte: FEAD – Centro de Gestão Empreendedora, 2015.

NICOTARI, M. A.; NISHIKAWA, M. **Autoavaliação institucional: bases de metodologia participativa e emancipada para o seu desenvolvimento em IES de educação à distância**. SIED. EnPED – UFUSCAR. 2012.

NUNES, A. K. F.; DIAS, J. S. Avaliação Interna: Como Prática de Reflexão para Melhoria da Qualidade dos Serviços apresentados na comunidade acadêmica.

eixo\_1/avaliacao\_interna\_pratica\_reflexao. [Artigo] 2013. **Avaliação**. Disponível em: [inep.gov.br/avaliacao\\_institucional/avaliacao\\_interna\\_pratica\\_reflexao\\_melhoria\\_qualidade\\_s](http://inep.gov.br/avaliacao_institucional/avaliacao_interna_pratica_reflexao_melhoria_qualidade_s)

ervicos\_apresentados\_comunidade.pdf. Acesso em 20 maio de 2017.

OLIVEIRA, N.B. Autoavaliação de uma instituição no ensino superior: o olhar crítico-reflexivo sobre si mesma para gerenciar a qualidade. 2008. **Anais Educere**. Disponível em: [http://www.pucpr.br/eventos/educere2008/anais/pdf/755\\_813.pdf](http://www.pucpr.br/eventos/educere2008/anais/pdf/755_813.pdf). Acesso em abril de 2016.

ORSANO, A.C.; XAVIER, A.C.G. **A Contribuição da CPA para a Construção da Política de Desenvolvimento Institucional do IFPI Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI)**. Eixo III: Impactos da CPA, 2013. Disponível em: [http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/avaliacao\\_institucional/seminarios\\_regionais/trabalhos\\_regiao/2013/nordeste/eixo\\_3/contribuicao\\_cpa\\_construcao\\_politica\\_desenvolvimento\\_institucional\\_ifpi.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/seminarios_regionais/trabalhos_regiao/2013/nordeste/eixo_3/contribuicao_cpa_construcao_politica_desenvolvimento_institucional_ifpi.pdf). Acesso em 01 de agosto de 2016.

PINTO, 2016. **Meta-avaliação: uma década do Processo de Avaliação Institucional do SINAES** Rodrigo S. Pinto, Simone P. T. de Mello, Pedro A. Melo. **Avaliação**. Campinas; Sorocaba, SP, v. 21, n. 1, p. 89-107, mar. 2016. Disponível em: <http://periodicos.uniso.br>. Acesso em 20 de agosto de 2016.

RIBEIRO, J.L.L.S. SINAES: o que aprendemos acerca do modelo adotado para avaliação do ensino superior no Brasil. **Avaliação**. Campinas, 2015, vol.20, n.1, pp.143-161. ISSN 1414-4077. Disponível em: <https://portal.ufba.br/index.php/entreideias/article>. Acesso em 20 de agosto de 2016.

RODRIGUES, T.R.O. **Autoavaliação institucional no marco do SINAES: um olhar sobre os relatórios de três universidades federais**. (TCC) Brasília/DF: UnB. 2014.

ROSANVALLON, P. **La contre-démocratie: la politique à l'âge de la défiance**. Paris: Éditions du Seuil, 2006.

SANTOS, A.P.; CERQUEIRA, E.A. **Ensino superior: trajetória histórica e políticas recentes**. 2009. Disponível em: <http://www.ceap.br/material/MAT14092013162802.pdf>. Acesso em 20 de maio de 2016.

SCHEFFER, N.F. Avaliação do ensino superior: algumas perspectivas. **Revista Espaço Pedagógico**. Passo Fundo, RS: UPF, v. 15, n. 2, p. 132-142, jul./dez. 2008.

SILVA, A.L.; GOMES A.M. Avaliação institucional no contexto do SINAES: a CPA em questão. **Avaliação**. Campinas; Sorocaba, v. 16, n. 3, p. 573-601, nov. 2011.

SILVA, H.A. ABORDAGEM FENOMENOLÓGICO-HERMENÊUTICAS. **ÁGORA – Rev. Eletrônica**. 2009. Disponível em: <http://agora.ceedo.com.br/hermeneutica.pdf>. Acesso em 10 de junho de 2016.

SILVA, M.N. **Autoavaliação Institucional: estudo de caso no campus da Unemat de Nova Xavantina-MT, no ano de 2014**. [Dissertação] Belo Horizonte: FEAD, 2015.

SILVA, V.O. **A avaliação dos gestores quanto à atuação do controle interno na Universidade do Estado de Mato Grosso no exercício 2011**. [Dissertação]. FEAD. Belo Horizonte, 2012.

SOUSA, C. P.; GATTI, B.A. Avaliação de instituição de ensino superior e autoavaliação educacional. In: BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Brasil). **Anais dos seminários regionais sobre autoavaliação institucional e comissões próprias de avaliação (CPA)**. Brasília: Inep, 2015. Disponível em: [http://inep.gov.br/avaliaca/seminarios\\_regionais/anais/2015pdf](http://inep.gov.br/avaliaca/seminarios_regionais/anais/2015pdf). Acesso em 20 de fevereiro de 2017.