



## XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

*Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea*

Florianópolis | Santa Catarina | Brasil  
25, 26 e 27 de novembro de 2019  
ISBN: 978-85-68618-07-3



## UM MODELO PARA A ANÁLISE DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

**Rodrigo Roratto**

Universidade Federal de Santa Maria  
[roratto\\_rs@hotmail.com](mailto:roratto_rs@hotmail.com)

**Helenise Sangoi Antunes**

Universidade Federal de Santa Maria  
[professora@helenise.com.br](mailto:professora@helenise.com.br)

**Marijane Rechia**

Universidade Federal de Santa Maria  
[mari.rechia@gmail.com](mailto:mari.rechia@gmail.com)

**Loiva Isabel Chansis**

Universidade Federal de Santa Maria  
[loivac@ufsm.br](mailto:loivac@ufsm.br)

**Waldemar Ferreira Dos Passos**

Universidade Federal de Santa Maria  
[wfp@yahoo.com.br](mailto:wfp@yahoo.com.br)

### RESUMO

A busca pela melhoria do desempenho organizacional tem levado diversas Instituições de Ensino Superior (IES) a almejar o aperfeiçoamento de suas práticas de gestão mediante a utilização de instrumentos de autoavaliação institucional como o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA). Assim, o objetivo desse artigo consiste em discutir a viabilidade de adoção de um modelo integrado de autoavaliação que integre as diretrizes desses dois instrumentos: SINAES e GESPÚBLICA. Para isso, foi realizada uma revisão de literatura e uma pesquisa documental com o intuito de explorar como esses modelos de autoavaliação podem contribuir sinergicamente para a mudança organizacional. A partir da realização do estudo, foi possível constatar que essa integração contribui, entre outras melhorias, com o fomento à adesão voluntária de mais IES a modelos de avaliação da gestão organizacional com características semelhantes ao GESPÚBLICA.

**Palavras-chave:** Modelo de desempenho; avaliação institucional; universidade pública.

## **1. INTRODUÇÃO**

O contínuo empenho da Administração Pública em oferecer serviços de qualidade aos cidadãos através de práticas eficientes de gestão tem levado diversas organizações públicas a buscarem um nível de excelência na prestação de seus serviços. A busca pela tal excelência ganhou ênfase nas duas últimas décadas, principalmente a partir da reforma administrativa do aparelho do Estado que estabeleceu diretrizes que preconizaram a qualidade na prestação dos serviços públicos. A partir dessa reforma, o governo brasileiro buscou, por meio de dispositivos legais, fomentar entre os gestores públicos uma cultura de realização de ciclos contínuos de autoavaliação que visassem a melhoria do desempenho organizacional.

Exemplo disso é a publicação, pelo Governo Federal, em 14 de abril de 2004, da Lei nº. 10.861, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES); e, em 23 de fevereiro de 2005, do Decreto nº 5.378, que instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA). Ambos os modelos fornecem, respectivamente, instrumentos para autoavaliação da qualidade do ensino e da gestão das Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil.

Ao analisar as bases de dados do portal Capes, observou-se que estudos acerca da implantação de programas de melhoria da qualidade que promovem mudanças organizacionais em órgãos públicos são escassos. No que se refere especificamente ao GESPÚBLICA, há uma evidente baixa adesão das IES a esse programa. O que estaria provocando tanta resistência por parte das IES em aderir procedimentos de mudança organizacional através de processos de avaliação institucional?

Com base nessa questão de pesquisa, o objetivo do artigo consiste em discutir a possibilidade de um modelo de autoavaliação de gestão para as IES que integre as diretrizes de autoavaliação institucional do SINAES com os critérios avaliativos estabelecidos pelo GESPÚBLICA, com vistas a fomentar a adesão voluntária de mais IES a programas de qualidade como o GESPÚBLICA, por exemplo. Para isso, torna-se necessária a análise dos dois modelos buscando identificar as interseções e divergências existentes entre eles.

## **2. MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

O Brasil tem feito grandes avanços na melhoria e aperfeiçoamento de sua administração pública desde a reforma gerencial iniciada em 1995. Com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) algumas causas passaram a ser combatidas pelo poder público

como a crise fiscal, o esgotamento do modelo de substituição de importação e o esgotamento do modelo burocrático de gestão ainda vigente, desde a década de 1930, que objetivava a eliminação do modelo patrimonialista.

A gestão pública brasileira passou por várias reformas administrativas desde que a burocracia foi instituída no Brasil, em 1936. Segundo Lima (2007), o Brasil passou por 53 reformas, onde 45 delas tinham enfatizavam a estrutura e as demais enfatizavam a mudança nas pessoas. Nesse aspecto, é possível notar a relevância que tem a cultura organizacional no planejamento de processos de mudança organizacional. Assim, a modernização da gestão pública não exigia somente uma mudança estrutural ou institucional, mas, principalmente, cultural. Desse modo, foi necessário idealizar um modelo de gestão amplo e profundo, que permitisse a transformação do aparelho do Estado como um todo, surgindo assim, o movimento gerencialista (Bresser-Pereira, 2010).

Com base nesses pressupostos, o Brasil tem feito, desde 1995, grandes mudanças com vistas à melhoria e aperfeiçoamento da administração pública. A instituição da administração gerencial por meio do PDRAE passou a conservar alguns dos princípios da administração burocrática, embora flexibilizados, passando a focar não somente no controle dos processos, mas sim, nos resultados a serem oferecidos ao cidadão, agora vistos como usuários de serviços públicos. Enfatizou-se o princípio da eficiência na prestação dos serviços públicos; a avaliação de desempenho, tanto dos servidores quanto da instituição; e o foco que antes era nos processos administrativos passou a ser nos resultados a serem alcançados com o intuito de promover uma verdadeira mudança organizacional na máquina pública.

Para Robbins (2002) há, essencialmente, dois tipos de metas no planejamento da mudança organizacional: a primeira busca aprimorar a capacidade da organização de adaptar-se a mudanças em seu ambiente; e a segunda busca mudar o comportamento dos indivíduos da organização. Considerando esses pressupostos, percebe-se que a mudança organizacional é muito mais relacionada a uma questão de mudança comportamental do que puramente técnica.

Esse processo de mudança nas organizações públicas é lento e gradativo, pois depende da concordância de vários agentes da sociedade (Osborne & Geegler, 1994). Dessa forma, o gestor público deverá saber que contará com a cooperação de parte dos servidores da instituição e com a resistência de outros, contudo, para que haja uma melhoria na qualidade dos serviços prestados ao cidadão, tal mudança se faz necessária.

Mesmo que a mudança proposta seja positiva, o processo em si gera incertezas porque altera a rotina de trabalho (Peccei, Giangreco, & Sebastiano, 2011). Ou seja, para que um

gestor execute com êxito um processo de transformação organizacional é preciso trabalhar o comportamento resistente, melhorar a comunicação com os servidores e envolvê-los no processo de planejamento dessa mudança.

A ideia de mudança organizacional está diretamente relacionada à busca pela excelência na gestão pública. Esses princípios e valores constituem os pilares da gestão e são denominados os fundamentos da excelência. Segundo Pagliuso (2008),

A excelência em gestão é um conjunto de princípios e valores que são incorporados e internalizados por uma organização de qualquer nação, setor ou porte, que os pratica no seu cotidiano em todos os níveis de atuação e com todos os seus públicos, interno e externamente (Pagliuso, 2008).

Partindo desse conceito, entende-se que para que ocorra uma transformação que busque a excelência na gestão pública é necessário uma mudança interna e incorporada aos valores e ações da organização.

Apesar da criação de vários programas de qualidade na administração pública brasileira nas últimas décadas, percebe-se que o êxito desses programas tem sido bastante localizado e que ainda persiste uma grande dissonância com relação à prestação dos serviços públicos entre o mundo que é prometido pelos governantes e o mundo real.

De uma maneira geral os brasileiros têm uma imagem tão generalizada quanto negativa do serviço público caracterizada pela burocracia excessiva, pela lentidão, pela ineficiência nos serviços, pela baixa qualificação e produtividade e a pela inadaptabilidade à mudança e à inovação. Diante de uma administração pública com tais características seria mesmo possível se pensar em excelência na administração pública brasileira?

O Governo Federal vem buscando mudar essa imagem negativa modificando essa realidade por meio da criação de programas e políticas que contribuam para a melhoria da qualidade dos serviços públicos. Nesse intuito foram elaboradas propostas de mudanças organizacionais na administração pública com base em instrumentos de avaliação institucional.

Um desses instrumentos é a autoavaliação institucional que é realizada na perspectiva do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e o Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública (IAGP), na perspectiva do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) os quais serão abordados na sequência desse estudo.

### 3. SINAES

Em um mundo de constantes transformações, imaginar hoje uma organização estática e imutável, é pensar em uma entidade que não cumpre o seu papel social, tornando-se um ambiente que perde a efetividade frente às necessidades que emergem a cada dia. Sob essa perspectiva cabe ressaltar a importância de se rever, avaliar e redirecionar práticas de gestão. Neste sentido, a avaliação surge como uma ferramenta necessária para o redimensionamento das ações, constituindo-se de um instrumento eficaz a ser utilizado pelo gestor público para uma racional tomada de decisões.

Segundo entendimento de Aguillar e Ander-Egg (1994, p.31-32):

Avaliação é uma forma de pesquisa social aplicada, sistemática, planejada e dirigida; destinada a identificar, obter e proporcionar de maneira válida e confiável, dados e informação suficiente e relevante para apoiar um juízo sobre o mérito e o valor dos diferentes componentes de um programa (Aguillar & Ander-Egg, 1994, p.31-32).

Os processos avaliativos precisam consistir em um sistema de avaliação em que as várias dimensões de uma realidade sejam integradas em sínteses compreensivas. Já a autoavaliação constitui-se de um diagnóstico onde a própria instituição verificará seus pontos fortes e fracos e quais demandas institucionais tem maior prioridade. A partir do uso dessa ferramenta, o gestor pode saber quais os equívocos e acertos de sua gestão e estabelecer planos de ação que serão executados mediante processos internos que podem ser melhorados em ciclos contínuos.

A Avaliação Institucional é um dos componentes do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e está relacionada à melhoria da qualidade da educação superior; à orientação da expansão de sua oferta; ao aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social; ao aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

O SINAES foi instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 e é formado por três procedimentos avaliativos: a Avaliação das Instituições de Educação Superior (AVALIES), constituída da Autoavaliação e da Avaliação Externa; a Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG) e o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) (Andriola & Souza,

2010). A lei n. 10.861 determina ainda a constituição de uma Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) que será a responsável pela coordenação da implementação do sistema SINAES (Lei n. 10.861, 2004).

Segundo a Portaria MEC nº. 2.051, de 09 de julho de 2004, que regulamenta os procedimentos de avaliação do SINAES, as Comissões Próprias de Avaliação (CPAs), previstas no Art. 11 da Lei no 10.861, de 14 de abril de 2004 são constituídas no âmbito de cada instituição de educação superior e têm por atribuição coordenar os processos internos de avaliação da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo INEP. A autoavaliação constitui uma das 47 etapas da avaliação e é coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) (Lei n. 10.861, 2004).

Segundo DeSouza (2009), cada IES realiza uma autoavaliação estabelecida por ciclos estruturados no período máximo de três anos. A avaliação é permanente, mas, anualmente, as IES tornam públicas essas informações, mediante relatórios parciais. Essa autoavaliação é desenvolvida de acordo com as orientações do INEP e cronograma estabelecido pela CONAES. Após a autoavaliação, ocorrem visitas de comissões externas constituídas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) para que o processo de avaliação seja finalizado. O Relatório advindo da autoavaliação faz parte do rol de documentos que servirão para subsidiar a avaliação externa.

Para essa pesquisa, foi utilizado como objeto de estudo o último relatório de autoavaliação da Universidade Federal de Alagoas (UFAL) publicado pela IES no ano de 2016. cabe aqui fazer algumas considerações acerca dessa instituição.

A comunidade acadêmica da UFAL é composta de 1.644 professores efetivos e 1.759 técnicos administrativos e de mais de trinta mil alunos. A IES elabora o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) a partir das demandas apontadas pelos seus campi situados nos municípios de Maceió, Arapiraca e Delmiro Gouveia, e por suas unidades acadêmicas e administrativas. O PDI representa o somatório dos Planos de Desenvolvimento das Unidades Acadêmicas (PDUs), dos Planos de Desenvolvimento dos Campi Fora de Sede (PDCs) e dos Planos Setoriais. (UFAL, 2016).

Atualmente, o processo autoavaliativo da gestão da universidade é realizado apenas na perspectiva do SINAES em virtude da sua obrigatoriedade prevista em lei. Contudo, até o final do ano de 2017, há a expectativa de que esse processo autoavaliativo passe a ser executado sob duas óticas distintas, a do SINAES e a do GESPÚBLICA. Isso porque uma das metas previstas no PDI da UFAL, vigente até o final do ano de 2017, é a implantação do

programa GESPÚBLICA e, conseqüentemente, a utilização do Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública (IAGP) no processo de autoavaliação da gestão pública do órgão.

#### **4. GESPÚBLICA**

O GESPÚBLICA foi instituído em 2005 pelo Decreto nº 5.378, após várias reformulações decorrentes da reforma da administração pública, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e o aumento da competitividade do país. Sua missão é promover a gestão pública orientada para resultados.

Assim, o GESPÚBLICA tem como meta ser um programa de excelência, mas sem deixar de ser público, apesar de alguns de seus princípios terem sido formulados à luz da iniciativa privada.

Os objetivos do programa podem ser descritos da seguinte forma: a) melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos; b) aumento da competitividade do país; c) formular e implementar medidas integradas de transformação da gestão; d) promover resultados; e) aplicar instrumentos de abordagens gerenciais. (Gespública, 2016).

Além disso, o GESPÚBLICA é fundamentado sob algumas bases. São elas: a) ser essencialmente público: neste sentido, busca-se a melhoria dos serviços nos órgãos e entidades públicos voltada para o cidadão; b) focado em resultados: o sistema de processos burocráticos acaba dando lugar a uma gestão baseada em resultados; c) é federativo: apesar de o programa ter se originado do governo federal, sua adesão é extensiva a qualquer outro ente federativo, desde que se submeta aos princípios norteadores do programa. (Gespública, 2016).

O programa consiste na realização de uma avaliação continuada composta de sete etapas. Ao término de cada ciclo, uma nova avaliação e um novo plano são necessários para que a melhoria contínua continue seu curso, seja internalizada como uma prática de gestão, e permita à organização atingir paulatinamente patamares mais elevados de desempenho. (Gespública, 2016).

O modelo GESPÚBLICA utiliza oito critérios de avaliação da gestão de organizações públicas que são distribuídos em quatro blocos. O primeiro bloco: Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade está relacionado ao planejamento da gestão. O segundo bloco: Pessoas e Processos considera a execução do planejamento. O terceiro bloco: Resultados, simboliza o controle. Por fim, o quarto bloco: Informações e Conhecimento representa a inteligência da organização para corrigir ou melhorar as práticas de gestão e o seu desempenho. O desempenho organizacional é traduzido pela somatória da pontuação

alcançada em cada critério do programa. Esses critérios são aferidos mediante o uso do Instrumento de Avaliação da Gestão (IAGP).

O sistema de melhoria contínua da gestão pública é um conjunto integrado de ações, realizadas de modo contínuo, que começa com a decisão da organização de avaliar continuamente as práticas e os resultados da sua gestão e se mantém ao longo do tempo, mediante repetição cíclica do processo. Assim, a avaliação da gestão de uma organização pública significa, portanto, a verificação do grau de aderência das suas práticas de gestão em relação aos parâmetros de excelência preconizados pelo GESPÚBLICA. Esse processo avaliativo permite identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria da gestão. A partir desse diagnóstico, o gestor público pode formular um Plano de Melhoria da Gestão (PGM) que estabelecerá as diretrizes que direcionarão o processo de mudança organizacional.

## **5. PROCEDIMENTOS**

Inicialmente buscou-se explorar o tema da mudança organizacional e percebeu-se que para que essa mudança acontecesse no âmbito das IES o primeiro passo a ser dado é a realização de um processo autoavaliativo. Assim, foi necessário realizar uma revisão de literatura referente aos marcos conceituais e legais dos instrumentos de autoavaliação institucional preconizados pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e pelo programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA).

Essa revisão consistiu em uma análise exploratória de livros e dissertações relacionados à temática proposta e também foram analisados artigos publicados entre os anos de 2005 e 2017. A escolha desse interstício justifica-se pelo fato de que, apesar de o sistema SINAES ter sido implementado no ano de 2004, somente a partir do ano de 2005, com a criação do programa GESPÚBLICA, foi que as duas perspectivas de autoavaliação institucional passaram a coexistir.

As publicações pesquisadas deveriam ter como objeto de estudo variáveis relacionadas à mudança organizacional, e ao processo de autoavaliação que subsidiassem tanto a análise do instrumento autoavaliativo utilizado pelo SINAES quanto o do GESPÚBLICA. A inclusão ou exclusão das publicações nessa área foi definida pela análise dos títulos, resumos e palavras-chave dos artigos publicados acerca dessas temática.

Nos casos em que a leitura desses elementos não foi suficiente para definir se a publicação se enquadrava ou não nos critérios previamente estabelecidos, realizou-se a leitura



na íntegra do texto. Após a realização da busca de artigos nas bibliotecas eletrônicas Spell e Scielo, esse processo resultou em um total de 32 periódicos que se enquadravam no objeto de pesquisa e que serviram como base para fundamentação e discussão desse trabalho.

A metodologia contou ainda com uma pesquisa documental, onde foram analisados decretos, leis, guias e manuais referentes ao GESPÚBLICA e ao SINAES, bem como relatórios de autoavaliação institucional e sítios na internet que tratam do assunto em estudo.

Este trabalho teve algumas limitações uma vez que ainda não é expressivo o histórico de uso do instrumento de autoavaliação preconizado pelo GESPÚBLICA nas IES. Em virtude disso, analisou-se o último relatório de autoavaliação institucional da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), publicado no ano de 2016, para que se pudesse identificar como é realizada a autoavaliação sob as diretrizes do SINAES no intuito de analisar e discutir quais dessas diretrizes seriam convergentes com os critérios do IAGP de modo a consubstanciar um modelo de autoavaliação que forneça informações suficientes para que uma IES seja avaliada sob essa dupla perspectiva de avaliação.

## **6. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A construção de um instrumento único que contenha as informações solicitadas pelos instrumentos de autoavaliação do SINAES e do GESPÚBLICA possibilita que o gestor público disponha do conhecimento necessário para a elaboração de planos e ações estratégicas prioritárias que estejam alinhadas com a missão e a visão da organização. Contudo, para se construir esse instrumento é necessário um trabalho capaz de integrar as características convergentes entre ambos os modelos estudados.

Os dois instrumentos de autoavaliação analisados possuem pontos de interseção e divergências. Uma das principais diferenças entre esses modelos é o caráter compulsório do SINAES frente ao caráter voluntário do GESPÚBLICA o qual é exclusivamente voltado às instituições públicas. Por ser uma determinação da lei 10.861 de 14 de abril de 2004, as IES devem obrigatoriamente realizar, ao menos uma vez por ano, a autoavaliação institucional e divulgar o resultado parcial da mesma.

O que chama a atenção quanto ao caráter voluntário da realização da autoavaliação por meio do IAGP é que o desejo de mudança da organização deve partir do interesse da Administração Pública. Dessa forma, o GESPÚBLICA possibilita uma mudança de mentalidade que inicialmente deve partir do gestor público em seu papel de liderança máxima

do órgão, uma vez que o maior desafio da mudança organizacional é a própria transformação da visão do líder quanto ao seu papel sobre o processo de mudança.

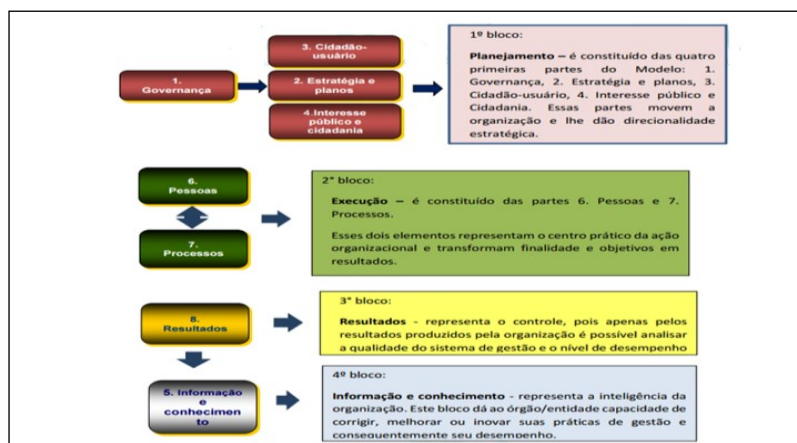
Uma semelhança identificada entre os modelos de avaliação é a sensibilização realizada na organização de modo a envolver toda a comunidade acadêmica a participar do processo autoavaliativo. No caso do GESPÚBLICA, a partir do momento em que o gestor voluntariamente busca conhecer melhor o programa, os coordenadores dos núcleos setoriais do GESPÚBLICA realizarão uma oficina de apresentação do programa. Nessa oficina são formados multiplicadores do IAGP e o objetivo final do evento é a elaboração do PMG.

Ao analisar os artigos que subsidiaram esse estudo, percebeu-se que há uma grande resistência por parte de vários gestores de IES em aderir ao GESPÚBLICA. Para se ter uma dimensão dessa resistência foi realizada uma pesquisa no endereço eletrônico do GESPÚBLICA e verificou que, das 1.175 organizações que já aderiram ao GESPÚBLICA, apenas 9 são IES, o que representa apenas 1,3% do total de instituições adesas.

Um dos aspectos que podem estar contribuindo para a resistência dessas organizações públicas em aderir ao GESPÚBLICA possivelmente seja o fato de, além de a IES ter a obrigatoriedade de realizar anualmente a autoavaliação institucional estabelecida pelo SINAES, o órgão ter ainda que realizar a autoavaliação institucional determinada pelo GESPÚBLICA, o que, conseqüentemente, consistiria em um retrabalho que poderia ser evitado se houvesse uma coalizão entre esses processos autoavaliativos. É justamente analisando esse aspecto que esse estudo propõe uma sinergia entre o IAGP e a autoavaliação do SINAES constituído de uma comissão integrada com representantes de ambos os modelos, de forma a fomentar a adesão de mais IES ao GESPÚBLICA.

Ao analisar o instrumento de autoavaliação do IAGP, verificou-se a definição de 8 (oito) critérios que são utilizados pelo instrumento buscando-se identificar quais critérios poderiam ser associados aos eixos avaliativos. A Figura 1 apresenta os critérios do IAGP.

**Figura 1. Critérios de autoavaliação institucional do IAGP.**



Fonte: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Guia prático de aplicação do Gespública, 2016.

Com o objetivo de verificar os pontos divergentes e convergentes entre os critérios do IAGP e as diretrizes do SINAES, após análise do IAGP, analisou-se o último relatório de autoavaliação da Universidade Federal Alagoas (UFAL). A partir dessa análise, percebeu-se que a Comissão Própria de Avaliação da UFAL (CPA/UFAL) agrupou as 10 (dez) dimensões institucionais estabelecidas pela lei 10.861 em 5 (cinco) conjuntos de eixos avaliativos:

**Políticas Acadêmicas** que compreende a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, às bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades; bem como as políticas de atendimento aos estudantes;

<b>Políticas de Gestão</b>
abrange as políticas de pessoal, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional, suas condições de trabalho e a sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior;
<b>Infraestrutura Física:</b>
abrange a infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação;
<b>Desempenho Institucional</b>
representa a comunicação com a sociedade, bem como a responsabilidade social da instituição, o desenvolvimento econômico e social, a defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;
<b>Planejamento e Avaliação Institucional</b>
envolve a missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional(PDI), a organização e a gestão da instituição, o planejamento e a avaliação, especialmente os processos, resultados e a eficácia da autoavaliação institucional.

Ao comparar os dois instrumentos de autoavaliação percebe-se que a associação torna-se possível uma vez que o SINAES é um sistema de medição de desempenho da IES que fornece ao GESPÚBLICA informações que serão utilizadas nos planos de melhoria da gestão construídos em ciclos contínuos de avaliação e que promovem uma reforma permanente e gradual da Administração Pública brasileira, no que se refere à educação superior.

Para a realização do processo de autoavaliação seriam designadas as Comissões de Autoavaliação das Unidades Acadêmicas (CAAs), as quais estariam no nível básico; e uma Comissão Própria de Autoavaliação (CPA), a qual acompanharia as equipes de avaliadores externos, receberia os relatórios parciais de autoavaliação institucional das unidades acadêmicas e dos campi para poder construir o relatório de autoavaliação institucional, além de prestar serviços de assessoramento às CAAs.

O enfoque principal do processo de autoavaliação institucional consistiria na participação de todos os segmentos da comunidade universitária: estudantes, gestores, professores e técnico-administrativos, não se excluindo os egressos. Essa pesquisa seria realizada por meio de dados coletados via formulários eletrônicos *on-line* onde esse questionário seria composto de respostas fechadas, em uma escala tipo Likert, qualificadas por atributos específicos.

Fazendo um comparativo entre os dois modelos de autoavaliação notou-se que os cinco eixos avaliativos utilizados pela Ufal para realizar a sua autoavaliação possibilitam a identificação das potencialidades, fragilidades e limitações da universidade em suas políticas e práticas relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão, além de favorecer a reflexão sobre a efetividade do planejamento e a eficácia das ações propostas.

Dessa forma, ao contrapor esses eixos com os oito critérios de avaliação do IAGP, percebeu-se que cada critério a ser avaliado é minuciosamente avaliado por uma série de alíneas que representam seus requisitos, mas que a redação de algumas dessas alíneas apresenta desdobramentos que também são considerados em conjunto. Tais agrupamentos corroboram com a ideia de que não haveria prejuízo ao processo avaliativo se houvesse uma associação entre as diretrizes similares de ambos os modelos.

## **7. CONCLUSÃO**

A crescente demanda de usuários que utilizam os serviços das Instituições de Ensino Superior tem evidenciado um cenário que requer cada vez mais que a oferta desses serviços seja realizada a partir do cumprimento de planos de melhoria de gestão. Para isso, os gestores públicos precisam conhecer profundamente os instrumentos de autoavaliação institucional

existentes que serão capazes de auxiliar na definição de estratégias inovadoras com vistas a alcançar os objetivos organizacionais.

Dois desses instrumentos são responsáveis pela autoavaliação nas Instituições Públicas de Ensino Superior (IPESs) no Brasil: a autoavaliação na perspectiva do SINAES e o IAGP na representação do GESPÚBLICA. Essas ferramentas possibilitam o diagnóstico das potencialidades e fragilidades da gestão na IPES, o mapeamento das dimensões institucionais e o estabelecimento de metas de melhoria que não apenas almejem a desburocratização da Administração Pública, mas também permitam a construção de uma gestão que esteja baseada no alcance de resultados e na qualidade da prestação de serviços aos seus usuários.

Assim, a autoavaliação institucional, baseada na adoção adequada dos dois modelos apresentados, é considerada o caminho para soluções inovadoras nas IES, na medida em que possibilita um planejamento participativo reforçando o incentivo ao desenvolvimento das pessoas e evitando atitudes de gestão isoladas, baseadas em métodos não racionais e em experiências amadoras.

É necessário, portanto, que o gestor tenha a consciência de que o processo autoavaliativo de forma integrada deve ser sistemático e de periodicidade contínua, para que funcione como uma oportunidade de aprendizado sobre a própria organização e também como instrumento de internalização dos princípios e práticas da gestão pública de excelência.

É primordial, também, reconhecer que tal processo só é capaz de gerar resultados positivos se o gestor tiver uma visão de futuro e a consciência do seu papel de líder em sensibilizar e envolver docentes, discentes, técnicos administrativos e a comunidade externa à IES no processo de autoavaliação da instituição buscando, assim, a melhoria contínua do desempenho organizacional desta.

## **REFERÊNCIAS**

Aguilar, M. J., & Ander-Egg, E. (1994). *Avaliação de serviços e programas sociais*. (2a ed.) Petrópolis: Vozes.

Bresser-Pereira, L. C. (1996). Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, 47(1), 7-41.

Bresser-Pereira, L. C. (2010). Democracia, estado social e reforma gerencial. *Revista de Administração de Empresas*, 50(1), 112-116.

*Decreto n. 5.378, de 23 de fevereiro de 2005.* (2005, 24 de fevereiro). Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Brasília, DF. Recuperado em 18 julho, 2017, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm)

DeSouza, L. A. (2009). *Análise das representações sociais da comunidade interna da Universidade Federal do Ceará acerca da auto-avaliação institucional*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil.

Gesública. Recuperado em 16 julho, 2017, de <http://www.gespublica.gov.br>

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2009). *Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. SINAES: da concepção à regulamentação*. (5a ed.) Brasília: Inep.

*Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004.* (2004, 15 de abril). Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Brasília, DF. Recuperado em 10 julho, 2017, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm)

Lima, P. D. B. (2007). *Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do GESPÚBLICA*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. (2006). *Guia D Simplificação*. (2a ed.) Brasília: MPOG/SEGES.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. (2016). *Instrumento de autoavaliação da gestão pública – IAGP 250 Pontos*. Recuperado em 15 julho, 2017, de [http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/gagp-250\\_pontos\\_novo.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/gagp-250_pontos_novo.pdf)

Osborne, D., & Gaebler, T. (1994). *Reinventando o governo: como o governo empreendedor está transformando o setor público*. Brasília: MH Comunicação.

Pagliuso, A. T. (2008). *O diferencial da gestão competitiva: fundamentos da excelência garantem credibilidade à atuação da empresa*. Recuperado em 09 junho, 2017, de <http://arquivo.portaldovoluntario.org.br/press/.../113389237241.doc>

Peccei, R., Giangreco, A., & Sebastiano, A. (2011). The role of organizational commitment in the analysis of resistance do change: co-predictor and moderator effects. *Personnel Review*, 40(2), 185-204.

Pereira, F. A. M., Queiros, A. P. C., Galvão, A. G., & Sales, J. P. D. (2012). Gestão das informações e do conhecimento em organizações públicas: uma aplicação do modelo de excelência em gestão pública. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, 11(2), 1-24.

*Portaria n. 2.051, de 9 de julho de 2004.* (2004, 9 de julho). Ministério da Educação. Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído na Lei no 10.861, de 14 de abril de 2004. Recuperado em 17 de junho, 2017, de [http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/PORTARIA\\_2051.pdf](http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/PORTARIA_2051.pdf)

Presidência da República: Câmara da Reforma do Estado. (1995). *Plano Diretor da reforma do Aparelho do Estado*. Recuperado em 16 julho, 2017, de <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>

Robbins, S. P.(2002) *Comportamento Organizacional*. (9a ed.) São Paulo: Pearson.

Universidade Federal de Alagoas. (2013). Plano de Desenvolvimento Institucional 2013 – 2017. Recuperado em 20 julho, 2017, de <http://www.ufal.edu.br/transparencia/institucional/plano-de-desenvolvimento/2013-2017>

Universidade Federal de Alagoas. (2016). *Relatório de autoavaliação institucional - relatório parcial ciclo avaliativo 2015*. Recuperado em 06 julho, 2017, de <http://www.ufal.edu.br/noticias/2016/5/ufal-publica-resultado-da-avaliacao-interna/cpa-relatorio-de-autoavaliacao2015.pdf>