



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MÉTODOS E GESTÃO EM AVALIAÇÃO

Renan Batista dos Santos Ribeiro

NÍVEL DE MATURIDADE DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO DO INSTITUTO  
FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA

FLORIANÓPOLIS  
2021

Renan Batista dos Santos Ribeiro

**NÍVEL DE MATURIDADE DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO DO INSTITUTO  
FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Métodos e Gestão em Avaliação, Departamento de Informática e Estatística, do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Métodos e Gestão em Avaliação.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Silvia Modesto Nassar

Florianópolis  
2021

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

Ribeiro, Renan Batista dos Santos

Nível de maturidade do processo de autoavaliação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina / Renan Batista dos Santos Ribeiro; orientadora, Silvia Modesto Nassar, 2021.

101 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Métodos e Gestão em Avaliação, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Métodos e Gestão em Avaliação. 2. Comissão Própria de Avaliação. 3. Autoavaliação. 4. Processos. 5. Maturidade. I. Nassar, Silvia Modesto. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Métodos e Gestão em Avaliação. III. Título.

RENAN BATISTA DOS SANTOS RIBEIRO

**NÍVEL DE MATURIDADE DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO DO INSTITUTO  
FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA**

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Renato Cislighi, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.<sup>a</sup> Danielle Regina Ullrich, Dra.  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Métodos em Gestão e Avaliação.

---

Prof. Dr. Marcelo Menezes Reis  
Coordenador do Programa

---

Prof. Dr.(a) Silvia Modesto Nassar  
Orientadora

Florianópolis, 2021.

Este trabalho é dedicado à minha esposa Luana e  
à minha filha Isabella.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu Deus, que me proporcionou durante a execução deste trabalho o dom da vida, da saúde, da força e da coragem para prosseguir.

A minha querida orientadora, Prof<sup>a</sup> Silvia Modesto Nassar, por acreditar neste projeto e, com o seu jeito de ser, me motivar e me orientar durante a jornada. Vamos que vamos!

A minha esposa Luana, por me ajudar dentro das possibilidades. Amo você!

A minha filha Isabella, que nasceu durante a execução deste projeto e me proporcionou infinitas alegrias e grandes desafios. Foi a motivação mor para a finalização deste projeto.

Aos colegas e parceiros da turma PPMGA/2018, com eles a jornada foi muito mais divertida e leve!

Aos parceiros do IFSC Campus Caçador, em especial as chefias imediatas, que me proporcionaram o ajuste da carga horária para participar das aulas presenciais e autorizaram o afastamento integral para a conclusão do projeto, o meu muito obrigado!

“Aquilo que não se pode medir, não se pode melhorar”  
(William Thomson Kelvin)

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é avaliar o nível de maturidade do processo de autoavaliação institucional do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), utilizando como ferramenta o *Process and Enterprise Maturity Model* (PEMM). O processo de autoavaliação institucional em análise foi o realizado pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) Central, a partir da percepção da necessidade de melhorias nos processos de autoavaliação em experiências práticas vividas no ambiente de trabalho. A necessidade de mensurar o nível de maturidade de processos tem ganhado força em organizações privadas e o ambiente educacional tem seguido esta tendência, todavia ainda são poucas as referências no campo teórico conceitual sobre o tema maturidade em processos e suas aplicações em instituições educacionais. Desta forma, esta pesquisa analisa os referenciais teóricos sobre a autoavaliação institucional, os instrumentos, as aplicações e casos, com o objetivo de chegar a uma síntese sobre a estrutura, os conhecimentos necessários, as falhas e os resultados da Maturidade do Processo de Autoavaliação Institucional. Para alcançar os objetivos pretendidos, o trabalho foi desenvolvido a partir de uma pesquisa aplicada, revisão bibliográfica, descritiva, qualitativa e aplicação de campo sobre o tema maturidade de processos dentro da CPA central do IFSC. Na aplicação prática, foi utilizado um modelo de avaliação adaptado do original PEMM. A parte utilizada foi o Viabilizador de Processo com os seus cinco tipos: Desenho, Executores, Responsável, Infraestrutura e Indicadores. Os resultados, apresentados e discutidos por meio de análises descritivas das questões objetivas, revelaram o nível de maturidade de cada tipo do Viabilizador. O nível do Viabilizador tipo Desenho foi 2,45 e indica que as ferramentas utilizadas cumprem os requisitos básicos para que o processo se inicie e seja finalizado. Sobre o Viabilizador do tipo Executores, o valor foi 2,28, e indica que há certa necessidade de criar metodologias e aprimorar as técnicas de melhoria de processos. No Viabilizador do tipo Responsável, o valor foi de 3,14, e revela que o presidente da comissão consegue concentrar seus esforços nas demandas de cada membro da CPA. No Viabilizador do tipo Infraestrutura o valor foi de 1,8 e revelou que os sistemas de TI são generalistas, pois atendem a todo o IFSC, todavia conseguem manter de forma básica as demandas da CPA. E no Viabilizador do tipo Indicadores o valor foi de 2,18, e revela a necessidade de criar indicadores de desempenho. O nível médio geral de maturidade do processo de autoavaliação da CPA do IFSC através do método PEMM foi de 2,37. Classifica-se este resultado no nível P2, indicando que o processo dá resultados, de certa forma, acima do esperado, pois a comissão possui um fluxo de um extremo ao outro para os processos de autoavaliação, ainda que exista a necessidade de alinhar estratégias de mapeamento de processos. A aplicação do modelo adaptado PEMM permitiu visualizar e analisar fatores sob o prisma de um instrumento que comumente é utilizado em processo de produção e gestão de organizações privadas. Foi possível observar e orientar a proposta para ações de melhoria nos processos da CPA Central.

**Palavras-chave:** Processos. Viabilizador. Maturidade. Comissão Própria de Avaliação. Autoavaliação.



## ABSTRACT

The objective of this work is to evaluate the maturity level of the institutional self-assessment process of the Federal Institute of Santa Catarina (IFSC), using the Process and Enterprise Maturity Model (PEMM) as a tool. The institutional self-assessment process under analysis was carried out by the Central Evaluation Committee (CPA), based on the perception of the need for improvements in the self-assessment processes in practical experiences in the work environment. The need to measure the level of process maturity has gained strength in private organizations and the educational environment has followed this trend, however there are still few references in the conceptual theoretical field on the subject of process maturity and its applications in educational institutions. In this way, this research analyzes the theoretical references on the institutional self-assessment, the instruments, the applications and cases, with the objective of reaching a synthesis on the structure, the necessary knowledge, the failures and the results of the Maturity of the Institutional Self-Assessment Process. To achieve the intended objectives, the work was developed based on applied research, bibliographic, descriptive, qualitative and field application on the subject of process maturity within the central CPA of IFSC. In practical application, an evaluation model adapted from the original PEMM was used. The part used was the Process Enabler with the five types: Design, Executors, Responsible, Infrastructure and Indicators. The results, presented and discussed through descriptive analyzes of the objective questions, revealed the level of maturity of each type of Enabler. The level of the Drawing type Enabler was 2.45 and indicates that the tools used meet the basic requirements for the process to start and end. Regarding the Executor type Enabler, the value was 2.28, and indicates that there is a certain need to create methodologies and improve techniques for process improvement. In the Responsible type Enabler, the value was 3.14, and reveals that the chairman of the commission is able to focus his efforts on the demands of each member of the CPA. In the Infrastructure type Enabler, the value was 1.8 and revealed that the IT systems are generalist, since they meet the entire IFSC, however they manage to keep CPA's demands in a basic way. And in the Indicator type Enabler, the value was 2.18, and reveals the need to create performance indicators. The overall average level of maturity of the IFSC CPA self-assessment process using the PEMM method was 2.37. This result is classified at the P2 level, indicating that the process gives results, in a way, above expectations, since the committee has a flow from one end to the other for the self-assessment processes, even though there is a need to align strategies of self-assessment. process mapping. The application of the adapted PEMM model made it possible to visualize and analyze factors from the perspective of an instrument that is commonly used in the production and management process of private organizations. It was possible to observe and guide the proposal for improvement actions in the CPA Central processes.

**Keywords:** Law Suit. Enabler. Maturity. Own Evaluation Committee. Institutional Self-evaluation.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Áreas de abrangência da Avaliação Interna e Externa do SINAES.....	19
Figura 2 - Dimensões e eixos do SINAES.....	23
Figura 3 - Modelo Dimensional do COBIT.....	27
Figura 4 - Visão sistêmica do Modelo MEG.....	28
Figura 5 - Modelo Sistêmico do MMGP.....	29
Figura 6 - Modelo de Maturidade BPMM.....	30
Figura 7 - Distribuição dos campi do IFSC.....	53
Figura 8 - Ciclo dos processos de Autoavaliação do IFSC 2017-2018.....	55

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Atributos de análise de maturidade do Modelo PEMM.....	31
Quadro 2 - Viabilizador Desenho do Modelo PEMM.....	33
Quadro 3 - Viabilizador Executores do Modelo PEMM.....	35
Quadro 4 - Viabilizador Proprietário/Responsável do Modelo PEMM.....	36
Quadro 5 - Viabilizador Infraestrutura do Modelo PEMM.....	37
Quadro 6 - Viabilizador Indicadores do Modelo PEMM.....	37
Quadro 7 - Síntese comparativa dos modelos de medição de Maturidade.....	39
Quadro 8 - Busca no Portal de Periódicos Capes, realizada em agosto de 2020.....	40
Quadro 9 - Referências sobre a Autoavaliação Institucional.....	42
Quadro 10 - Referências sobre a Comissão Própria de Avaliação.....	44
Quadro 11 - Referências sobre a Maturidade de Processos.....	46
Quadro 12 - Busca na base “Repositório UFSC”, realizada em agosto de 2020.....	48
Quadro 13 - Busca por descritores na base de Teses e Dissertações da Capes .....	48
Quadro 14 - Referências sobre a Maturidade de Processos .....	49
Quadro 15 - Referências sobre Autoavaliação Institucional.....	50
Quadro 16 - Tipos de Treinamento sobre CPA.....	66
Quadro 17 - Modelo original PEMM.....	68
Quadro 18 - Modelo PEMM aplicado com os dados do questionário de maturidade.....	69
Quadro 19 - Questionário aplicado com as assertivas no modelo PEMM.....	70
Quadro 20 - Níveis de Maturidade conforme Modelo PEMM.....	71
Quadro 21 - Exemplo de viabilizador tipo Desenho.....	72
Quadro 22 - Consolidação dos resultados.....	82
Quadro 23 - Principais vantagens e desvantagens na aplicação do modelo.....	84

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Nível do cargo que ocupa no IFSC.....	64
Gráfico 2 - Faixa etária.....	64
Gráfico 3 - Tempo de trabalho no IFSC.....	65
Gráfico 4 - Nível de escolaridade.....	65
Gráfico 5 - Participação formal em treinamentos pelos membros da CPA.....	66
Gráfico 6 - Entendimento sobre Maturidade em CPA.....	67
Gráfico 7 - Das respostas da questão 8 do viabilizador Desenho.....	74
Gráfico 8 - Das respostas da questão 6 do viabilizador Desenho.....	74
Gráfico 9 - Das respostas da questão 1 do viabilizador Executores.....	76
Gráfico 10 - Das respostas da questão 10 do viabilizador Executores.....	76
Gráfico 11 - Das respostas da questão 2 do viabilizador Responsável.....	77
Gráfico 12 - Das respostas da questão 3 do viabilizador Responsável.....	77
Gráfico 13 - Das respostas da questão 7 do viabilizador Infraestrutura.....	78
Gráfico 14 - Das respostas da questão 9 do viabilizador Infraestrutura.....	79
Gráfico 15 - Das respostas da questão 4 do viabilizador Indicadores.....	80
Gráfico 16 - Das respostas da questão 5 do viabilizador Indicadores.....	80
Gráfico 17 - Percepção do Nível de Maturidade dos tipos de viabilizadores do processo..	81

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACE	Avaliação das Condições de Ensino
BPMM	<i>Business Process Maturity Model</i>
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CETF-SC	Escola Técnica Federal de Santa Catarina
CI	Conceito Institucional
CMM	<i>Capability Maturity Model</i>
CNRES	Comissão Nacional para Reformulação da Educação Superior
COBIT	<i>Control Objectives For Information and Related Technology</i>
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CONSUP	Conselho Superior
CPA	Comissão Própria de Avaliação
ENC	Exame Nacional de Cursos
FIC	Formação Inicial e Continuada
FNQ	Fundação nacional da Qualidade
GC	Gestão do Conhecimento
GERES	Grupo Executivo para Reformulação da Educação Superior
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IES	Instituição de Ensino Superior
IFSC	Instituto Federal de Santa Catarina
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
ISACF	Information Security Audit e Control Foundation
ITGI	IT Governance Institute
MBQA	Prêmio da Qualidade Malcolm Baldrige
MEC	Ministério da Educação
MEG	Modelo de Excelência em Gestão Pública
MMGP	Modelo de Maturidade para Gerenciamento de Projetos
OMG	<i>Object Management Group</i>
PAIUB	Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
PARU	Programa de Avaliação da Reforma Universitária
PDCA	Planejar, Executar, Controlar e Agir
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PEMM	<i>Process and Enterprise Maturity Model</i>
PNQ	Premio Nacional da Qualidade
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
PRODIN	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional
PROEJA	Programa de educação de Jovens e Adultos
ProKnow-C	<i>Knowledge Development Process--Constructivist</i>
SEI	Software Engineering Institute
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
TI	Tecnologia da Informação
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1	TEMA PROBLEMA .....	15
1.2	OBJETIVOS.....	17
1.2.1	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>17</b>
1.2.2	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>17</b>
1.3	JUSTIFICATIVA .....	17
2	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>19</b>
2.1	AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL.....	19
2.2	PROCESSO DE AVALIAÇÃO.....	20
2.3	SINAES.....	22
2.4	COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO (CPA).....	24
2.5	MATURIDADE E GESTÃO DE PROCESSOS.....	26
2.5.1	<b>Modelo Cobit.....</b>	<b>27</b>
2.5.2	<b>Modelo de excelência em gestão (MEG).....</b>	<b>27</b>
2.5.3	<b>Modelo de Maturidade para Gerenciamento de Projetos (MMGP).....</b>	<b>28</b>
2.5.4	<b>Modelo Business Process Maturity Model (BPMM).....</b>	<b>29</b>
2.5.5	<b>Modelo de Maturidade em Gestão de Processo (<i>Process and Enterprise Maturity Model – PEMM</i>).....</b>	<b>30</b>
2.5.5.1	<i>Viabilizador do tipo “Desenho” do processo.....</i>	<i>33</i>
2.5.5.2	<i>Viabilizador do tipo “Executores” do processo.....</i>	<i>33</i>
2.5.5.3	<i>Viabilizador do tipo “Proprietário/Responsável” do processo.....</i>	<i>35</i>
2.5.5.4	<i>Viabilizador do tipo “Infraestrutura” do processo.....</i>	<i>36</i>
2.5.5.5	<i>Viabilizador do tipo “Indicadores” do processo.....</i>	<i>37</i>
2.5.5.6	<i>Aplicabilidade do Modelo PEMM.....</i>	<i>38</i>
3	<b>ESTADO DA ARTE.....</b>	<b>40</b>
3.1	REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA.....	40
3.2	SÍNTESE DOS TRABALHOS CONSIDERADOS.....	41
3.2.1	<b>Artigos no Portal de Periódico da Capes .....</b>	<b>41</b>
3.2.1.1	<i>Autoavaliação Institucional.....</i>	<i>41</i>
3.2.1.2	<i>Comissão Própria de Avaliação.....</i>	<i>44</i>
3.2.1.3	<i>Maturidade de processos.....</i>	<i>45</i>
3.2.2	<b>3.2.2 Teses e Dissertações.....</b>	<b>47</b>
3.2.2.1	<i>Nível de maturidade.....</i>	<i>47</i>
3.2.2.2	<i>Autoavaliação Institucional, CPA e SINAES.....</i>	<i>50</i>

<b>4</b>	<b>O INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA: BREVE CONTEXTO HISTÓRICO.....</b>	<b>52</b>
4.1	EVOLUÇÃO DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO NO IFSC.....	54
4.2	A ORGANIZAÇÃO E COMPETÊNCIAS DA CPA CENTRAL DO IFSC.....	56
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>58</b>
5.1	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	60
5.2	ANÁLISE PELA COMISSÃO DE ÉTICA.....	61
<b>6</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>63</b>
6.1	PERFIL DOS SERVIDORES.....	63
6.2	NÍVEL DE MATURIDADE DOS PROCESSOS DA CPA.....	68
6.3	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	70
<b>6.3.1</b>	<b>Maturidade dos processos da CPA quanto ao viabilizador do tipo “Desenho” dos processos.....</b>	<b>73</b>
<b>6.3.2</b>	<b>Maturidade dos processos da CPA quanto ao viabilizador do tipo “Executores”.....</b>	<b>74</b>
<b>6.3.3</b>	<b>Maturidade dos processos da CPA quanto ao viabilizador do tipo “Responsável”.....</b>	<b>76</b>
<b>6.3.4</b>	<b>Maturidade dos processos da CPA quanto ao viabilizador do tipo “Infraestrutura”.....</b>	<b>78</b>
<b>6.3.5</b>	<b>Maturidade dos processos da CPA quanto ao viabilizador do tipo “Indicadores”.....</b>	<b>79</b>
<b>6.3.6</b>	<b>Resultado geral do nível de maturidade.....</b>	<b>80</b>
<b>7</b>	<b>CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....</b>	<b>84</b>
7.1	SOBRE A APLICAÇÃO DO MODELO PEMM ADAPTADO.....	84
7.2	CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA.....	87
7.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	87
7.4	RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	88
	<b>REFEÊNCIAS.....</b>	<b>89</b>
	<b>APENDICE A.....</b>	<b>95</b>
	<b>ANEXO A.....</b>	<b>101</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente a sociedade moderna passa por diversas mudanças e de forma cada vez mais acelerada, tanto na forma de organizar-se, como de comercializar e produzir bens, de ensinar e aprender. As transformações acabam se refletindo na educação, experimentam-se mudanças nas organizações e também no campo educacional. Neste sentido, a autoavaliação institucional, como forma de atender a uma necessidade imposta por lei, também serve como instrumento de gestão das instituições de ensino e pesquisa, que podem, através dela, obter maior teor de governança.

O campo da avaliação educacional tem sido pauta de discussão entre Estado, comunidade acadêmica e atores sociais desde a década de 1980. Especificamente tratando da educação superior, em 2004, a Lei 10.861 instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) com a finalidade de garantir um processo nacional de avaliação das Instituições de Ensino Superior (IES), dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico dos estudantes. A avaliação das IES ocorre de forma interna e externa, sendo a primeira também chamada de autoavaliação institucional, regida pela Comissão Própria de Avaliação (CPA). No artigo 11 da referida Lei, é determinado que toda Instituição de Ensino constitua a sua CPA com a finalidade de conduzir, sistematizar e informar os processos de autoavaliação institucional em forma de relatório ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, o Inep (BRASIL, 2004).

Os principais objetivos da avaliação envolvem melhorar o mérito e o valor das instituições, áreas, cursos e programas, nas dimensões de ensino, pesquisa, extensão, gestão e formação; melhorar a qualidade da educação superior e orientar a expansão da oferta, além de promover a responsabilidade social das IES, respeitando a identidade institucional e a autonomia de cada organização (INEP, 2015).

### 1.1 TEMA PROBLEMA

A autoavaliação institucional é o processo que envolve o esforço da instituição em se conhecer e ser conhecida por outros setores da sociedade e que, articulada ao planejamento, tem grande potencial para contribuir na gestão estratégica (TRIGUEIRO, 2004). Cavalcante (2006) afirma que as avaliações interna e externa trazem contribuições para melhorar a gestão institucional, isso porque os resultados podem ser discutidos para subsidiar ações de melhoria, de correção e de avanço.

Na mesma linha, Eussen (2010) defende que autoavaliação institucional promovida pelo SINAES está na perspectiva gerencial, pois visa alcançar a melhoria da qualidade da



educação superior por meio dos indicadores de eficiência, eficácia e produtividade. Assim, a autora afirma que:

São avaliadas ações com objetivos de identificar a sua eficiência e eficácia, caracterizando, portanto, o princípio da gestão gerencial e a instituição de *rankings*, como forma de regular as ações nos espaços da universidade. O sistema de avaliação passa a ser vital para a implementação do novo modelo de gestão pública, pois permite a aplicação de técnicas gerenciais no controle das políticas educacionais. (EUSSEN, 2010, p. 117).

A esse respeito, Felix e Gallina (2011) afirmam que nem toda IES consegue conciliar os resultados da avaliação em prol da melhoria da qualidade da gestão e do planejamento institucional. Um dos motivos é que a comunidade acadêmica apresenta dificuldade de estabelecer a cultura de participação na avaliação. A condução da autoavaliação institucional aproxima-se da perspectiva regulatória e gerencialista por meio da prestação de contas, em que a CPA não consegue abrir brechas para uma avaliação na perspectiva emancipatória e democrática, tendo em seu relatório a descrição de dado quantitativo da realidade institucional, sem estabelecer análise qualitativa.

Assim, depreende-se dois pontos de vista que convergem, mas que são ao mesmo tempo, contraditórios, pois Eussen (2010) aborda a perspectiva gerencial do SINAES para a melhoria da qualidade na instituição, enquanto que Felix e Galina (2011) defendem que, pelo fato de ter esta abordagem gerencial, é que a CPA não consegue fazer uma análise qualitativa com vistas a melhoria da qualidade.

O processo de autoavaliação institucional não é engessado, ao contrário, o próprio SINAES prevê apenas o que deve ser avaliado, e não a forma como deve ser aplicado, permitindo assim que cada Instituição de Ensino Superior molde a autoavaliação dentro do contexto onde está inserida. Dessa forma, e diante da importância do processo de autoavaliação, é que se enfatiza a importância de verificar a maturidade de seu processo.

Conforme Prado (2015), o conceito de maturidade surgiu para avaliar a qualidade dos processos aplicados em uma organização e atualmente suas aplicações têm sido cada vez mais frequentes para aprimorar os produtos ou serviços ofertados pelas instituições. Em se tratando de oportunidade, a pesquisa se torna viável no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), pois é uma importante ferramenta para a coleta de dados e informações para que os processos de autoavaliação se tornem cada vez mais com características de excelência. Aplicando os conceitos sobre maturidade dentro de uma instituição de educação, e aprofundando os elementos em sua aplicação, é possível diagnosticar o nível de maturidade dos processos de autoavaliação institucional da CPA central do IFSC, podendo assim ser utilizado com um instrumento de subsídio aos gestores, comunidade acadêmica e para a Comissão Própria de Avaliação.

Quanto à justificativa, esta pesquisa foi possível e motivada devido ao pesquisador ter participado da Comissão Própria de Avaliação local do Campus Caçador do IFSC no período compreendido entre 2018 e 2019. Com isso, foi observado em diversas ocasiões que algumas etapas do processo eram desconexas e atemporais, e que necessitavam de *feedbacks* para seu melhoramento. Daí surgiu a ideia da elaboração desta pesquisa, vislumbrando as oportunidades para melhorar os processos de autoavaliação e sua convergência com a linha de pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Métodos em Gestão e Avaliação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Diante o exposto, o problema da pesquisa resume-se à seguinte questão: Qual o nível de maturidade em que se encontra o processo de autoavaliação institucional do IFSC?

## 1.2 OBJETIVOS

A partir das leituras preliminares, foram estabelecidos os objetivos descritos a seguir.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral avaliar o nível de maturidade do processo de autoavaliação da CPA central do IFSC através do modelo PEMM – *Process and Enterprise Maturity Model*.

Para atingir o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar a situação atual do processo de autoavaliação do IFSC;
- b) Identificar as relações do modelo de maturidade em gestão por processos (PEMM) e seus fatores de avaliação;
- c) Avaliar a maturidade da autoavaliação quanto aos viabilizadores do Processo;
- d) Apontar diretrizes para melhorias dos processos da CPA Central do IFSC.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A proposta de efetuar uma pesquisa sobre o tema ocorreu a partir da percepção do pesquisador enquanto foi membro da CPA local do Campus. Sob a perspectiva do programa de um mestrado profissional, este trabalho vem a agregar a uma parte da produção científica

existente sobre estudos de maturidade em processos de autoavaliação institucional, especialmente aos Institutos Federais de Educação.

O ensino superior no Brasil tem crescido de forma significativa nos últimos anos, e o desenvolvimento econômico do país, a partir dos anos 2000, possibilitou o acesso das classes sociais antes menos favorecidas a esse nível de educação. Em consequência, cresceu o número de instituições de ensino superior (IES) e, portanto, aumentou o número de vagas ofertadas, potencializando a concorrência entre as Instituições. O governo federal, diante do crescimento do ensino superior no país, percebeu ser necessário um acompanhamento mais efetivo das IES e intensificou as ações de regulação, avaliação e supervisão institucional. O SINAES foi criado com o objetivo de avaliar as IES e os cursos de graduação. Esse processo de avaliação produz conceitos baseados em indicadores específicos e tem a finalidade de medir a qualidade das instituições (BRASIL, 2004).

Conforme INEP (2015), a avaliação institucional divide-se em duas modalidades: avaliação interna e avaliação externa. No âmbito da avaliação interna, uma das obrigações contidas no SINAES é o estabelecimento da CPA, a qual tem a finalidade de conduzir os trabalhos de autoavaliação institucional em uma IES.

Foi a partir desta finalidade que se propôs analisar se os processos de autoavaliação institucional do IFSC possuem a maturidade que permita cumprir os requisitos legais e ser uma ferramenta para tomada de decisão por parte da gestão. Assim, ressalta-se a importância desta pesquisa, pois é uma forma de ver a instituição sob um enfoque tão importante que é a autoavaliação institucional, onde se busca constantemente a melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa e extensão. No âmbito da gestão, pode subsidiar os gestores em suas decisões de forma eficiente, eficaz e efetiva.

O objetivo deste trabalho está também de acordo com a linha de pesquisa “Gestão em Avaliação” do Programa de Pós-Graduação em Métodos em Gestão e Avaliação da UFSC, cujo foco é trabalhar na esfera da administração pública e, conseqüentemente, social, com técnicos, profissionais e pesquisadores que se dedicam à temática dos processos de gestão da avaliação. Espera-se, ainda, promover o debate e o aprofundamento de questões acerca de elementos importantes para processos de gestão da avaliação (UFSC, 2019). Esta linha de pesquisa está ligada de forma direta à área de Avaliação das IES, que de forma mais específica, aborda temas como o SINAES, gestão de processos, CPA e a autoavaliação institucional.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para avaliar o nível de maturidade do processo de autoavaliação da CPA central do IFSC, foi necessário realizar uma revisão bibliográfica com vistas a fundamentar os conceitos sobre o tema e identificar o estado da arte. Assim, pode-se atingir os objetivos propostos neste estudo.

Nesta seção, apresenta-se a base teórica para discorrer sobre os conceitos que fundamentam esta dissertação. Assim, foram abordados os seguintes tópicos: Avaliação Institucional, Processo de Avaliação, SINAES, CPA, Gestão de processos, PEMM, Maturidade da Avaliação.

### 2.1 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

A avaliação institucional divide-se em duas modalidades: a Avaliação Externa e a Avaliação Interna (chamada de Autoavaliação). A Avaliação Externa é realizada por comissões designadas pelo INEP, e gera um Conceito Institucional (CI), enquanto a Autoavaliação é coordenada pela CPA, que é o foco principal deste estudo. Conforme proclama o INEP, em ambos os casos, “o processo se orienta por uma visão multidimensional, que busca integrar sua natureza formativa e regulatória em perspectiva de globalidade” (INEP, 2015, p. 32).

Figura 1 - Áreas de abrangência da Avaliação Interna e Externa do SINAES



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Conforme Rothen (2018), avaliação é tanto uma atribuição de valor sobre a realidade como uma relação entre quem avalia e quem é avaliado. Uma relação de poder que, ao mesmo tempo em que exige a adequação da realidade a ideias e comportamentos previamente definidos, cria uma nova realidade.

No Brasil, ainda conforme Rothen (2018), o foco do modelo de avaliação, construído a partir de 1995, é nortear a expansão da educação com a regulação estatal do sistema e o estímulo à concorrência entre as instituições escolares brasileiras, com a criação de índices que permitem o ranqueamento de instituições. Embora constantemente sejam realizadas avaliações de forma empírica, automática e até inconsciente, a avaliação, como área do conhecimento formal, ainda tem muito para ser descortinada. Nesse sentido, Elliot assegura que:

A avaliação busca trazer à tona aspectos, dados e indicadores de que o objeto avaliado, seja ele um projeto, um programa ou um serviço, é adequado, eficiente, eficaz ou relevante, isto é, se demonstra ter algum valor ajuizado a partir de critérios estabelecidos pelo avaliador ou ainda sugeridos pelos interessados nos resultados da avaliação. (ELLIOT, 2011, p. 942).

É consenso que a avaliação, ao longo do tempo, trouxe melhorias aos campos em que foi aplicada e, cada vez mais, tem sido requerida por organizações públicas, privadas e do terceiro setor que desejem verificar a qualidade dos resultados obtidos pelos processos, projetos ou serviços ofertados à população em geral ou a determinados grupos sociais. Pode também servir de instrumento de monitoramento e controle, possibilitando aos gestores maior senso de responsabilização, visto que passa a ser uma vitrine pela qual a sociedade pode conferir os resultados alcançados (JANNUZZI, 2016).

Diante do exposto, em que pese elucidar o propósito de se avaliar, o tema avaliação para muitos tem um caráter controlador, principalmente nas instituições educacionais, e isso pode acarretar um certo temor de ser avaliado, de não gostar de ser avaliado. Segundo Gatti (2000, p. 94), “avaliações são processos que devem gerar estímulo, servir de alavanca, servir à mudança e à transformação e não serem utilizados para rebaixamento de autoestima, seletividade, punição, diminuição de valia”.

## 2.2 PROCESSO DE AVALIAÇÃO

Na Constituição Federal de 1988, a questão da avaliação das instituições de educação tem um primeiro ato normativo ao ser previsto, em seu artigo 209, parágrafo segundo, o ensino livre à iniciativa privada – e que este deve passar por processos de avaliação de qualidade pelo poder público (BRASIL, 1988).

O Brasil iniciou seus processos de avaliação da educação superior de forma sistêmica com o Programa de Avaliação Institucional da Universidade Brasileira no começo da década de 1990. Em 1996, foi criado o Exame Nacional de Cursos (conhecido como “Provão”) e, atualmente, está em vigor o SINAES, criado em 2004 e que, desde então, vem passando por diversas transformações (BARREYRO, 2014).

Para Afonso (2004), todo processo de avaliação passa pela existência de padrões de referência que são selecionados e hierarquizados de acordo com o contexto e com a sociedade à qual a avaliação está vinculada. Toda avaliação traz, em sua base, o confronto da situação real (aquela vivida e alvo da avaliação) e daquela virtual, deduzida a partir de padrões de referência. Essas duas situações, normalmente, são discrepantes.

A partir do processo de se levantar padrões de referência é que essas serão utilizadas como instrumentos de medição de qualidade. Quando a qualidade é vinculada com a avaliação, ela ganha uma abrangência integradora de dimensões. Desta forma, Dias Sobrinho (2003a, p. 45) corrobora que:

A avaliação institucional precisa procurar estabelecer uma compreensão integrada e articulada no conjunto da universidade. Além de analisar a existência ou carência de articulação entre as partes, a avaliação deveria promover mecanismos de construção e consolidação da integridade.

Desta forma, percebe-se que a qualidade na educação abrange dimensões que necessitam ser integradoras. A este respeito, Ristoff (2003) afirma não ser possível que as atividades-fim de uma instituição de educação não estejam articuladas com as dimensões administrativas, desde a qualidade das bibliotecas até as oportunidades concretas na disseminação do saber. Gatti (2009, p. 8) aponta que a avaliação “é um campo de estudos com teorias, processos e métodos específicos, e que fazem parte deste campo subáreas, como, por exemplo, a avaliação institucional e a avaliação de programas.”

No contexto de avaliação, deve-se abordar sobre processos e aplicação de métodos buscando formas para medir sua maturidade. Conforme Sousa (2006), para que o processo avaliativo seja considerado bom, ele precisa ser facilmente compreendido por todos os participantes da comunidade acadêmica. Tal processo não deve ficar vinculado ou subordinado aos interesses de uma determinada gestão universitária. Até mesmo os gestores poderão entendê-lo como sendo uma ferramenta legítima para retratar os pontos fortes e fracos, e, também, para a busca de caminhos para solucionar problemas.

Assim, entende-se que ao se tratar de processos avaliativos, os mesmos devem ser contínuos e permanentes. Desse modo, cria-se uma cultura de avaliação educativa, vivida no cotidiano, para que os procedimentos de avaliação não se tornem apenas ferramentas para fins de cumprimentos legais e burocráticos.

### 2.3 SINAES

O SINAES é um programa de avaliação que foi criado em 14 de abril de 2004, através da publicação da Lei 10.861. Este programa tem por objetivo acompanhar a evolução da qualidade do Ensino Superior. A referida lei, já no artigo 1º, estabelece que:

Fica instituído o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior SINAES, com o objetivo de assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes, nos termos do art. 9º, VI, VIII e IX, da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. (BRASIL, 2004).

Este programa é um dos instrumentos articuladores da avaliação institucional que se constitui na base de informações e de disseminação da cultura da avaliação das instituições de ensino superior (SILVA; GOMES, 2011). Nesta perspectiva, lembra Garrido:

O SINAES tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional. (GARRIDO, 2017, p. 23).

Esta não foi a primeira experiência em avaliação da educação superior. Até 2004, outras tentativas nesse campo haviam sido propostas, entre elas: Programa de Avaliação da Reforma Universitária (PARU), de 1983; Comissão Nacional para Reformulação da Educação Superior (CNRES), de 1985; Grupo Executivo para Reformulação da Educação Superior (GERES), de 1986; Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), de 1993; Exame Nacional de Cursos (ENC), de 1996; Avaliação das Condições de Ensino (ACE), de 2003 (BARREYRO; ROTHEN, 2008).

A lei do SINAES, na condição de instrumento avaliativo voltado para a qualidade e a emancipação da IES, mudou a forma de agir das instituições, pois seu artigo 3º estabelece que essas avaliações têm de ser orientadas por dez dimensões, que devem se constituir na base da avaliação (BRASIL, 2004). O agrupamento das dimensões em cinco eixos tem como objetivo tornar acessível a comunicação entre as atribuições que serão articuladas no momento da avaliação.

Os eixos ficam dispostos conforme detalhamento a seguir:

Eixo 1 – Planejamento e Avaliação Institucional: considera a dimensão 8 do SINAES (Planejamento e Avaliação). Inclui também um relato institucional, que descreve e evidencia os principais elementos do seu processo avaliativo (interno e externo) em relação ao Plano de

Desenvolvimento Institucional (PDI), incluindo os relatórios emanados pela CPA do período que constituiu o objeto de avaliação.

Eixo 2 – Desenvolvimento Institucional: contempla as dimensões 1 (Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional) e 3 (Responsabilidade Social da Instituição) do SINAES.

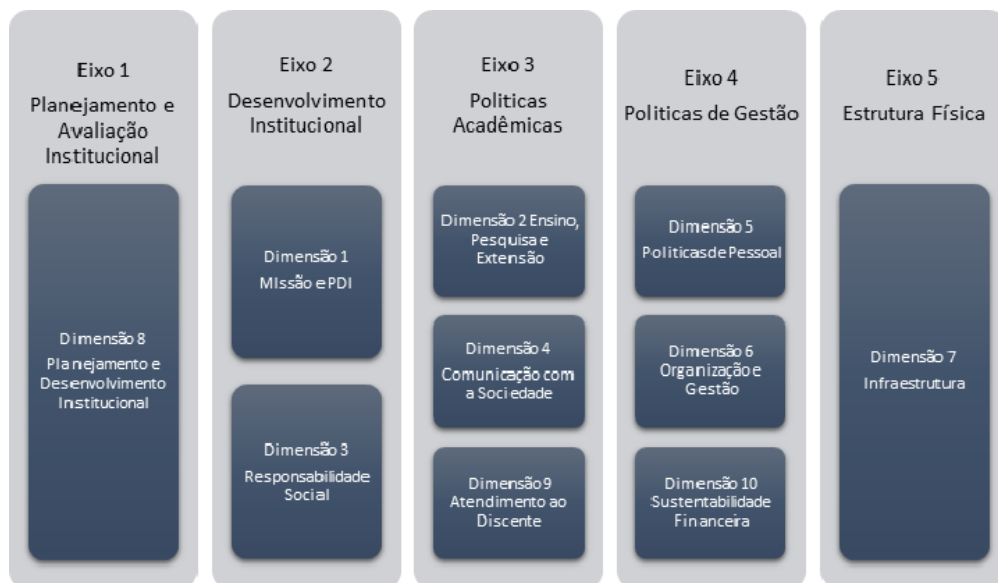
Eixo 3 – Políticas Acadêmicas: abrange as dimensões 2 (Políticas para o Ensino, Pesquisa e Extensão), 4 (Comunicação com a Sociedade) e 9 Políticas de Atendimento aos Discentes) do SINAES.

Eixo 4 – Políticas de Gestão: compreende as dimensões 5 (Políticas de Pessoal), 6 (Organização e Gestão da Instituição) e 10 (Sustentabilidade Financeira) do SINAES.

Eixo 5 – Infraestrutura Física: contempla a dimensão 7 do SINAES (Infraestrutura Física).

A Figura 2 apresenta os eixos e as dimensões do SINAES.

Figura 2 - Dimensões e eixos do SINAES



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Para Dias Sobrinho (2008), como sistema coerente e coeso, o SINAES estabelece a necessidade de articulação entre as diversas dimensões educativas e institucionais, diferentes metodologias, procedimentos, objetos e objetivos, instâncias da comunidade acadêmico-científica e do Estado, autoavaliação e avaliação externa, bem como autorregulação e regulação. Dessa forma, verifica-se a importância da avaliação ser efetuada a partir de um conjunto integrado de sistemas e segmentos da sociedade.



## 2.4 COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO (CPA)

A Comissão Própria de Avaliação (CPA) é responsável por conduzir o processo de autoavaliação nas IES. Conforme a Lei nº 10.861/04, é sua atribuição a condução dos processos internos de autoavaliação institucional. Nesse sentido, a Comissão deve ser formada por representantes de todos os segmentos da comunidade universitária e representante da sociedade civil organizada (BRASIL, 2004).

Para conduzir este trabalho de autoavaliação, a Lei nº 10.861/04, no seu Art. 11, registra a obrigatoriedade de instituírem-se nas IES as CPAs determinando, inclusive, prazo para o início de seus trabalhos e o respectivo cadastramento destas, junto ao Inep (INEP, 2015). Essa composição e sua constituição estão explicitadas na Portaria nº 2.051/2004, Art. 7º §2 que deixa clara a forma de composição, o seu funcionamento e suas atribuições, que devem ter regulamentação própria aprovada pelo órgão máximo de cada instituição de educação superior (BRASIL, 2004).

A este respeito, a Portaria 2.051/2004, Artigo 7º, § 2º define que:

A forma de composição, a duração do mandato de seus membros, a dinâmica de funcionamento e a especificação de atribuições da CPA deverão ser objeto de regulamentação própria, a ser aprovada pelo órgão colegiado máximo de cada instituição de educação superior, observando-se as seguintes diretrizes:

- I Necessária participação de todos os seguimentos da comunidade acadêmica (docente, discente e técnico administrativo) e de representantes da sociedade civil organizada, ficando vedada à existência de maioria absoluta por parte de qualquer um dos segmentos representados;
- II Ampla divulgação de sua composição e de todas as suas atividades.

(BRASIL, 2004).

Desta forma, ao verificar o processo de formação de uma CPA, depreende-se do que diz a respeito à análise de Silva e Gomes:

Ao analisarmos o processo de preparação – a formação da CPA –, constatou-se que estas Comissões exercem uma tarefa complexa, pois têm de desenvolver um ambiente propício à implantação da cultura da autoavaliação, enquanto deve respeitar a identidade institucional. Desta forma, mesmo possuindo formalmente distintas composições, as CPA estudadas delinearam a mesma lógica de formação e de representação formal. Entendemos que essa lógica contribuiu para a fragilização da participação da comunidade acadêmica no processo de autoavaliação. Por outro lado, gostaríamos de sugerir que é preciso estudar e problematizar o princípio do respeito à identidade institucional; a legislação e os documentos, assim como vários autores defensores do SINAES, herdeiros do PAIUB, falam de uma identidade institucional que não sabemos realmente o que é. Se a avaliação é um processo de autoconhecimento, ela é necessariamente transformadora. Portanto, sob o manto e o mito da identidade institucional, pode ser que se

deixe de realizar transformações relevantes e necessárias às universidades. (SILVA; GOMES, 2011. p. 595).

Ainda sobre o tema, de acordo com Sordi:

As CPAs foram concebidas como estratégia agregadora de forças sociais existentes no cenário das IES para ações de diagnóstico situacional e eleição de prioridades com vistas às proposições de encaminhamentos sintonizados com a imagem de futuro institucional desejada. (SORDI, 2011, p. 604).

Para Balzan e Dias Sobrinho (2005), a avaliação institucional é trabalho que se constrói durante um espaço de tempo geralmente longo, que exige muita paciência por parte daqueles que assumem sua coordenação e que, obrigatoriamente, implica a existência de condições prévias favoráveis à sua implementação e desenvolvimento.

Segundo o SINAES (BRASIL, 2004), para que a avaliação interna seja significativa, é necessária a existência de uma equipe que coordene as atividades avaliativas, com a participação dos atores institucionais, que, com apoio dos dirigentes da IES, realize a coleta, o processamento, a análise e a interpretação de informações válidas e confiáveis, visando superar as dificuldades, elevando, assim a qualidade institucional. Com base nesse pressuposto, cada instituição deve organizar seu processo de autoavaliação, prevendo as seguintes etapas: preparação, desenvolvimento e consolidação.

Em respeito ao escopo da pesquisa, optou-se por abordar a CPA apenas no que se refere à autoavaliação interna. Conforme INEP (2015), a autoavaliação tem por objetivos produzir conhecimentos sobre a realidade das IES; compreender os significados do conjunto das atividades para melhorar a qualidade educativa e alcançar maior relevância social; identificar as potencialidades e as fragilidades; aumentar a consciência pedagógica e a capacidade profissional do corpo docente e técnico- administrativo; fortalecer as relações de cooperação entre os diversos atores institucionais; tornar mais efetiva a vinculação da instituição com a comunidade; e prestar contas à sociedade.

Sobre o tema, Maba e Marinho se posicionam da seguinte forma:

A avaliação institucional interna (autoavaliação) é uma ferramenta institucional com caráter pedagógico, que objetiva a busca de melhorias e autorregulação, bem como compreensão da cultura e da vida institucional em sua pluralidade acadêmica e administrativa. Ditos objetivos são amparados na participação dos agentes universitários, por ser um processo social e coletivo de reflexão, produção e socialização dos conhecimentos sobre a IES com indicador da ação transformadora. (MABA; MARINHO, 2012, p. 461).

Para Cardoso, Santos e Figueiredo (2002, p. 3), a autoavaliação “é um ciclo, entendido sistemático e regular, de revisão das atividades e resultados da organização em relação a um modelo de excelência, culminando em ações com melhor planejamento”. A este respeito Muriel (2006) define da seguinte forma:

Dentro da teoria administrativo organizacional, existem vários instrumentos que permitem monitorar, detectar e corrigir as ações de gestão e operacionais numa organização, com vistas a melhorar seu desempenho e torná-la mais competitiva. Um desses instrumentos é a avaliação institucional interna (ou autoavaliação), um processo de avaliação permanente e objetivo, que alcança todos os segmentos da instituição (corpos docente, discente e técnico-administrativo; biblioteca; laboratórios; equipamentos; infraestruturas físicas e tecnológicas; organização didático-pedagógica); seu objetivo é identificar distorções e falta de eficiência para as necessárias correções de rumo visando sempre à implantação de um ensino de qualidade. (MURIEL, 2006, p. 175).

Conforme enfatizam Tenório e Lopes (2010), a avaliação interna é um instrumento fundamental da gestão, pois se configura como um elemento de controle, de regulação e de negociação para a tomada de decisão:

Decidir é uma dimensão da gestão que também está implícita na avaliação. Em qualquer processo de gestão ou de avaliação, as decisões tomadas são ações que visam estimular e guiar os interessados [...] ao compromisso, à intervenção; e, visto que essas ações estão sujeitas ao planejamento e à avaliação, a tomada de decisão faz parte do processo de avaliação e gestão, aproximando-as e imbricando-as, o que permite compreender que a avaliação é uma forma de gestão. (TENÓRIO; LOPES, 2010, p. 72).

Corroborando no entendimento acima, Boclin (2005) entende a autoavaliação como o fortalecimento de uma reputação, o abono de uma confiança, inspirado nos resultados efetivos de um desempenho. É preciso, portanto, que os meios de coleta e a fidedignidade das informações sejam definidos com clareza e que, com o tempo, se tornem de domínio público e venham a constituir valiosos elementos da educação em todo o país.

## 2.5 MATURIDADE E GESTÃO DE PROCESSOS

Existem diversas definições para a gestão de processos e maturidade de gestão de processos. Para Paim (2009, p. 100), gestão de processos é “uma cooperação de atividades e recursos distintos voltados à realização de um objetivo global, orientado para o cliente final, que é comum ao processo e ao produto/serviço”. De acordo com Carrara (2011), a Gestão de Processos é uma evolução das mais variadas iniciativas na busca da qualidade dos produtos ou serviços, na qual se aplicam as inovações nos processos organizacionais, de forma a alcançar os objetivos da organização. Tolfo e Flora (2016) definem que o objetivo maior da gestão de processos é a melhoria contínua dos fluxos do processo da organização.

No que se refere aos modelos de maturidade, existem diversos para a avaliação da maturidade de processos nas organizações. Esses modelos são usados para avaliar e servem

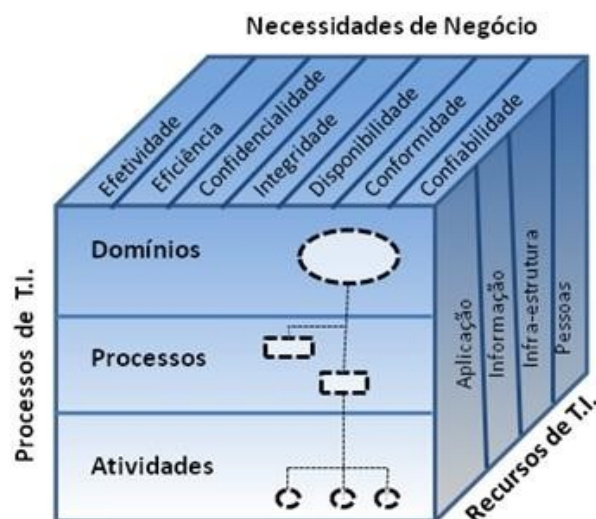
como um instrumento norteador, revelando os pontos de necessitam de melhoria e sugerindo formas de alcançar níveis mais elevados na escala da maturidade. Podem ser empregados, também, como instrumentos para avaliar o nível de maturidade de uma organização para um determinado setor ou segmento (por exemplo: planejamento estratégico, produção, mapeamento de processos, etc.).

A seguir são apresentados os modelos para avaliação de maturidade que são comumente utilizados nas organizações.

### 2.5.1 Modelo COBIT

De acordo com o *IT Governance Institute* (ITGI, 2012), o COBIT (*Control Objectives for information and Related Technology*), refere-se a um guia desenvolvido pelo *Information Security Audit e Control Foundation* (ISACF), e serve de guia para implantação em gestão de Tecnologia da Informação (TI). Esta ferramenta é um *framework* que foi desenvolvido inicialmente para a área de TI, mas que foi adaptada. Conforme Pagliuso, Cardoso e Spiegel (2012), constitui-se como uma referência de boas práticas para gerenciamento de TI e processos de gestão e maturidade com uma lógica diferenciada, alinhada com as múltiplas necessidades da administração de empresas, pautadas na governança e que agrega ferramentas ou normas de segurança de outras origens.

Figura 3 - Modelo Dimensional do COBIT



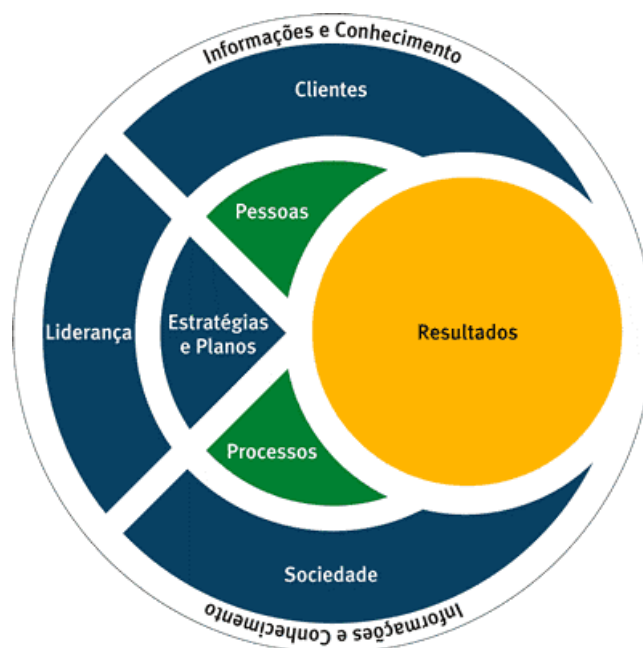
Fonte: ITGI (2013).

### 2.5.2 Modelo de Excelência em Gestão (MEG)

O Modelo da Excelência em Gestão (MEG) foi desenvolvido com base nos fundamentos e critérios do Prêmio da Qualidade Malcolm Baldrige (MBQA), de caráter organizacional, estabelecido desde 1988 nos Estados Unidos e amplamente disseminado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) no Brasil, criada em 11 de outubro de 1991. Trata-se de uma organização não governamental, sem fins lucrativos, fundada por trinta e nove organizações, privadas e públicas, para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). O MEG é utilizado comumente como um modelo de avaliação de maturidade em excelência em gestão. Tornou-se relevante por utilizar como base, nos processos operacionais, os princípios da FNQ.

Conforme Oliveira e Martins (2005), o MEG foi estabelecido com características peculiares, tais como flexibilidade e simplicidade. Destaca-se no âmbito gerencial por apresentar uma abordagem de desempenho organizacional que leva em consideração todos os *stakeholders* de uma organização.

Figura 4 - Visão sistêmica do Modelo MEG



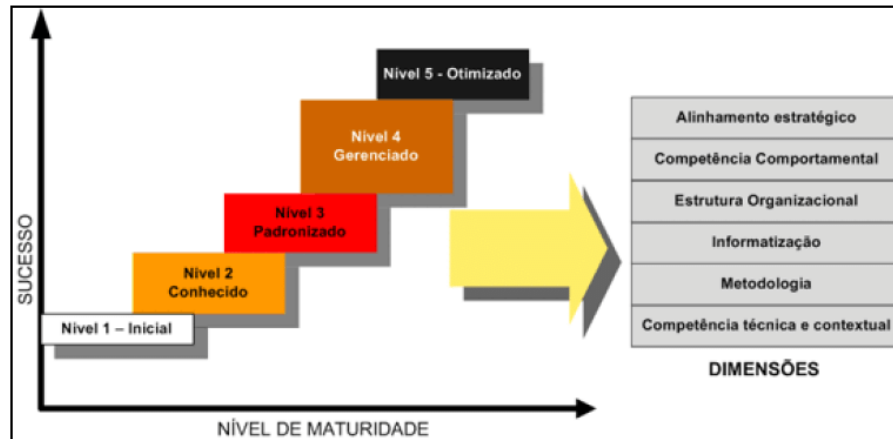
Fonte: FNQ (2016).

### 2.5.3 Modelo de Maturidade para Gerenciamento de Projetos (MMGP)

O Modelo de Maturidade para Gerenciamento de Projetos (MMGP) foi desenvolvido no Brasil por Prado (2015), para alinhar as práticas internacionais com as características locais. Tal modelo versa pela simplicidade e a universalidade, e, para isso, propõe questionários simples e curtos que podem ser aplicados nas mais diversas organizações. Tal modelo relaciona maturidade com a capacidade de executar projetos com êxito. Considerando

que foi criado com base no modelo *Capability Maturity Model* (CMM), existe muita semelhança entre as suas estruturas.

Figura 5 - Modelo Sistêmico do MMGP



Fonte: Prado (2015).

#### 2.5.4 Modelo Business Process Maturity Model (BPMM)

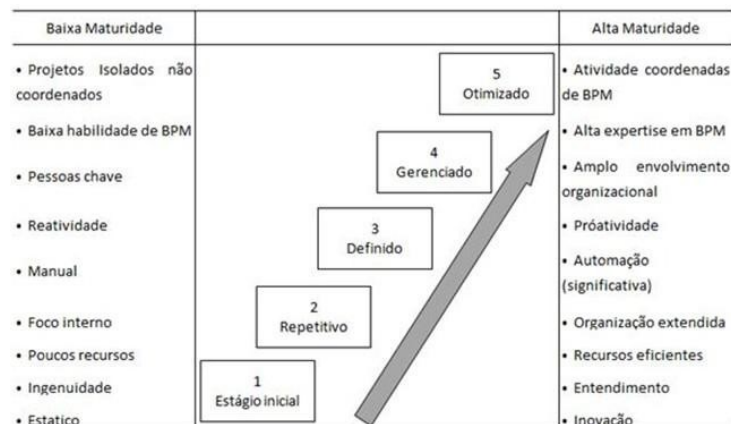
Conforme a *Object Management Group* (OMG), o *Business Process Maturity Model* (BPMM), é um modelo para avaliação de maturidade das práticas referentes à gestão de processos. Este modelo abrange os elementos essenciais de processos eficazes para um ou mais domínios escolhidos. Tais elementos de processo oferecem uma base para que seja feito o controle quantitativo do processo, visando a melhoria contínua da organização. Este modelo começou a ser utilizado em 2002 e conforme o OMG, os princípios fundamentais do modelo BPMM são:

- Atributos de processos podem ser avaliados para determinar sua capacidade de contribuir para os objetivos organizacionais;
- Processos de alta capacidade não sobrevivem, a menos que a organização seja madura o suficiente para sustentá-los;
- A melhoria de processos é abordada em um programa de mudança organizacional que as sustente para alcançar sucessivamente situação mais previsível de capacidade organizacional;
- Cada estágio de nível de maturidade estabelece uma base de requisitos sobre as quais futuras melhorias podem ser feitas.

O BPMM possui cinco níveis de modelo evolutivo de maturidade, conforme exemplificado na Figura 6, com a finalidade de estabelecer as práticas de um ou mais domínios de processos. Este modelo é muito semelhante ao modelo CMM, todavia não se

restringe aos processos de desenvolvimento de software, podendo ser aplicável em todos os processos de negócio onde haja cadeia de valor dentro da organização. Cada nível contém as áreas de processo que, de forma coletiva, tornam atingível a capacidade a ser alcançada naquele nível.

Figura 6 - Modelo de Maturidade BPMM



Fonte: Rosemann e Bruin (2005).

### 2.5.5 Modelo de Maturidade em Gestão de Processo (*Process and Enterprise Maturity Model – PEMM*)

O Modelo de avaliação de maturidade de processos organizacionais *Process and Enterprise Maturity Model* (PEMM), auxilia os gestores a reverem os processos nas organizações onde atuam de forma que possam compreender, melhorar, transformar e otimizar os processos, avaliando as iniciativas de transformação definidas para cada estágio. O modelo originou-se no início dos anos 2000, quando Hammer, em conjunto com um grupo de organizações, denominado *Phoenix Consortium*, desenvolveu um fluxo para analisar o desempenho de processos gerenciais. O PEMM, conforme Hammer (2007) é uma ferramenta que ajuda o gestor a entender, formular e avaliar iniciativas de transformação de processos.

A este respeito e propósito, explicam Moreira e Gutierrez:

O PEMM é útil para organizações de todos os segmentos e não especifica qual deveria ser o aspecto de um processo em particular. Ele identifica as características que todo processo e toda a empresa deveriam ter para projetar e implementar um processo de alto desempenho. Ele pode ser aplicado a todos os processos, permitindo assim uma abordagem única por toda a organização, e também a fácil troca de experiências e comparação de resultados. (MOREIRA; GUTIERREZ, 2010. p.5).

O modelo baseia-se em dois atributos distintos de características que são necessárias para o bom desempenho dos processos de negócio e a sua sustentabilidade. Um refere-se aos

processos individuais e são chamados de “Viabilizadores de Processos”, mensuram como os processos são capazes de funcionar ao longo do tempo; o outro grupo refere-se às capacidades organizacionais e aborda a organização como um todo.

Quadro 1 - Atributos de análise de maturidade do Modelo PEMM

Atributos	Tipo	Descrição
Viabilizadores de Processos	Desenho	Abrangência da especificação de como o processo deve ser executado
	Executores	Quem executa o processo, sobretudo no tocante a sua capacidade e conhecimento
	Responsável	Alto executivo com responsabilidade pelo processo e seus resultados
	Infraestrutura	Alto executivo com responsabilidade pelo processo e seus resultados
	Indicadores	Indicadores usados pela empresa pra monitorar o desempenho do processo
Capacidades organizacionais	Liderança	Altos executivos que apóiam a criação de processos
	Cultura	Valores como foco no cliente, trabalho em equipe, imputabilidade pessoal e disposição a mudar
	Conhecimento	Capacitação e metodologia para reengenharia de processos
	Governança	Mecanismos para gestão de projetos complexos e iniciativas de mudança

Fonte: Hammer (2007).

No modelo elaborado por Hammer (2007), existe uma separação bem definida entre o desempenho dos processos, através das características viabilizadoras, e o desempenho da organização, que busca validar as características que a capacitam na busca da maturidade. Sobre as características viabilizadoras, Hammer testou diversas características necessárias para sustentar os processos de negócio. Assim, ele identificou e nomeou as cinco características que julgou serem essenciais para o sucesso de qualquer processo:

- Um processo precisa ter um projeto bem definido, caso contrário as pessoas que o executam não saberão o que fazer ou o quando fazer (Desenho);
- Os executores precisam ser capacitados e ter conhecimento adequado para, a implementação do processo (Executores);
- Tem que haver um proprietário, um executivo sênior, que tem a responsabilidade e autoridade para garantir que os processos deem os resultados esperados (Proprietário ou Responsável);
- Deve haver na organização uma infraestrutura adequada, tanto em tecnologia da informação, quanto em recursos humanos para apoiar os processos, caso contrário eles impedirão seu desempenho (Infraestrutura);
- Indicadores de desempenho devem ser implementados com o intuito de avaliar o desempenho do processo ao longo do tempo e verificar se os resultados esperados estão sendo alcançados (Indicadores).



Sobre os viabilizadores, Santos (2009, p. 50) afirma que

Os viabilizadores de processos mostram o quão bem um processo é capaz de funcionar ao longo do tempo. Eles englobam a abrangência de um processo de concepção, as habilidades das pessoas que operam o processo, a nomeação de um responsável para supervisionar o processo de implementação e desempenho, a comunicação entre a organização e a gestão de sistemas de informação e as demandas do processo, e as medições de qualidade que a organização usa para medir o desempenho do processo.

Hammer (2007) enfatiza que os viabilizadores são interdependentes. Isso quer dizer que se faltar um tipo de viabilizador todos serão ineficazes. Para o autor, a força dos viabilizadores determina o nível de maturidade do processo e ou sua capacidade de promover um alto desempenho ao longo do tempo. Conforme o seu modelo, existem quatro níveis de maturidade:

- P1 – O processo é confiável, previsível e estável;
- P2 – O processo dá resultados superiores, pois a empresa o projetou e implementou de um extremo ao outro da organização;
- P3 – O processo gera um ótimo desempenho, pois pode ser integrado a qualquer dos outros processos internos, para maximizar sua contribuição para desempenho da empresa;
- P4 – O processo supera todos na categoria, extrapolando as fronteiras da empresa e chegando, com seus tentáculos, até fornecedores e clientes.

Caso todos os tipos de viabilizadores estejam no nível P-1, o próprio processo estará no nível P-1. Se todos estiverem no nível P-2, o processo estará no nível P-2, e assim sucessivamente. Se somente quatro dos cinco viabilizadores se elevarem para outro nível, não é possível concluir que o processo atingiu o nível acima. Ele continuará pertencendo ao nível abaixo. Conforme Hammer (2007), se qualquer um dos cinco viabilizadores for tão frágil a ponto de não atingir nem o nível o P-1, em tal nível, os processos funcionam de forma irregular.

Esse modelo, estruturado com base em viabilizadores de processo, busca avaliar a maturidade da organização referente aos processos e se os mesmos estão de fato obtendo o máximo desempenho. Tal modelo trabalha com quatro níveis de maturidade e é baseado em cinco processos acionadores: Desenho, Executores, Proprietário/Responsável, Infraestrutura e Indicadores e com quatro habilidades referentes à capacitação da organização: Liderança, Cultura, Experiência e Governança. Hammer (2007) aborda a questão da facilidade de aplicação do PEMM, ressaltando que o modelo não requer conhecimento nem experiência prévia em seu uso e não tem restrições quanto ao tipo de processo ou organização.

### 2.5.5.1 Viabilizador do tipo “Desenho” do processo

De acordo com Hammer e Hershman (2011, p. 20), o tipo “Desenho” do viabilizador do processo “é a arte e a ciência de planejar como executar o trabalho de modo mais eficaz. Pode ser considerado o bem mais importante da organização”. O Desenho do processo pode ordenar como também demonstrar o funcionamento da organização, de modo que os processos se desenvolvam de forma contínua desde o início até o fim. Conforme os autores, o desenho é uma ótima ferramenta que pode deixar em vantagem uma organização sobre os seus concorrentes. Hammer e Hershman (2011, p. 27-29), também afirmam que “a maior parte das empresas tem um monte de informações, mas nem sempre sabe quais informações são necessárias para o bom funcionamento de seus processos”. Os autores entendem que após a definição do desenho dos processos, é importante pensar sobre a eficiência, eficácia e efetividade do resultado final ao cliente que o processo deve entregar. Assim, é importante definir de forma precisa em qual momento que deve se executar uma etapa do processo, de forma a atingir o seu objetivo principal.

No que se refere à documentação do desenho dos processos, Hammer e Hershman (2011, p. 47-51) afirmam que “para desenhar um processo de alto desempenho, precisamos dar a devida importância aos clientes”. Para os autores, quando se documenta o processo de forma gráfica, demonstrando as etapas ou os departamentos que os afetam, e quando o processo retorna para as etapas ou departamentos, se torna uma ferramenta importante na fase de desenho dos processos.

Quadro 2 - Viabilizador Desenho do Modelo PEMM

ITEM	SUBITEM	P1	P2	P3	P4
DESENHO	Finalidade	O processo não foi concebido de ponta a ponta. Gerentes funcionais, ou seja, de áreas específicas, usam o desenho vigente, como um legado, principalmente no contexto para a melhoria do desempenho de sua área.	O processo foi redesenhado de ponta a ponta, para otimização de desempenho.	O processo foi desenhado para se encaixar com outros processos empresariais e com os sistemas de gestão de TI, a fim de otimizar o desempenho da empresa.	O processo foi desenhado para se integrar a processos de clientes e fornecedores e, com isso, otimizar o desempenho entre empresas.
	Contexto	Foram identificadas entradas, saídas, fornecedores e clientes do processo.	As necessidades dos clientes são conhecidas e implementadas sobre todos os processos.	O responsável pelo processo e os responsáveis por outros processos com os quais o processo interage, estabeleceram expectativas mútuas de desempenho.	O responsável pelo processo e os responsáveis pelos processos de clientes e fornecedores com os quais o processo interage estabeleceram expectativas mútuas de desempenho.
	Documentação	A documentação do processo é essencialmente funcional, restrita à área específica em questão, mas identifica as interconexões entre as organizações envolvidas na execução do processo.	O desenho do processo foi documentado de ponta a ponta.	A documentação do processo descreve sua interação com outros processos e suas expectativas em relação a estes e vincula o processo ao sistema e a arquitetura de dados da empresa.	Uma representação eletrônica do desenho do processo sustenta seu desempenho e gestão e permite a análise de mudanças no ambiente e reconfigurações do processo.

Fonte: Adaptado de Hammer (2007).

### 2.5.5.2 Viabilizador do tipo “Executores” do processo

O item “Executores” do viabilizador de processos refere-se ao conhecimento, habilidade e atitudes de quem executará o processo. São aqueles que pela prática e vivência

conhecem o fluxo do processo de tal maneira que são capazes de identificar e propor indicadores com a finalidade de se obter métricas precisas capazes de alterar o processo, se necessário for. Esses executores se “apropriam” do conhecimento sobre os processos que dominam, possuem a capacidade de descrever e detalhar o fluxo das atividades que são executadas e a forma como o trabalho impacta aos demais setores envolvidos, bem como seus *stakeholders*. Eles também possuem a capacidade de identificar e propor soluções práticas para prevenir riscos ou solucionar os problemas identificados. Hammer (2007) afirma que a atuação dos executores diz respeito à aceitação do processo, à aprovação para que outros envolvidos possam atuar de modo eficaz e garantir que o processo produzirá os resultados necessários para atingir as metas da organização. Ainda, conforme Hammer e Hershman (2011), é importante que os executores do processo tenham as ferramentas adequadas e que tenham seu desempenho medido de forma a garantir que o processo seja eficiente e eficaz.

Um colaborador que atua com processos é diferente daquele que executa suas tarefas de forma autônoma, pois quem atua com processos precisa trabalhar em equipe. Neste sentido, Hammer e Hershman (2011) afirmam que a maior parte das organizações enfatiza os benefícios do trabalho em equipe para seus colaboradores, mas se “assustam” ao perceber que, embora tenham iniciativas pelo trabalho em equipe, muitos de seus colaboradores não sabem trabalhar desta forma. Conforme os autores citam, existem certos requisitos de profissionais ideais para as organizações cuja atuação se baseia em processos. Dentre os requisitos, destacam-se: trabalhar para o bem comum e em conjunto, focar em resultados, demonstrar iniciativa para resolver problemas, ter disposição para ser um “herói desconhecido” e ter ousadia, dentre outros requisitos.

Hammer e Hershman (2011), ao exemplificar as características de um colaborador que as organizações devem selecionar para o trabalho em equipe, citam os policiais que possuem características determinantes, quais sejam: são bons em seguir regras (que é o cerne dos processos), possuem raciocínio rápido e são peritos em trabalhar juntos, para que um possa proteger ao outro em situações de perigo.

Quadro 3 – Viabilizador Executores do Modelo PEMM

ITEM	SUBITEM	P1	P2	P3	P4
EXECUTORES	Conhecimento	Os executores sabem nomear os processos que executam e identificar os principais indicadores do seu desempenho.	Os executores podem descrever o fluxo geral do processo, o modo como seu trabalho afeta os clientes, outros colaboradores envolvidos no processo e o desempenho do processo; e as metas de desempenho e os níveis atingidos.	Os executores estão familiarizados com os conceitos fundamentais do negócio e com os motores de desempenho da empresa e podem descrever como seu trabalho afeta outros processos e desempenho da empresa.	Os executores conhecem bem o setor da empresa e suas tendências e podem descrever como seu trabalho afeta o desempenho entre empresas.
	Capacitação	Os executores são hábeis na resolução de problemas e técnicas na melhoria dos processos.	Os executores são hábeis no trabalho em equipe e autogestão.	Os executores são hábeis em tomada de decisões de negócios.	Os executores são hábeis em gestão e na implementação de mudanças.
	Conduta	Os executores têm alguma adesão ao processo, mas seu principal compromisso é com sua área específica.	Os executores tentam seguir o desenho de processos, realizá-lo corretamente e trabalhar de modo que permitam a outras pessoas envolvidas no processo atuarem de forma eficaz.	Os executores esforçam-se para garantir que o processo proporcione os resultados necessários para atingir os objetivos da empresa.	Os executores buscam sinais de que o processo deve ser alterado, propondo melhorias.

Fonte: Adaptado de Hammer (2007).

### 2.5.5.3 Viabilizador do tipo “Proprietário/Responsável” do processo

O item “Responsável” do viabilizador de processos refere-se à maturidade que os responsáveis possuem pelo processo e seus resultados. Este item é formado pelos subitens:

- identidade, que se refere à responsabilidade pelo processo que é designada a um gestor;
- atividade, que se refere ao processo para identificar quem são os executores e suas atribuições, baseado nos documentos do processo;
- autoridade, que se refere a conferir autonomia aos envolvidos no processo, tanto para efetuar um novo desenho do processo, como para criar uma equipe de reengenharia do processo.

Os autores Hammer e Hershman (2011, p. 82), dizem que “o proprietário/responsável pelo processo possuem a responsabilidade e autoridade sobre todo o processo, de um extremo a outro da organização”. Complementam, ainda, que o responsável pelo processo deve manter o foco no planejamento do trabalho, exercer influência, ajuste e prevenção a falhas nos processos e fortalecer as conexões necessárias com sua equipe e demais interessados no processo. Hammer (2007) reitera que é necessário ter um responsável, um gestor que tenha responsabilidade, bem como autoridade, para assegurar que o processo tenha resultado. O gestor possui responsabilidades e autoridade definidas com vistas a manter, controlar e melhorar todo o processo e sua relação com os demais processos.

Quadro 4 - Viabilizador Proprietário/Responsável do Modelo PEMM

ITEM	SUBITEM	P1	P2	P3	P4
PROPRIETÁRIO / RESPONSÁVEL	Identidade	O responsável pelo processo é um indivíduo ou um grupo informalmente encarregado de melhorar o desempenho do processo.	A Liderança da empresa criou o papel oficial de responsável pelo processo e colocou no posto um gerente sênior com influência e credibilidade.	O processo vem em primeiro lugar para o responsável, em termos de alocação de tempo, atenção dedicada e objetivos pessoais.	O responsável pelo processo é membro do mais elevado nível de tomada de decisão da empresa.
	Atividades	O responsável pelo processo identifica e documenta o processo, comunica a todos os executores do processo e promove mudança de projetos em pequena escala.	O responsável pelo processo articula metas de desempenho do processo e visão de seu futuro; apoia iniciativas de reengenharia e aprimoramento; planeja sua implementação; e garante conformidade com o desenho do processo.	O responsável pelo processo trabalha com os responsáveis por outros processos, para integrar os processos e atingir as metas da empresa.	O responsável pelo processo desenvolve um plano estratégico para dinamizar o processo, participa do planejamento estratégico da empresa e colabora com os seus colegas de mesmo nível em clientes e fornecedores para promover iniciativas de reengenharia de processos entre empresas.
	Autoridades	O responsável pelo processo sai em defesa do processo, mas só tem autoridade para incentivar os gerentes funcionais a fazer mudanças.	O responsável pelo processo pode convocar uma equipe de redesenho de processos e implementar um novo desenho tem certo controle sobre o orçamento de tecnologia para o processo.	O responsável pelo processo controla os sistemas de TI que dão suporte ao processo, e os projetos que alteram o processo. Tem certa influência sobre a alocação e avaliação de pessoal, assim como sobre o orçamento.	O responsável pelo processo controla o orçamento do processo e exerce forte influência sobre alocação e avaliação de pessoal.

Fonte: Adaptado de Hammer (2007).

#### 2.5.5.4 Viabilizador do tipo “Infraestrutura” do processo

Este item do viabilizador refere-se à gestão de apoio ao processo de recursos humanos e aos sistemas de informação. Conforme Hammer (2007), as organizações necessitam planejar sua infraestrutura, como por exemplo, a tecnologia de informação para servir de apoio ao processo, pois caso contrário, a execução do processo será comprometida.

Sobre o processo de Recursos Humanos, explicam Hammer e Hershman:

Os planos de desenvolvimento também têm aspecto diferente em empresas orientadas por processos. Em organizações comuns, o objetivo de um plano de desenvolvimento é conquistar a promoção para um patamar acima. Já nas orientadas por processos, o plano de desenvolvimento é centrado em assumir funções cada vez mais importantes no trabalho processual. Aquele que executa o processo consegue adquirir mais conhecimento e assim pode chegar a ser o proprietário do processo, e isso sem necessariamente estar na alta direção. (HAMMER; HERSHMAN, 2011, p. 125).

Ao se referirem ao subitem Sistemas de Informação, Hammer e Hershman (2011, p. 127) dizem que

o sistema de TI deve estar de forma bem integrada ao processo, a fim de dar apoio e dinamizar o projeto de execução de atividades. Além disso, deve fornecer dados alinhados com os indicadores, para que executores, gerentes e proprietários de processos possam tomar decisões com maior precisão.

Quadro 5 - Viabilizador Infraestrutura do Modelo PEMM

ITEM	SUBITEM	P1	P2	P3	P4
INFRAESTRUTURA	Sistemas de Informação	Sistemas de TI vigentes, fragmentados, dão suporte ao processo.	Sistema de TI montado a partir de componentes funcionais, de áreas específicas, dá suporte ao processo.	Sistema de TI integrado, orientado a processos, flexível para atuar em conformidade com os padrões da empresa, dá suporte ao processo.	Sistema de TI com uma arquitetura modular que adere aos padrões da empresa para comunicação entre empresas, dá suporte ao processo.
	Recursos Humanos	Os gerentes funcionais recompensam o desempenho de excelência e a resolução de problemas funcionais no contexto do processo.	O desenho do processo define funções, descrição de cargos e perfis de competência. A capacitação profissional é baseada na documentação do processo.	Sistemas de desenvolvimento, contratação, premiação e reconhecimento enfatizam necessidades e resultados do processo, comparando-os às necessidades da empresa.	Sistemas de desenvolvimento, contratação, premiação e reconhecimento reforçam a importância da colaboração, aprendizado pessoal e mudança organizacional na empresa e entre empresas.

Fonte: Adaptado de Hammer (2007).

#### 2.5.5.5 Viabilizador do tipo “Indicadores” do processo

O item “Indicadores” do viabilizador refere-se às métricas que as organizações usam como ferramentas para acompanhar o desempenho do processo. Hammer e Hershman (2011, p. 67) afirmam que “os indicadores são importantes ferramentas para melhorar o desempenho de processos. Se não souber como fará para usar um indicador, certamente ele não é necessário.” Ainda na visão dos autores, afirmam que os indicadores necessitam estar calibrados de forma a atender tanto aos interesses da organização como aos seus *stakeholders* para, dessa forma, garantir que o processo atenda às necessidades de todos. Os autores também dizem que é importante manter os indicadores funcionais apropriados, garantindo que os indicadores de processos tenham prioridade sobre os demais indicadores da organização.

Quadro 6 - Viabilizador Indicadores do Modelo PEMM

ITEM	SUBITEM	P1	P2	P3	P4
INDICADORES	Definição	O processo tem indicadores básicos de custo e indicadores de qualidade.	O processo tem indicadores em toda sua extensão, de ponta a ponta, que são derivados a partir das necessidades dos clientes.	Indicadores do processo, bem como indicadores que abrangem vários processos são derivados dos objetivos estratégicos da empresa.	Indicadores do processo são derivados de metas entre empresas.
	Uso	Os gerentes usam indicadores do processo para monitorar o seu desempenho identificar as causas do desempenho deficiente e promover melhorias funcionais, em sua área específica.	Os gerentes usam indicadores do processo para comparar o seu desempenho aos benchmarks (referências), best-in-class (melhores da categoria) e necessidades dos clientes e para definir	Os gerentes apresentam os indicadores aos executores do processo para sua conscientização e motivação. Eles utilizam painéis com base em indicadores para gestão diária do processo.	Os gerentes avaliam e atualizam regularmente indicadores e metas do processo e usam essa métrica no planejamento estratégico da empresa.

Fonte: Adaptado de Hammer (2007).

### 2.5.5.6 Aplicabilidade do Modelo PEMM

Sobre a aplicabilidade do Modelo PEMM, explica Hammer:

O viabilizador de processo e o viabilizador de capacidade organizacional criam um extenso arcabouço que permite às organizações avaliarem a maturidade de seus processos. A extensão do modelo dissipa a noção comum de que melhorar ou mudar processos é algo fácil. Ao mesmo tempo, a existência de vários níveis de maturidade indica que a empresa não precisa se planejar para ir do nada a perfeição em uma única tentativa. A estrutura gradativa indica que há um caminho a percorrer para instituir processos na empresa, o que alivia a ansiedade e elimina a confusão. (HAMMER, 2007, p. 10).

O fator diferencial do modelo de PEMM encontra-se na sua flexibilidade e facilidade de aplicação. Conforme Hammer (2007), o modelo pode ser utilizado por organizações de qualquer segmento. Pode, inclusive, ser utilizado para medir o nível de maturidade dos processos da organização, escolhendo um ou mais processos específicos, ou para medir o nível de maturidade da gestão por processos da organização de forma geral, permitindo assim uma abordagem única para toda a organização.

A CPA central do IFSC tem como propósito sempre aprimorar seus trabalhos para que sejam realizados com padrões de excelência. Neste sentido, reconhece a importância de se aprimorar os instrumentos avaliativos para melhor indicar os pontos fortes e pontos fracos no que tange as atividades da comissão, todavia até o primeiro semestre de 2021 a CPA não utilizava de nenhum instrumento para medição de sua maturidade. Por essa razão, acredita-se que os resultados apresentados neste trabalho, possibilitarão à CPA Central do IFSC conhecer o nível de maturidade de seus processos de autoavaliação, e, conseqüentemente, tomar decisões para minimizar as fragilidades e consolidar os pontos fortes do processo, bem como adotar o instrumento de medição aplicado nesta pesquisa como um instrumento para subsidiar nesta atividade de aprimoramento dos processos de autoavaliação institucional.

O Quadro 7 sintetiza as características dos modelos de medição de maturidade apresentados.

Quadro 7 - Síntese comparativa dos modelos de medição de Maturidade

<b>PEMM</b>	<b>COBIT</b>	<b>MEG</b>	<b>MMGP</b>	<b>BPMM</b>
Desenho	Efetividade	Liderança	Alinhamento estratégico	Atividades
Executores	Eficiência	Clientes	Competência Comportamental	Habilidades
Responsável	Confidencialidade	Sociedade	Estrutura organizacional	Pessoas
Infraestrutura	Integridade	Resultados	Informatização	Proatividade
Indicadores	Disponibilidade	Pessoas	Metodologia	Automação
	Conformidade	Estratégias e planos	Competência técnica	Organização
	Confiabilidade	Processos		Recursos eficientes

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Desta forma, a escolha do modelo desenvolvido por Hammer (2007) se deu por ser um modelo de avaliação de maturidade que pauta as características que qualquer processo de excelência deveria ter. Por ser preciso e de fácil adequação, o PEMM torna-se aplicável em todas as esferas de uma organização, o que permite sua execução e aplicação nos processos da CPA central do IFSC.



### 3 ESTADO DA ARTE

Existem atualmente diversos trabalhos relacionados em relação a maturidade de processos, e todos eles com o objetivo de inovar na elaboração de indicadores que possam mensurar a maturidade de processos de avaliação no âmbito educacional. A seguir serão relacionados trabalhos recentes, bem como trabalhos que têm sido utilizados como referências para as pesquisas.

#### 3.1 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

A revisão sistemática de literatura reflete a quantidade e o cenário que se está pesquisando sobre o tema. Em uma janela temporal, as fontes consultadas nesse tipo de revisão mostrarão uma visão panorâmica e atual sobre o que e como se está pensando sobre o tema.

O Quadro 8 apresenta os descritores que foram pesquisados.

Quadro 8 - Busca no Portal de Periódicos Capes, realizada em agosto de 2020

Item	Descritores	Período	Resultado da Busca
1	<b>Autoavaliação Institucional</b>	2009-2020	45
2	<b>Avaliação Institucional</b>	2010-2020	439
3	<b>Comissão Própria de Avaliação</b>	2010-2020	35
4	<b>SINAES</b>	2010-2020	251
5	<b>Maturidade de Processos</b>	2010-2019	23
	<b>TOTAL</b>		<b>793</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Do total de 793 títulos, foram excluídos aqueles que, pelo fato de serem muito abrangentes, não se encaixavam na proposta da pesquisa: Gestão da qualidade hospitalar e em ambientes hospitalares. Concluída a análise dos artigos, optou-se pela leitura integral daqueles que se encontravam nos grupos: 1) Autoavaliação Institucional, 3) Comissão própria de avaliação e 4) Maturidade de Processos. Após a análise dos cinco itens, foram selecionados 34 artigos para o referencial da revisão sistemática, agrupados em três temas:

- 1 Autoavaliação Institucional;
- 2 Comissão própria de Avaliação;
- 3 Maturidade de Processos.

Os temas “avaliação institucional” e “SINAES” foram os que apresentaram maior quantidade de artigos. O número de artigos na “avaliação institucional”, por ser amplo, foi utilizado como filtro na pesquisa. Desta forma, observou-se de forma nítida o destaque do descritor “Avaliação Institucional” em relação aos demais. Ao se efetuar a pesquisa com os descritores “Autoavaliação Institucional” e “Comissão Própria de Avaliação” obteve-se resultados de forma repetida ao apresentado no “Autoavaliação Institucional”, evidenciando o fato de que os temas pesquisados, de forma geral, estão relacionados. É importante ressaltar que alguns descritores possuem características mistas, então procurou-se selecionar os artigos predominantes dentro da temática da autoavaliação institucional.

### 3.2 SÍNTESE DOS TRABALHOS CONSIDERADOS

Nesta seção, apresenta-se como forma de complemento os artigos que abordam os temas referente à maturidade de processos na Comissão Própria de Avaliação.

#### 3.2.1 Artigos no Portal de Periódico da Capes

O Portal de Periódicos da Capes reúne várias bases de dados nacionais e internacionais. Foi selecionado por sua abrangência e atualidade.

##### 3.2.1.1 Autoavaliação institucional

O tema autoavaliação institucional também é encontrado na literatura científica representado por outros descritores. Nas buscas realizadas para esta pesquisa, os termos mais recorrentes foram avaliação institucional e avaliação na educação.

Foram selecionados os artigos publicados entre os anos 2009 e 2020, com abordagens muito significativas dentro do contexto da educação no Brasil e no seu processo de avaliação. Destacaram-se dois artigos, um de 2018 e outro de 2019. O primeiro trata da necessária articulação entre a proposta de autoavaliação e o planejamento institucional da IES, o segundo aborda a questão da disponibilização de alternativas ferramentais como instrumentos avaliativos, métricas qualitativas e quantitativas, critérios de diagnóstico para a elaboração, aplicação e análise de dados em processos autoavaliativos. O Quadro 9 apresenta alguns dos principais artigos selecionados, contendo as seguintes informações: título, autor, periódico e ano de publicação.

Quadro 9: Referências sobre a Autoavaliação Institucional

ANO	ARTIGO	AUTOR	PUBLICAÇÃO
2020	Autoavaliação institucional da Universidade Federal da Paraíba: diagnóstico a partir da Comissão Própria de Avaliação	Saulo Rodrigo Alves de Souza; Maria Das Graças Gonçalves Vieira Guerra	Revista Diálogo Educacional, 01 March 2020, Vol.20(64)
2019	Um metamodelo para elaboração, aplicação e análise de autoavaliações institucionais em conformidade com o SINAES	Giuseppe Anthony Nascimento de Lima; Thalles Henrique Do Nascimento Araújo Luciano Ferreira de Azevedo; Francisco Fernandes de Araújo Neto	Revista Principia, 01 April 2019, Vol.1(44), pp.122-131
2018	Planejamento e autoavaliação institucional: articulações possíveis e necessárias	Fernanda Figueira Marquezan; Greice Scremin	Espaço Pedagógico, 01 December 2018, Vol.26(1), pp.139-157
2018	O Relatório de Avaliação Institucional, da Faculdade de São Lourenço (MG): um estudo meta-avaliativo	Estela Fabiana Missio; Patricia Alves Luci Hildenbrand	Meta (Rio de Janeiro, Brazil), 01 October 2018, Vol.10, pp.79-98
2018	Cursos de graduação no SINAES: a prática institucional entre parâmetros nacionais e internacionais de avaliação e acreditação da qualidade	Jose Carlos Rothen; Joelma Dos Santos Bernardes; Regilson Maciel Borges; Claudia Maffini Griboski	Acta Scientiarum. Education (UEM), 2018, Vol.40(4)
2018	Avaliação docente como mecanismo de desenvolvimento da gestão acadêmica em instituições de ensino superior Privadas	Caroline Carneiro de Lima; Mauricio Andrade Mussi; Clarissa Carneiro de Lima; Carlos Rogerio Montenegro; Graciella Martignago	Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios, 2018, Vol.11(3), p.200(34)
2018	Avaliação da efetividade do ensino em cursos de educação a distância	Germano de Oliveira Ribeiro; Albano Oliveira Nunes; Francisco Ernandes Matos Da Silva Costa; Thomaz Edson Veloso; Wagner Bandeira Andriola.	Revista de Saúde e Educação, 2018, Vol.6(2), p.222(17)
2018	Cenários Prospectivos das Universidades Corporativas no Brasil - 2030	Eduardo Spada; Sergio Henrique Arruda Cavalcante Forte	Future Studies Research Journal: Trends and Strategy, 2018, Vol.10(2), p.188(26)
2017	Biblioteca universitária e os indicadores do SINAES: estudo do caso da Universidade de Brasília	Flor de Maria Silvestre Estela	Informação & Sociedade, 2017, Vol.27(1)
2016	Meta-avaliação do Relatório de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal do Rio de Janeiro	Cláudia Marques de Oliveira Marins; Mônica Ferreira; Ovidio Orlando Filho	Meta (Rio de Janeiro, Brazil), 01 July 2016, Vol.8, pp.37-56
2016	Autoavaliação institucional e (in)cultura de participação na universidade	Glades Félix; Furtado, D	HOLOS, 2016, Vol.32(1), pp.69-80
2015	Autoavaliação institucional na Universidade Federal do Ceará (UFC): meio século de História	Wagner Bandeira Andriola; Karla Roberta Brandão de Oliveira	Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, 01 July 2015, Vol.20(2), pp.489-512

2015	Impactos do PMO no desempenho da organização pública: o caso de uma instituição de ensino superior	Kahan Elizabeth Monteiro de Carvalho	Revista de Gestão e Projetos, 2015, Vol.6(2), p.71(14)
2015	SINAES, teoria e prática: pressupostos epistemológicos em oposição	Leo Lynce Valle de Lacerda	Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, 01 March 2015, Vol.20(1), pp.87-104
2014	A CPA no Processo de Autoavaliação Institucional: Avanços e Desafios nos 10 Anos do SINAES	Greice Scremin; Marisa Diniz Dallacort	Meta: Avaliação, 1 September 2014, Vol.6(18), pp.240- 262
2014	Autoavaliação Institucional em uma Instituição Federal de Ensino Superior: um olhar sob a perspectiva docente	Marcia Zampieri Grohmann; Zulmar Belmont Nascimento; Daiane Lindner Radons	Meta: Avaliação, 1 May 2014, Vol.6(17), pp.118-144
2014	Autoavaliação SINAES: uma estratégia de gestão de um hospital universitário	Marlene Kreutz Rodrigues; Juliane Do Nascimento de Quadros; Leoni Pentado Godoy; Letice Dalla Lana; Antão Tadeu de Souza; Lucas Kreutz Rodrigues; Odete Teresinha Portela	Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, 01 March 2014, Vol.19(1), pp.111-129
2012	A autoavaliação institucional no processo de tomada de decisão em IES: estudo de caso das Faculdades SENAC/SC	Elita Grosch Maba; Sidnei Vieira Marinho	Avaliação: Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior, 01 July 2012, Vol.17(2), pp.455-480
2010	Reflexões sobre o processo de autoavaliação institucional: o olhar de uma comissão própria de avaliação	Neide Aparecida de Souza Lehfeld; Manoel Henrique Cintra Gabarra; Caetano Da Costa; Yara Teresinha Correa Silva Sousa	Avaliação: Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior, 01 January 2010, Vol.15(1), pp.177-194

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Carvalho (2015) aborda a questão da autoavaliação rever de forma periódica os instrumentos e procedimentos de avaliação, adequando-os sempre aos novos cenários da educação. Scremin e Dallacort (2014), ao avaliar a CPA no processo de autoavaliação institucional em 2014, onde o SINAES completara 10 anos, verificaram a importância da avaliação institucional como base para a qualificação dos processos acadêmicos e da qualidade institucional. Destacaram também a importância e o impacto da CPA dentro a autoavaliação, afirmando que a mesma necessita de incentivo e investimento para aprimoramento, assim como ocorre com as comissões de avaliação externas, para que assim haja o equilíbrio das dimensões analisadas.

Percebe-se nos dois trabalhos mencionados a importância de avaliar a evolução e adequação dos processos de autoavaliação ao longo do tempo. Os autores partem do princípio de que a autoavaliação não pode estagnar ou se tornar obsoleta, mas sim acompanhar as evoluções do campo educacional.

### 3.2.1.2 Comissão Própria de Avaliação

A Comissão Própria de Avaliação está interligada com os demais itens pesquisados, como a Autoavaliação e Avaliação Institucional.

O Quadro 10 apresenta os principais artigos pesquisados dentre os 35 localizados.

Quadro 10: Referências sobre a Comissão Própria de Avaliação

ANO	ARTIGO	AUTOR	PUBLICAÇÃO
2019	Avaliação de cursos a partir do SINAES	Maria Das Graças Gonçalves Vieira Guerra; Wagner Leite Ribeiro	Educação em Questão, 01 May 2019, Vol.57(53)
2018	O Papel das Comissões Próprias de Avaliação sobre os Atos Regulatórios: um olhar da gestão universitária	Zaina El Hajj; Barbara Regina Lopes Costa; Richard Medeiros Araujo	Meta (Rio de Janeiro, Brazil), 01 April 2018, Vol.10(28), pp.75-105
2017	A articulação entre a autoavaliação e os processos de planejamento em Instituições De Educação Superior no Estado do Rio Grande do Sul	Giovana Fernanda Bruschi Justino; Alam de Oliveira Casartelli	Educação Por Escrito, 01 January 2017, Vol.8(2), pp.171-188
2017	Comissão Própria de Avaliação da PUCRS: dos primeiros passos aos 12 anos de história	Marion Creutzberg; Maria Inês Côrte; Vitória Denizar Da Siva Melo; Lisiane Trevisan Sandi; Vanessa Manfredini	Pontifical Catholic University of Rio Grande do Sul
2015	Comissões próprias de avaliação: impasses e perspectivas na implementação da avaliação interna	Assis Leão Da Silva; Alfredo Macedo Gomes	Práxis Educacional, 01 November 2015, Vol.11(20), pp.49-74
2011	Comissão Própria De Avaliação (CPA): similaridades e dessemelhanças no uso da estratégia na educação superior e em escolas do ensino fundamental	Mara Regina Lemes De Sordi	Avaliação: Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior, 01 November 2011, Vol.16(3), pp.603-617
2010	O SINAES na universidade pública estadual: análise do processo de construção da avaliação interna na Universidade do Estado da Bahia (UNEB)	Regina Lúcia Bastos Vieira; Kátia Siqueira de Freitas	Ensaio (Rio de Janeiro, Brazil), 01 September 2010, Vol.18(68), pp.443-464 [Periódico revisado por pares]

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Guerra e Ribeiro (2019) abordam a questão da importância dos resultados de uma comissão própria de avaliação, através da análise dos dados contidos no relatório de avaliação de cursos trabalhados e disponibilizados pelo CPA da instituição.

No artigo de 2018, Costa, Hajj e Araujo (2018) abordam a questão do papel das CPAs sobre os atos regulatórios no contexto da gestão universitária. Neste sentido, foi verificado que a CPA possui vital importância dentro de uma instituição de educação, independentemente de estar apenas cumprindo os requisitos legais, pois em sua essência, essa Comissão tem um

papel fundamental como fator de medição dentro da instituição. Faz-se necessário que uma CPA possua elementos aperfeiçoados ao longo do tempo para que se desenvolva maturidade no mínimo suficiente para se adequar às necessidades institucionais.

Os dois artigos retratam as características desejáveis da CPA, a se utilizar dos dados coletados para análise de gestão, e a de ser um instrumento de avaliação cujos resultados contribuem para a tomada de decisão, respeitando sempre sua premissa da autonomia.

### 3.2.1.3 Maturidade de processos

Sobre este assunto foram encontrados 23 artigos. Por se tratar de um tema relativamente novo dentro do contexto educacional, os artigos encontrados abordam estruturas organizacionais diferentes, porém semelhantes a uma estrutura educacional, e norteiam a realização de um trabalho faça a junção dos temas de maturidade de processos e o ambiente da educação.

No Quadro 11 são apresentados os principais artigos pesquisados dentre os 23 localizados, com as seguintes informações: ano de publicação, título, autor e periódico de publicação.

Quadro 11 - Referências sobre a Maturidade de Processos

ANO	ARTIGO	AUTOR	PUBLICAÇÃO
2019	Proposta de instrumento de coleta de dados para aferir o nível de Maturidade dos Processos e da estrutura organizacional	Érico Aurélio Abreu Cardozo; Helio Zanquetto Filho; Marcos Paulo Valadares de Oliveira.	Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas, 2019, Vol.14(2)
2019	Avaliação do nível de maturidade do processo de desenvolvimento de produtos de indústria eletroeletrônica	Tamie Takeda Yokoyama I; Satie Ledoux Takeda Berger; Marco Aurélio de Oliveira; Enzo Morosini Frazzon; André Hideto Futami	Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas, 2019, Vol.14(5), p.133
2017	Proposta de um <i>Framework</i> para o gerenciamento de maturidade de processos e a sua aplicação numa organização pública brasileira por meio de pesquisa-ação	Tatiane Pinto de Oliveira; Saulo Barbará Oliveira	Vianna Sapiens, 01 October 2017, Vol.5(Especial), pp.33-33
2017	Estudo da maturidade de processos COBIT na Eletrobrás	Fernando Cesar Almeida Silva Carlos Francisco Simões Gomes Rafaela Alexandre Da Silva	Revista GEINTEC, 01 September 2017, Vol.7(3), pp.3939-3955
2017	Avaliação de maturidade de processos de gestão de riscos de TI: ferramenta de apoio para a qualidade e eficiência do processo	Misael Sousa de Araujo; Edgard Costa Oliveira; Simone Borges Simão Monteiro	Revista Brasileira de Computação Aplicada, 01 July 2017, Vol.9(2), pp.111-124
2017	Avaliação de desempenho Organizacional E Gestão de processos: mapeamento do tema	Leonardo Correa Chaves; Leonardo de Lima Ensslin, Marcus Vinicius Andrade Sandra Rolim Ensslin	Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios, 2017, Vol.10(1), p.100(41)
2016	Suporte à decisão para modelo de maturidade de processo utilizando lógica Fuzzy a partir da perspectiva do ciclo PDCA	Luiz Fernando de Vergara Falcao; Luiz Octavio Gavião Barros; Gilson Brito Alves Lima	Revista Exacta, 2016, Vol.14(2), p.269(16)
2016	Pontos de transição: a escalada rumo à maturidade de Sistemas de Gestão da Qualidade	Adelson Pereira Do Nascimento Marcos Paulo Valadares de Oliveira; Marcelo Bronzo Ladeira Hélio Zanquetto Filho	Gestão & Produção, 01 January 2016

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

No artigo publicado por Cardozo, Zanqueto Filho e Oliveira (2019), aborda-se a questão da maturidade dos processos e da estrutura organizacional por meio da validação conceitual e de confiabilidade do instrumento de pesquisa utilizado, neste caso o PEMM. Esse modelo foi utilizado como uma fonte para mensurar o nível de maturidade dos processos e da estrutura organizacional.

Yokoyama, Berger, Oliveira, Frazzon, e Futami, (2019) analisaram em seu artigo o nível de maturidade do processo de desenvolvimento de produtos numa indústria eletroeletrônica. O modelo adotado foi aplicado através de um questionário que considera a avaliação de cinco níveis de maturidade, no qual em cada nível é preciso obter a mediana 4 em todas as questões para ser considerado como nível alcançado.

Silva, Gomes e Silva (2017) abordaram o estudo da maturidade de processos numa empresa do setor de energia elétrica do Brasil, utilizando como ferramenta o COBIT. Oliveira e Oliveira (2017) propuseram um *framework* para gerenciar a maturidade de processos em um órgão público no Brasil através de uma pesquisa-ação. Para a pesquisa, utilizaram como modelo de medição de maturidade o 8<sup>o</sup> Ômega ORCA. Com base no modelo adotado, o estudo propõe uma ferramenta chamada Íris, que une em um só *framework* o 8<sup>o</sup> Ômega e o *Balanced Scorecard*.

Chaves, Ensslin, Lima e Ensslin (2017) publicaram um artigo cujo objetivo era evidenciar o mapeamento do tema avaliação de desempenho organizacional e gestão de processos por meio do *Knowledge Development Process--Constructivist* (ProKnow-C). O trabalho possui uma natureza descritiva, cujo portfólio de pesquisa continha outros artigos publicados em periódicos internacionais.

Araújo, Oliveira e Monteiro (2017) publicaram um artigo sobre a avaliação de maturidade de processos de gestão de riscos de TI. Nesta pesquisa, foi realizado um estudo comparativo entre os principais modelos de maturidade utilizados no mercado.

Vergara, Gavião e Lima (2016), em seu artigo, referem-se ao uso de um modelo de maturidade de processo para suporte a decisão, utilizando a lógica *fuzzy* na perspectiva do ciclo planejamento, execução, controle e ação (PDCA). O termo *fuzzy*, do inglês, se refere a uma lógica difusa, onde o valor de uma determinada variável pode ser utilizado ou relacionado a mais de um estado de maturidade.

Ainda no mesmo ano, Nascimento, Oliveira, Ladeira e Filho (2016) publicaram um artigo onde abordam o tema maturidade de sistemas de gestão da qualidade. O objetivo do trabalho foi identificar quais são os construtos e os principais pontos de transição na maturidade de sistemas de gestão, através de uma investigação empírica utilizando análise fatorial e análise de *cluster*.

Percebe-se pelos artigos mencionados que o processo de avaliação de maturidade, com certa ênfase nas organizações privadas, está se solidificando, pois existe uma preocupação por parte dos gestores de que os processos, além de se solidificarem, possam alcançar níveis de excelência que o mercado e a sociedade exigem. Isto ocorre porque o produto ou o serviço de uma organização é o resultado final de um processo, e como tal reflete o processo organizacional. Daí surge a necessidade de se medir o nível de maturidade dos processos.

### **3.2.2 Teses e Dissertações**

A primeira busca foi realizada no Banco de dissertações e teses da UFSC. Tal busca ocorreu de forma primária para fins de teste, e como os resultados se mostraram satisfatórios,



boa parte da pesquisa foi utilizada no Banco de Teses da UFSC. Nesta etapa, obteve-se o resultado apresentado no Quadro 12.

Quadro 12 - Busca na base “Repositório UFSC”, realizada em agosto de 2020

Item	Descritores	Período	Resultado da Busca	1ª Seleção
1	<b>Nível de Maturidade</b>	2010-2020	76	3
2	<b>Autoavaliação Institucional</b>	2010-2020	9	3
3	<b>Comissão Própria de Avaliação</b>	2010-2020	8	2
4	<b>SINAES</b>	2015-2020	15	1
		<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Para complementar, foi realizada uma segunda busca, desta vez mais abrangente, na Plataforma CAPES de Teses e Dissertações. Obteve-se o resultado mencionado no Quadro 13.

Quadro 13 - Busca por descritores na base de Teses e Dissertações da Capes

Item	Descritores	Período	Resultado da Busca	1ª Seleção
1	<b>Nível de Maturidade</b>	2010-2019	382	2
2	<b>Autoavaliação Institucional</b>	2010-2019	113	1
3	<b>Comissão Própria de Avaliação</b>	2010-2019	76	1
4	<b>SINAES</b>	2010-2019	302	2
		<b>TOTAL</b>	<b>873</b>	

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

### 3.2.2.1 Nível de maturidade

Sobre o nível de maturidade de processos, foram encontrados 76 trabalhos acadêmicos na plataforma da UFSC e 382 na Plataforma Capes. Após a primeira seleção, foram encontradas quatro dissertações que abordam o âmbito educacional. O resultado é apresentado no Quadro 14, com as seguintes informações: ano de publicação, título, autor e periódico de publicação.

Quadro 14 - Referências sobre a Maturidade de Processos

ANO	TÍTULO	AUTOR	DESCRIÇÃO
2017	Grau de maturidade do processo de autoavaliação da Universidade Federal de Santa Catarina	Perez, Manuela Coelho	Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2017.
2018	Análise do grau de maturidade do eixo de infraestrutura física com base no modelo MMGP/PRADO	Santos, Andréa Oriques	Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Métodos e Gestão em Avaliação, Florianópolis, 2018
2017	Maturidade de processos e ações escolares: referencial de qualidade educacional	Cruz, Soraya Regina de Hungria	Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Métodos e Gestão em Avaliação, Florianópolis, 2017
2019	Maturidade em gestão do conhecimento no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC): o caso da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional	Petri, Cristiele Aparecida	Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2018.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

No trabalho de Perez (2017), foi proposta uma forma de avaliar o grau de maturidade do processo de autoavaliação institucional da Universidade Federal de Santa Catarina referente ao ano de 2015. Foi desenvolvida e coordenada pela CPA da UFSC através de um modelo de avaliação utilizando como base os critérios de um guia de boas práticas, utilizado em governança de Tecnologia da Informação para controle de processos, e o COBIT, alinhado à ferramenta PDCA.

Em sua dissertação, Cruz (2017) propôs a elaboração e aplicação de um instrumento de aferição da maturidade dos processos e ações, desenvolvido por seis escolas estaduais de Mato Grosso do Sul, com vistas à qualidade educacional dos anos finais do ensino fundamental. O instrumento foi referenciado pelo indicador do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação (IDEB). Para tal medição, foi criado um modelo de maturidade adaptado do modelo de referência no CMM. do *Software Engineering Institute* (SEI).

Petri (2019) aborda em seu trabalho o nível de maturidade em um departamento específico do IFSC, mais precisamente na Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, utilizando como instrumento de medição o modelo de maturidade em Gestão do Conhecimento (GC). Este modelo analisa sete critérios (liderança em GC, processo, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação e resultados da GC), utilizando a escala *likert* de zero a seis na pesquisa.

Santos (2018), em sua dissertação, abordou a questão da maturidade de processo em um dos cinco eixos apresentados pelo SINAES, especificamente o eixo de infraestrutura física. Utilizou como ferramenta o modelo MMGP/Prado, aplicando o modelo adaptado aos centros de ensino da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) com vistas a descobrir a eficiência e eficácia da instituição no eixo em questão.

Como pode ser visto, as dissertações mencionadas utilizam algum modelo ou ferramenta para mensuração de maturidade de processos, sejam eles estatísticos, indicadores ou softwares. Como o tema maturidade é ainda recente na área de avaliação, os estudos sobre o assunto têm sido no sentido de abarcá-los por área isolada, tais como autoavaliação, maturidade, CPA, etc. Assim, as pesquisas foram abrangentes e ao mesmo tempo, eficientes nos resultados da busca, e em alguns casos se tornaram repetidas, pois os descritores foram utilizados na base de dados do Repositório da UFSC.

### 3.2.2.2 Autoavaliação Institucional, CPA e SINAES

Assim como na pesquisa de artigos, os descritores Autoavaliação institucional, CPA e SINAES apresentaram os mesmos resultados para cada descritor. Desta forma, para fazer uma correlação dos resultados, apresenta-se no Quadro 15 os mesmos resultados para os três descritores dentre as principais dissertações e teses pesquisadas dentre as 32 na plataforma UFSC e as 491 na plataforma Capes, localizados com as seguintes informações: ano de publicação, título, autor e periódico de publicação.

Quadro 15 - Referências sobre Autoavaliação Institucional

ANO	TÍTULO	AUTOR	DESCRIÇÃO
2015	A avaliação institucional e a definição de políticas institucionais na UFSC	Pereira, Rafael dos Santos	Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Métodos e Gestão em Avaliação, Florianópolis, 2015.
2015	Meta-avaliação: uma década do processo de avaliação institucional do SINAES	Pinto, Rodrigo Serpa	Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2015.
2012	Avaliação e qualidade para a educação superior a distância de Santa Catarina: desafios do SINAES	Moré, Rafael Pereira Ocampo	Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Pereira (2015), em seu trabalho, aborda o escopo de como os resultados da autoavaliação institucional geram impactos na definição de políticas e diretrizes da Universidade Federal de Santa Catarina. Um dos resultados que o autor chegou, foi de que a avaliação institucional não foi utilizada como único processo de diagnóstico que fosse de apoio para o ato de planejar na universidade, sendo usada apenas como um instrumento de diagnóstico.

O trabalho de Moré (2012) teve como objetivo analisar os elementos estruturantes do SINAES para a garantia da qualidade dos cursos de graduação. Utilizou os referenciais de qualidade do Ministério da Educação (MEC), os instrumentos de avaliação de cursos, a perspectiva dos coordenadores de cursos de graduação na modalidade a distância e a

percepção dos representantes do MEC, do INEP e da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES).

No âmbito do SINAES, Pinto (2015) teve como objetivo fazer uma avaliação da avaliação (Meta Avaliação), como forma de assegurar e comprovar a qualidade da Educação, através do acompanhamento, revisão e aperfeiçoamento do processo avaliativo. Levou-se em conta que a época da confecção de sua tese, o SINAES comemorava uma década de operacionalização, fato este que justificou a meta avaliação.

Desta forma, procurou-se demonstrar todo o caminho percorrido na realização da revisão bibliográfica e dos trabalhos acadêmicos na área. Observou-se que existe uma gama de pesquisas sobre autoavaliação institucional, e que estas seguem linhas semelhantes, cujos objetivos são praticamente os mesmos, com o enfoque diferenciado na problemática. Por exemplo, ao pesquisar sobre autoavaliação institucional, de forma constante ocorriam resultados vinculados à CPA, ao SINAES e à avaliação de processos, em sua maioria com abordagens diferenciadas através de estudos de casos específicos.

A leitura e análise dos documentos citados no estado da arte foram feitas de forma a compor a abordagem qualitativa do que foi produzido. Desta forma, foi possível identificar diversos elementos das pesquisas, o que levou a definição de uma metodologia empregada na pesquisa do estado da arte.

#### **4 O INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA: BREVE CONTEXTO HISTÓRICO**

O surgimento dos Institutos Federais é o elemento novo na expansão da educação superior federal, pois remontam às Escolas de Aprendizes Artífices. Estas escolas que foram instituídas nas capitais dos Estados da República pelo Presidente Nilo Peçanha, mediante o Decreto Nº 7.566, de 23/09/1909, como objetivo de preparar os jovens provenientes de famílias de baixa renda para o trabalho, por meio do ensino profissional primário e gratuito.

Conforme Almeida (2010), com o Decreto nº 7.566 foi criada em Florianópolis a Escola de Aprendizes Artífices de Santa Catarina. No início, os primeiros cursos oferecidos, além do ensino primário, eram formação em desenho, oficinas de tipografia, encadernação e pautaço, cursos de carpintaria da ribeira, escultura e mecânica. Desde o início de sua existência esteve voltada para atender as lacunas que a comunidade local necessitava para seu desenvolvimento naquele período.

Com o decorrer dos anos, a instituição passou por várias mudanças em sua nomenclatura. Em 1937, por meio da Lei nº 378, seu nome e status mudaram para Liceu Industrial de Florianópolis e, cinco anos mais tarde (Decreto lei nº 4.127/1942), transformou-se em Escola Industrial de Florianópolis. Essas alterações tiveram repercussão no oferecimento de cursos industriais básicos e cursos de mestría. Em 1965 houve novas mudanças, passando a se chamar Escola Industrial Federal de Santa Catarina.

Almeida (2010) constata que, a partir de 1968, a instituição se transformou em Escola Técnica Federal de Santa Catarina (CETF-SC). Nesse mesmo período, iniciou um processo de extinção de forma gradativa do curso ginásial, através do cancelamento de matrícula de novos alunos na primeira série. Essa ação objetivava a especialização da escola para cursos técnicos de segundo grau, ação esta que começou a acontecer a partir do ano de 1971, após o advento da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 5.692/1971).

Em 1988, a Escola Técnica Federal de Santa Catarina iniciou a oferta dos cursos de Telecomunicações e de Refrigeração e Ar Condicionado no município de São José. Cerca de três anos depois, a instituição inaugurou a Unidade São José, em instalações próprias, iniciando a expansão da primeira unidade de ensino do atual IFSC fora da capital catarinense. Daí por diante, ocorreram novas expansões e hoje a instituição conta com um total de 22 campi distribuídos pelo estado de catarinense.

No ano de 2005, deu-se início em todo o território nacional um processo de interiorização e de expansão das instituições federais de educação profissional e tecnológica. A revogação da Lei n 9.649/1988 foi o primeiro obstáculo vencido pelo Ministério da Educação (MEC) para iniciar o atual processo de expansão, ocorrida através da Lei nº 11.195.

A votação ocorrida no mês de março de 2008, que envolveu docentes, servidores técnicos administrativos e estudantes do até então Cefet/SC, aprovou a mudança da instituição para Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. O projeto de lei que definiu a mudança foi aprovado pela Câmara Federal e pelo Senado e sancionado pelo então presidente Luiz Inácio Lula da Silva, em 29 de dezembro de 2008 e perdura até os dias atuais.

Conforme consta no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2015-2019, o IFSC é uma instituição pública. Tem por finalidade ofertar formação e qualificação em diversas áreas, nos vários níveis e modalidades de ensino, bem como realizar pesquisa e desenvolvimento de novos processos, produtos e serviços, em articulação com os setores produtivos da sociedade catarinense. A Instituição possui uma Reitoria, situada em Florianópolis e 22 campi, conforme distribuição na Figura 7.

Figura 7 - Distribuição dos campi do IFSC



Fonte: Portal IFSC (2020).

Atualmente o IFSC atende todas as regiões do Estado, Oeste, Norte, Planalto Serrano, Vale do Itajaí, Grande Florianópolis e Sul do Estado. A oferta de cursos vai desde a qualificação profissional, através dos Cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC), passando pelos Cursos técnicos (integrado, concomitante e subsequente), Graduação, Especialização (lato sensu e stricto sensu) e PROEJA (Educação de Jovens e Adultos).

Como instituição de educação profissional, científica e tecnológica, além do ensino, realiza pesquisa e extensão voltadas ao desenvolvimento tecnológico de novos processos, produtos e serviços, em articulação com os setores produtivos e a sociedade, objetivando o desenvolvimento socioeconômico local e regional.

#### 4.1 EVOLUÇÃO DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO NO IFSC

De acordo com o relatório IFSC (2018), a autoavaliação institucional no IFSC teve início em 2005 com a instalação da CPA. Em 2006 ocorreu a primeira coleta de dados junto ao segmento da comunidade acadêmica envolvida nos cursos superiores, naquela época, apenas os campus Florianópolis e São José ofertavam cursos superiores.

Nesta avaliação os questionários eram impressos e a tabulação realizada de forma manual. No ano de 2007 não foi realizada avaliação institucional e entre os anos de 2008 e 2010 a avaliação foi direcionada aos campi nos segmentos envolvidos nos cursos superiores. A partir de 2011 foi possibilitado à toda comunidade do IFSC, independente do campus, participar da avaliação institucional via internet.

No sentido de estabelecer sua consolidação institucional, a partir de 2010 as atividades da CPA Central do IFSC foram devidamente regulamentadas pela Resolução N° 26/2010 aprovada pelo Conselho Superior (CONSUP). De forma complementar, em outubro de 2014 o Regimento da CPA foi reformulado de modo a definir o funcionamento das CPAs Locais que seriam instaladas nos campi e na Reitoria. De acordo com a legislação em vigor, a CPA do IFSC possui autonomia e independência em relação aos conselhos e demais órgãos colegiados existentes no IFSC, todavia é aderente a estes e, para fins de suporte administrativo, a CPA é assessorada pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN).

Reitera-se que a avaliação institucional no IFSC segue os princípios do SINAES e, dessa forma, o Relatório de Avaliação Institucional elaborado pela CPA do IFSC, referente ao ano de referência 2018, corresponde a sua primeira versão parcial do segundo ciclo avaliativo, desde que foi instituído o plano de ciclos trienais. Conforme estabelecido pela Nota Técnica INEP/DAES/CONAES n° 65/2014, a partir do ano de referência de 2015, o Relatório de Autoavaliação passou a ser submetido anualmente, por meio do Sistema e-MEC, ao longo de um período de três anos. Nos dois primeiros anos, o relatório foi inserido em sua versão parcial, no terceiro ano será inserido em sua versão integral.

De acordo com a nova proposta de modelo de autoavaliação, desenvolvido pela CPA do IFSC, o processo vem ocorrendo em ciclos de três anos na seguinte forma:

**1º ano do ciclo:** organização do processo mais denso de pesquisa e consulta à comunidade, fundamentado no ciclo anterior; PESQUISA AMPLA, com questionário revisado de acordo com as necessidades e estratégias apontadas no ciclo anterior; consolidação dos resultados da coleta densa em relatórios por campus; consolidação dos resultados de todos os campi no 1º relatório parcial.

**2º ano do ciclo:** análise do relatório do ano anterior em comparação com o relatório integral do ciclo anterior e com o PDI (por campus e geral); MANIFESTAÇÃO DA GESTÃO dos campi e da Reitoria acerca dos resultados levantados e recomendações apontadas; consulta aos setores avaliados para apontamento de prioridades e ações; disponibilização do instrumento de pesquisa ampla aos campi interessados para avaliações setorizadas; consolidação das análises e considerações no 2º relatório parcial.

**3º ano do ciclo:** avaliação do 2º relatório parcial; divulgação e encaminhamentos das ações decorrentes do relatório; avaliação do processo de autoavaliação e seus resultados (meta avaliação); revisão dos instrumentos de avaliação; recomendações para a gestão e para a continuidade do processo avaliativo; disponibilização do instrumento de pesquisa ampla aos campi interessados para avaliações setorizadas; consolidação dos resultados do ciclo no relatório integral.

Referente à gestão de processos, a CPA do IFSC desenvolveu uma série de atividades visando a melhoria do processo de autoavaliação institucional no desenvolvimento de um novo modelo. Dentre elas destacam-se os Seminários das CPAs do IFSC, Simpósio da Avaliação (SINAES), reuniões internas com as comissões centrais e locais e, por fim, com os grupos de trabalho criados para esta finalidade de melhoramento de processo.

Figura 8 - Ciclo dos processos de Autoavaliação do IFSC 2017-2018



Fonte: Elaborado pelo Autor (2019) a partir do relatório CPA 2017-2018.



## 4.2 A ORGANIZAÇÃO E COMPETÊNCIAS DA CPA CENTRAL DO IFSC

De acordo com o relatório IFSC (2018), a CPA é constituída pela Comissão Central, composta por três representantes do corpo docente, três representantes do corpo técnico-administrativo, três representantes do corpo discente e um representante da sociedade civil, totalizando dez representantes, e também pelas Comissões Locais nos campi e na Reitoria.

Para a CPA, a autoavaliação institucional é um processo que possui caráter diagnóstico, formativo e de compromisso coletivo. Tem por objetivo identificar o perfil institucional e o sentido de sua atuação através de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, sempre observando os princípios do SINAES e as particularidades do IFSC.

As competências da CPA Central estão em consonância com a Resolução CONSUP nº 49, de 23 de dezembro de 2014. São elas:

- I. Elaborar e executar o projeto de autoavaliação do IFSC;
- II. Conduzir o processo de autoavaliação da instituição e encaminhar parecer para subsidiar o processo decisório;
- III. Sistematizar e analisar as informações do processo de autoavaliação do IFSC;
- IV. Implementar ações visando à sensibilização da comunidade do IFSC, para o processo de avaliação institucional;
- V. Fomentar a produção e socialização do conhecimento na área de avaliação;
- VI. Disseminar, permanentemente, informações sobre avaliação;
- VII. Avaliar as dinâmicas, procedimentos e mecanismos internos de avaliação já existentes na instituição, para subsidiar os novos procedimentos;
- VIII. Acompanhar, permanentemente, o PDI e o Projeto Pedagógico Institucional (PPI);
- IX. Articular-se com as CPAs de outras IES e com a CONAES;
- X. Dar ciência ao Conselho Superior sobre as atividades desenvolvidas, mediante relatórios, pareceres e recomendações. De forma integrada, as Comissões Locais da CPA, nos campi, são compostas por três representantes: um docente, um discente e um técnico-administrativo. Já a Comissão Local da CPA, em especial na Reitoria, é composta por três representantes dos servidores em atuação na Reitoria.

Para cumprir seu dever institucional, a CPA também participa de outras atividades na instituição, tanto internas como externas. Dentre elas, cita-se: processo de validação de cursos, reuniões com Pró-Reitorias, com Gabinete da Reitoria, bem como demais atividades que demandam a contribuição da CPA para a instituição.

Desta forma, conforme Scremin e Dallacort (2014), a CPA é fundamental no que diz respeito à condução do processo de autoavaliação institucional. Por meio desta avaliação são

identificadas as potencialidades e fragilidades institucionais e indicadas ações para o desenvolvimento da qualidade institucional.

## 5 METODOLOGIA

Nesta seção serão apresentados de forma descritiva os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Inicia-se com a sua natureza, forma de abordagem do problema, seus objetivos e procedimentos técnicos. Posteriormente, na delimitação do estudo, apresenta-se a análise pela Comissão de Ética do IFSC.

Oliveira (2010) define metodologia como sendo um processo que advém da disposição de escolher um tema para pesquisa e segue até a conclusão de seus resultados. Para isso, reúne um conjunto de técnicas e métodos que viabilizem a obtenção de resultados confiáveis para analisar a realidade e produzir novos conhecimentos.

De acordo com Lakatos e Marconi (2007), entende-se pesquisa como um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico. Constitui-se como um caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais através de um estudo descritivo com abordagem de descrição, registro, análise e interpretação dos fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente. Gil (2002) define pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.

Quanto à sua natureza, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, pois apresenta conhecimentos para aplicação prática, e é dirigida à solução de um problema específico, envolvendo verdades e interesses locais. Para Ruiz (2009), a pesquisa aplicada toma como base leis ou teorias mais amplas como base para investigar, comprovar ou rejeitar hipóteses sugeridas em modelos teóricos. Segundo Appolinario (2004), a aplicação da pesquisa tem como premissa resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas. Partindo desse princípio, de propor a análise do nível de maturidade dos processos da CPA do IFSC, busca-se apresentar uma forma para solucionar problemas e aprimorar os processos da referida Comissão.

Com relação à forma de abordagem, caracteriza-se como qualitativa, não colocando como forma primordial a representatividade numérica, mas sim a reflexão e aprofundamento da compreensão de um determinado segmento dentro de uma organização, que neste estudo é a CPA Central do IFSC. Nesta linha, Roesch (2010) estabelece que a pesquisa qualitativa propõe avaliar e melhorar um programa ou plano, a partir de sua efetividade.

Parte da pesquisa tem uma abordagem quantitativa com coleta de dados e no mesmo trabalho especula as causas dos resultados. Como explica Minayo (2001), os dados quantitativos e qualificativos não se contrapõem, ao contrário, se complementam. Assim, advém a necessidade de contar com a diversidade de informações para melhor aproximação com o fenômeno de estudo.

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva. Segundo Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Pesquisas desta natureza buscam descrever a da realidade da organização estudada, como se fez neste estudo ao abordar a maturidade da autoavaliação institucional do IFSC através da visão de seus servidores.

Sobre os procedimentos técnicos para coleta e tratamento de dados, a pesquisa é caracterizada como bibliográfica e inclui pesquisa de campo. Boccato (2006, p. 266) define que “a pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas”. Conforme Gil (2008), a pesquisa de campo procura o aprofundamento de uma realidade específica, pois é realizada basicamente através da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar as explicações e interpretações do ocorrem naquela realidade.

A pesquisa bibliográfica abrangeu, além das dos referenciais teóricos, os dados referentes à autoavaliação institucional do IFSC, através de relatórios produzidos pela CPA e por demais setores da instituição. Esses dados estão disponíveis no sítio do próprio instituto, em: <https://www.ifsc.edu.br/relatorios-cpa>.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário (Apêndice A). O questionário consiste em um conjunto de perguntas feitas diretamente a um elemento da população pesquisada e é um dos recursos mais utilizados para obter informações. Podem ser auto aplicados ou aplicados com entrevista ou formulários (GIL, 2008). Lakatos e Marconi (2007, p. 203) afirmam que o “questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. E ainda, conforme Zanella (2009), o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas.

Nesta pesquisa foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário adaptado do modelo de Hammer (2007), o PEMM. Antes das questões do modelo adaptado, foram criadas sete questões preliminares, com vistas a identificar o perfil do respondente, como forma de identificar os perfis nas análises qualitativas da maturidade da CPA. A escala utilizada no questionário da pesquisa foi a Likert, do tipo fechada. Conforme Günther (2003), a escala de Likert foi proposta por Rensis Likert para mensurar atitudes, opiniões e avaliações. É um recurso muito utilizado nas Ciências Sociais, de uma maneira geral como resposta a questões fechadas e escalonadas conforme a intensidade da percepção do respondente.

Ainda sobre o tema, descreve Bruni:

A escala Likert é considerada uma escala que mensura a intensidade por meio de variáveis contínuas (que podem assumir qualquer valor de determinado intervalo). Apesar das representações serem numéricas, pode se dizer que a escala Likert combina com estimativas qualitativas, pois "[...] nem toda variável expressa sob a forma de números é uma variável quantitativa [...]". Assim, embora apresentada por expressões numéricas e gráficas, algumas variáveis podem se mostrar qualitativa. (BRUNI, 2012, p. 280).

A escala de Likert possui dimensões opostas, mensurando uma resposta positiva ou negativa a uma determinada afirmação. Às vezes são utilizadas quatro preposições, o que leva o respondente pesquisado a uma escolha positiva ou negativa, uma vez que a opção central "indiferente ou sem opinião" não existe.

Para a coleta de dados foi criado um questionário utilizando um sistema chamado *LimeSurvey*, um software livre que é gratuito e está disponível na internet. O sistema permite a criação de pesquisas através de questionários diversos. Os questionários podem ser enviados para as pessoas previamente selecionadas e fica disponibilizado via internet.

Segundo o modelo adotado, a cada assertiva integrante do questionário é atribuída um peso (1 a 4). O somatório do seu conjunto determinará o nível de maturidade, capaz de evidenciar seu nível, a descrição do nível em que se encontra de maturidade e o que fazer para melhorar (ou maturar) na comissão de autoavaliação institucional. A parte inicial do questionário contempla um conjunto de questões que visa compreender o perfil dos colaboradores e questionar se entendem o conceito de maturidade da autoavaliação institucional, além de identificar se já participaram de algum tipo de treinamento ou aperfeiçoamento sobre CPA. Já a segunda parte do questionário compreendeu as categorias do modelo citado, com 10 questões, cada uma com quatro alternativas, cujo peso de cada item das assertivas compreende um peso individual de 1 a 4 pontos, atribuído conforme ordem crescente das alternativas (A=4 B=3, C=2, D=1). O modelo de Hammer (2007), aplicado e adaptado à pesquisa, possui quatro níveis de maturidade relacionados à pontuação obtida, conforme mencionado na descrição do modelo.

## 5.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A delimitação da pesquisa foi definida pelo seu universo de aplicação e sujeitos envolvidos. Sua definição ocorre quando se tem a percepção clara sobre o que irá ser explorado, partindo de especificações e parâmetros certos.

Para Lakatos e Marconi (2007), delimitar a pesquisa é estabelecer limites na investigação. A pesquisa pode ser limitada em relação:

- Ao assunto - selecionando um tópico, a fim de impedir que se torne ou muito extenso ou muito complexo;

- À extensão - porque nem sempre se pode abranger todo o âmbito no qual o fato se desenrola;
- A uma série de fatores - meios humanos, econômicos e de exiguidade de prazo – que podem restringir o seu campo de ação.

Assim, como o assunto dessa pesquisa é o nível de Maturidade na Autoavaliação Institucional, o universo é a Comissão Própria de Avaliação Central do IFSC. Os participantes da pesquisa são todos os membros atuantes na CPA no período pesquisado, que compreendeu o mês de novembro de 2020. Conforme a Resolução do CONSUP nº 49 de 2004, a Comissão Central, órgão responsável pelo processo de avaliação institucional no IFSC, em conformidade com a legislação vigente, é composta por:

- I. Três (3) representantes do corpo docente e respectivos suplentes;
- II. Três (3) representantes do corpo técnico-administrativo e respectivos suplentes;
- III. Três (3) representantes do corpo discente e respectivos suplentes;
- IV. Um (1) representante da sociedade civil e respectivo suplente.

## 5.2 ANÁLISE PELA COMISSÃO DE ÉTICA

A Resolução CNS nº 466/2012 e a Resolução CNS nº 510/2016 estabelecem que “toda pesquisa envolvendo seres humanos deve ser submetida à apreciação de um Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)”, assim, caso receba uma decisão favorável, pode-se iniciar logo em seguida a coleta de dados, de acordo com a previsão da resolução. Considerando que inicialmente todas as pesquisas que envolvem seres humanos devem ser analisadas pelo Sistema CEP/CONEP, é importante a compreensão de quais casos são exceção a essa regra.

Deve-se então retomar a definição de pesquisas, feita pela Resolução Conselho Nacional da Saúde nº 466/12:

Classe de atividades cujo objetivo é desenvolver ou contribuir para o conhecimento generalizável. O conhecimento generalizável consiste em teorias, relações ou princípios ou no acúmulo de informações sobre as quais estão baseados, que possam ser corroborados por métodos científicos aceitos de observação e inferência.

Compreende-se que pesquisas cujo objetivo seja apenas medir determinado processo para fins de melhoria ou implementação não têm a finalidade de obter conhecimento de forma genérica, mas apenas de obter um conhecimento que poderá ser utilizado no processo ao qual se destina, como nos casos das pesquisas de satisfação ou de opinião. Tais pesquisas não necessitam de análise e autorização pela comissão de ética.

Convém lembrar que a pesquisa aplicada na CPA visou avaliar o nível de maturidade na autoavaliação institucional e os participantes da pesquisa não foram identificados. Todavia a pesquisa foi enviada por e-mail para a Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação para a análise da Instituição via documento gerado no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC).

O projeto de pesquisa foi autorizado pela presidente da CPA, e teve despacho favorável do Pró-Reitor de Pesquisa de Pós-Graduação e Inovação. A declaração de autorização encontra-se no Anexo A.

## 6 RESULTADOS

Neste capítulo, realiza-se a descrição e análise dos dados que foram obtidos a partir dos procedimentos metodológicos aplicados. Os resultados da pesquisa estão baseados nos dados coletados através da aplicação do instrumento de coleta de dados (Apêndice A) e na análise realizada através do modelo de maturidade escolhido e adaptado (PEMM). A aplicação do instrumento de pesquisa foi realizada no período de 09 a 13 de novembro de 2020 e enviada aos dez membros da CPA. Por meio da coleta dos dados pôde-se verificar a visão dos respondentes sobre a maturidade do processo de autoavaliação da CPA Central do IFSC.

Inicialmente apresenta-se o perfil dos servidores que responderam ao questionário. Em seguida explicita-se as análises e discussão dos resultados da pesquisa sobre o nível de maturidade da CPA com base no Modelo PEMM.

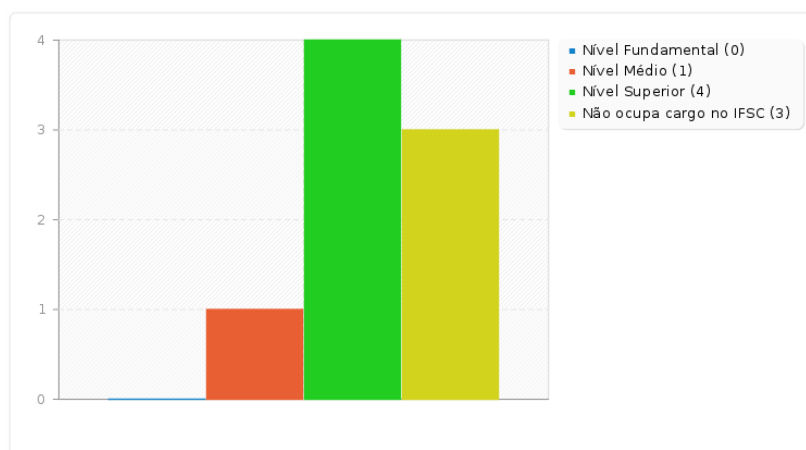
### 6.1 PERFIL DOS SERVIDORES

O questionário foi submetido aos dez membros que compõem a CPA no período da aplicação da pesquisa, obteve o retorno de oito membros, sendo que sete membros responderam completamente ao questionário, correspondendo desta forma a 70% do total. A primeira parte do questionário solicitou informações referentes ao tipo do cargo que ocupa no IFSC, tempo em que atua na Instituição, nível de escolaridade e faixa etária.

De acordo com o Gráfico 1, observa-se que sete dos oito servidores que responderam ao questionário ocupam cargos com exigência de nível superior. Cabe destacar que houve três respostas de “Não ocupa cargo no IFSC” em virtude dos três respondentes ocuparem o cargo de docente.



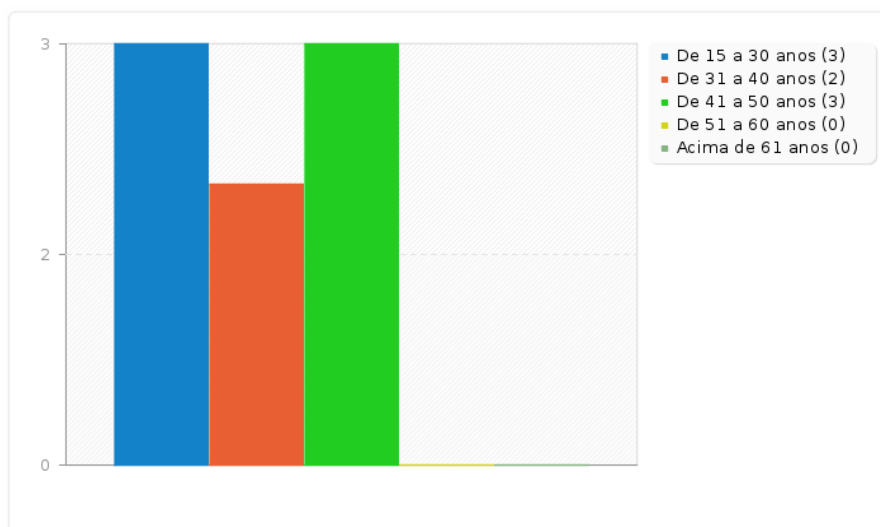
Gráfico 1 - Nível do cargo que ocupa no IFSC



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Pelo resultado, observou-se que existe uma concentração maior de servidores na faixa que compreende dos 15 a 30 anos e dos 41 a 50 anos.

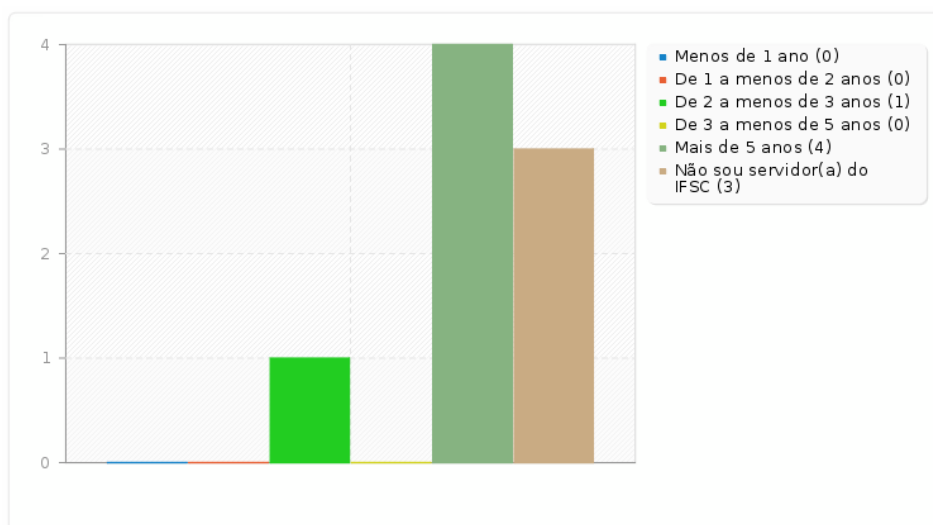
Gráfico 2 - Faixa etária



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Conforme os dados do Gráfico 3, verificou-se que 50% dos membros da CPA estão há mais de cinco anos no IFSC. Cabe destacar que houve três respostas de “Não sou servidor do IFSC” que foram respondidas por Docentes. Este item foi inserido no questionário como alternativa de resposta aos membros externos da CPA que não possuem vínculo de trabalho com o IFSC.

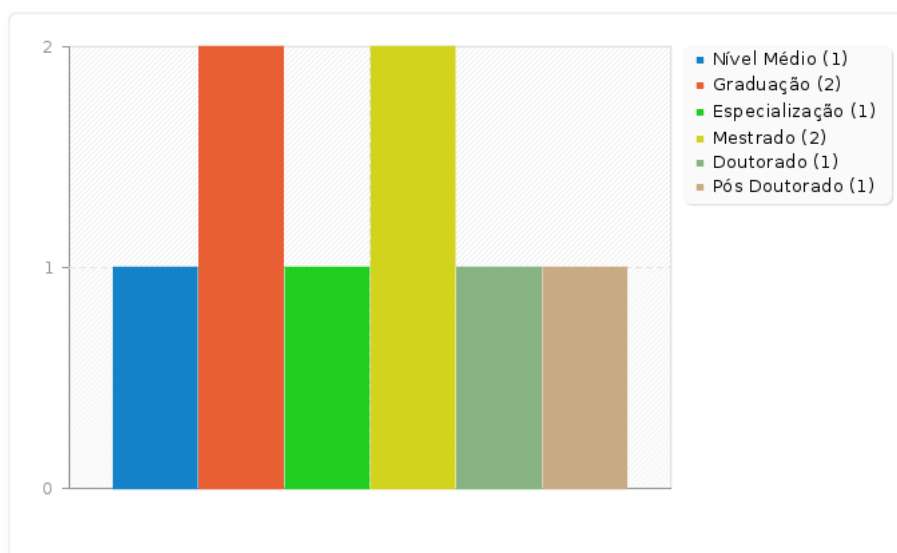
Gráfico 3 - Tempo de trabalho no IFSC



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Conforme o Gráfico 4, quando questionados sobre o nível de escolaridade, foi verificado que os membros possuem mais qualificação do que o cargo exige, pois 25% possuem Mestrado, 25% Doutorado ou Pós-doutorado.

Gráfico 4 - Nível de escolaridade

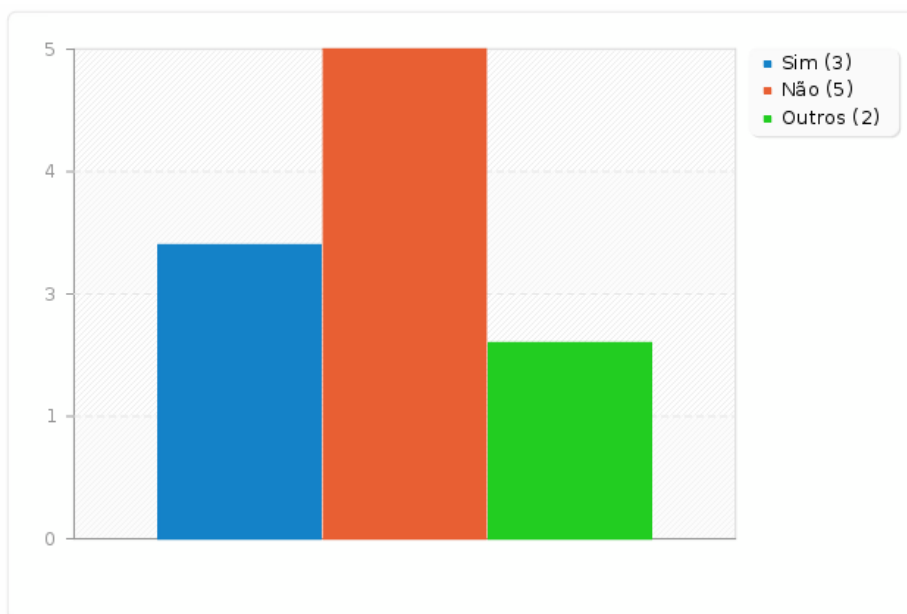


Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Na segunda parte do questionário, foi perguntado se havia o entendimento sobre o conceito de CPA. O resultado obtido demonstra que 100%, ou seja, todos os respondentes entendem o conceito.

Foi questionado se os membros da CPA haviam participado de algum treinamento formal sobre o trabalho da Comissão, e conforme consta no Gráfico 5, 62,50% dos membros nunca foram capacitados.

Gráfico 5 - Participação formal em treinamentos pelos membros da CPA.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Os outros 25% que responderam ter participado de treinamento. Os cursos informados podem ser visualizados no Quadro 16:

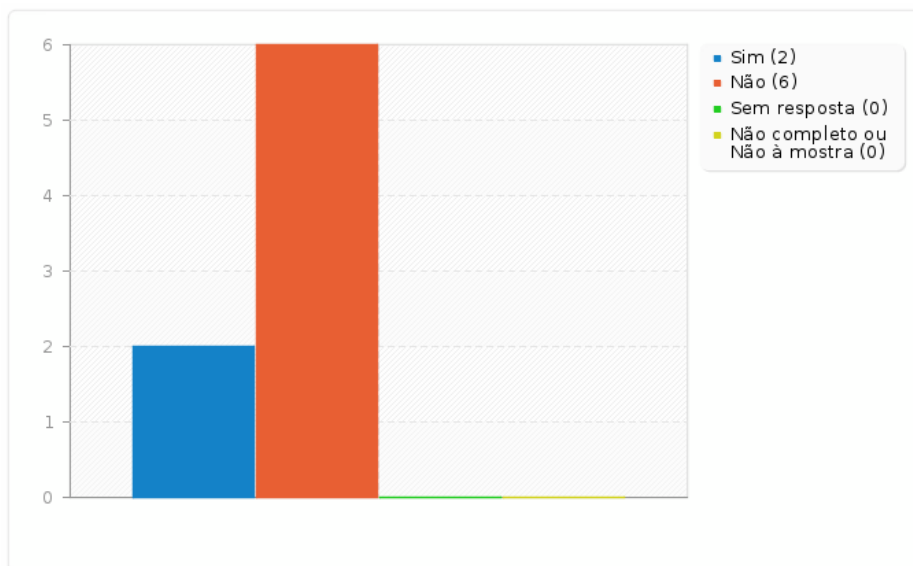
Quadro 16 - Tipos de treinamento sobre CPA

<b>Respondente</b>	<b>Treinamento</b>
2	Eventos da própria instituição
3	SINAES: Autoavaliação Institucional e Avaliações Externas

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Finalizando a segunda parte, foi questionado se os respondentes da pesquisa conheciam o conceito de maturidade em CPA. Verifica-se no Gráfico 6 que 75% dos membros respondentes não entendem o significado.

Gráfico 6 - Entendimento sobre Maturidade em CPA



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

A partir dos resultados apresentados é possível realizar algumas ponderações:

- Os membros da CPA são relativamente jovens, a maior concentração de idade está na faixa dos 15 a 30 anos (37,50%) e na faixa de 31 a 40 anos (25%). Possuem qualificação superior a que é exigida para cargo que ocupam, o que gera um efeito positivo de “maturidade individual” pelo pesquisador, referente à maturidade de processos.
- Mais da metade dos membros das CPA respondentes do questionário trabalham no IFSC há mais de cinco anos, e subentende-se que devido ao tempo de IFSC, conhecem e compreendem alguns processos e dinâmicas de fluxo de trabalho interno da instituição.
- Sobre os treinamentos, dos dois mencionados pelos respondentes, apenas um treinamento foi ofertado dentro da própria instituição.

Em que pese os membros da CPA trabalhem no IFSC há mais de cinco anos, fica a seguinte reflexão: Será que este período é suficiente para se conhecer a Instituição e seus processos de forma mais aprofundada e detalhada? Considerando a complexidade, a grandeza e a dinâmica do Instituto, uma organização de grande porte que abrange todo o estado de Santa Catarina, é compreensível que esta necessite acompanhar a evolução e as necessidades tanto de forma local através dos campi e seus processos, como de forma geral na atuação centralizada do IFSC na Reitoria.

## 6.2 NÍVEL DE MATURIDADE DOS PROCESSOS DA CPA

Os resultados apresentados estão embasados nos dados que foram coletados através da aplicação do instrumento de coleta de dados e na análise efetuada através do modelo escolhido para medir a maturidade (PEMM). O questionário foi enviado para ser respondido no período compreendido entre 09 e 13 de novembro de 2020, pelos dez membros da CPA Central do IFSC.

Para elaborar uma ferramenta capaz de avaliar o nível de maturidade do processo de autoavaliação do IFSC, fez-se necessário realizar uma adaptação do modelo PEMM para a realidade dos processos da CPA. Dessa forma, o que se pretende analisar como objeto de estudo é o processo interno da CPA. O Quadro 17 mostra a descrição do modelo original PEMM.

Quadro 17 - Modelo original PEMM

<b>Atributos</b>	<b>Tipo</b>	<b>Descrição</b>
Viabilizadores de Processos	Desenho	Abrangência da especificação de como o processo deve ser executado
	Executores	Quem executa o processo, sobretudo no tocante a sua capacidade e conhecimento
	Responsável	Alto executivo com responsabilidade pelo processo e seus resultados
	Infraestrutura	Sistemas de informação e gestão que dão apoio ao processo
	Indicadores	Indicadores usados pela empresa pra monitorar o desempenho do processo
Capacidades Organizacionais	Liderança	Altos executivos que apoiam a criação de processos
	Cultura	Valores como foco no cliente, trabalho em equipe, imputabilidade pessoal e disposição a mudar
	Conhecimento	Capacitação e metodologia para reengenharia de processos
	Governança	Mecanismos para gestão de projetos complexos e iniciativas de mudança

Fonte: Hammer (2007).

Por se tratar da avaliação de um segmento específico dentro da instituição, foi utilizado apenas o grupo de viabilizadores do processo, onde se mede o nível de maturidade de processos na CPA. A avaliação é feita com base em dez questões. Cada uma das dez perguntas possui quatro opções de respostas: letras a, b, c e d. A proposta não é trabalhar com alternativas certas ou erradas, mas sim com alternativas que possam expressar a percepção do respondente sobre a realidade dos processos internos.

No modelo de questões adaptado de Hammer para a avaliação da CPA, foi utilizado apenas o item “viabilizadores de processo”. Considerando que a proposta da pesquisa é analisar apenas os processos da CPA, entende-se que o modelo adaptado também é reduzido,

pois utilizou-se apenas um item deste modelo, referente aos viabilizadores de processos, conforme consta no Quadro 18.

Quadro 18 - Modelo PEMM aplicado com os dados do questionário de maturidade

	VIABILIZADORES	QUESTÃO	DESCRIÇÃO	QUANTIDADE DE RESPOSTAS			
				NIVEL P1	NIVEL P2	NIVEL P3	NIVEL P4
Viabilizadores do Processo	DESENHO	8	Para as atividades de rotina, que tipo de ferramenta é predominantemente usada na CPA?	2	1	3	
		6	Os processos da CPA são documentados?	1	1	1	2
	EXECUTORES	1	Como é encarado ou visto o Objetivo do IFSC na CPA?	1	2		4
		10	Existe uma metodologia para solucionar problemas com processos dentro da comissão?	5		2	
	RESPONSÁVEL	2	Na CPA, como os membros da comissão enxergam suas responsabilidades?			4	3
		3	Como é o trabalho em equipe na CPA?	2		2	3
	INFRAESTRUTURA	7	Sobre Tecnologia, a CPA possui algum sistema de TI próprio para as atribuições da comissão?	3	2		
		9	Como são atendidas as demandas internas da comissão referente a gestão administrativa?		4	1	
	INDICADORES	4	Na CPA, se existir, como funciona a Gestão de Processos?	1		4	1
		5	Os processos na CPA são medidos ou possui indicadores de desempenho?	4		1	

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

No Quadro 19 encontram-se as questões utilizadas para a pesquisa com as suas assertivas:

Quadro 19 - Questionário aplicado com as assertivas no modelo PEMM

Questões	1	2	3	4
01 – Como é encarado ou visto o Objetivo do IFSC na CPA?	d) A CPA utiliza o foco na comunidade acadêmica como cultura, mas o conhecimento do significado é limitado. Há incerteza e conflito em entender as necessidades da instituição.	c) A CPA entende que seu trabalho gera algum tipo de valor para a comunidade acadêmica.	b) A CPA entende que a comunidade acadêmica exige serviços de qualidade do IFSC e que suas ações inerentes a atribuição da CPA interferem nisso.	a) A Comissão já trabalha com a filosofia de garantir o êxito da Instituição e através dos questionários mede a satisfação que a comunidade acadêmica (alunos, servidores, etc.) tem sobre seus serviços.
02 – Na CPA, como os membros da comissão enxergam suas responsabilidades?	d) A responsabilidade pelos resultados do diagnóstico institucional e de seu tratamento é somente do presidente da comissão.	c) A responsabilidade pelos resultados do diagnóstico institucional e de seu tratamento é somente do membros da comissão.	b) Os membros se sentem responsáveis pelo atingimento das metas e prazos da CPA.	a) Os membros da comissão possuem como missão pessoal atender as demandas da autoavaliação institucional e conquistar desempenhos cada vez melhores.
03 – Como é o trabalho em equipe na CPA?	d) O que predomina são apenas as tarefas e execuções individuais dos membros da comissão	c) O trabalho em equipe é utilizado ocasionalmente, em projetos multidisciplinares.	b) O trabalho em equipe é parte da cultura da comissão e rotineiramente aplicado.	a) O trabalho em equipe é utilizado também com as comissões locais e com demais departamentos da instituição.
04 – Na CPA, se existir, como funciona a Gestão de Processos?	d) A Comissão sabe que é necessário melhorar o desempenho, mas não há alguma iniciativa sendo executada relacionada às melhorias de processo.	c) Pelo menos um membro da comissão tem um alto conhecimento em melhorias de processos, sabe como a comissão pode aumentar o desempenho focando esforços em melhoria de processo.	b) A Comissão entende a importância de conhecer e documentar as atividades e solicitam essa prática constantemente.	a) A CPA não vê a gestão de processos como algo temporário, mas sim como um modo de gerenciar os trabalhos e melhorar continuamente.
05 – Os processos na CPA são medidos ou possui indicadores de desempenho?	d) A comissão não possui indicadores de desempenho ou apenas os processos finalísticos (que faz contato com a comunidade acadêmica) possui algum indicador.	c) A maioria dos processos possui indicadores de desempenho e ações para corrigir rotas são tomadas esporadicamente.	b) Todos os processos da comissão possuem indicadores de desempenho. Esses indicadores são divulgados mensalmente e ações são tomadas para corrigi-los, quando necessário.	a) Todos os processos da comissão possuem indicadores de desempenho em tempo real. O líder (presidente da CPA) consegue agir com velocidade, quando necessário.
06 – Os processos da CPA são documentados?	d) A Comissão fez o mapeamento de alguns processos, manuais e instruções de trabalho. Estes estão documentados informalmente (cada área ou membro armazena seus documentos).	c) A Comissão fez o mapeamento dos processos, possui manuais e instruções de trabalho e os documenta de maneira formal e padrão e costuma atualizar esses documentos constantemente.	b) A comissão fez o mapeamento dos processos, possui manuais e instruções de trabalho, os documenta em um mesmo banco de dados, atualiza-os e aplica melhorias nos processos constantemente.	a) A comissão possui a maior parte dos seus processos documentados em meio eletrônico e automatizados.
07 – Sobre Tecnologia, a CPA possui algum sistema de TI próprio para as atribuições da comissão?	d) Existem iniciativas de TI sendo implementadas na comissão.	c) Existem sistemas de TI montados para atendimento a alguns setores específicos, mas que atendem a toda a rede IFSC.	b) Existe um sistema de TI integrado e apropriado aos padrões da CPA.	a) Existe um sistema de TI integrado e apropriado aos padrões da CPA com comunicação entre as comissões locais de cada campus.
08 – Para as atividades de rotina, que tipo de ferramenta é predominantemente usada na CPA?	d) Utiliza-se predominantemente e-mail e papel, como também Pacote Office (Word, Excel, Power Point, etc.)	c) A comissão utiliza predominantemente Pacote Office e e-mail, mas possui alguns sistemas informatizados, que são utilizados também em toda rede IFSC.	b) A comissão utiliza e-mails, mas predominantemente executa as atividades em ERP (Sistema Integrado de Gestão). A busca por ferramentas on-line para gerenciar tarefas é uma prática (Como Google Docs por exemplo).	a) A comissão possui ERP (Sistema Integrado de Gestão) e e-mails, mas predominantemente gerencia as tarefas por meio de software próprio, ágil e personalizado.
09 – Como são atendidas as demandas internas da comissão referente a gestão administrativa?	d) A CPA utiliza formulários de papel para executar a maior parte das solicitações.	c) A CPA utiliza Pacote Office (Excel, Word, etc) com arquivos na rede, como também e-mails para fazer solicitações.	b) A CPA utiliza sistemas informatizados para realizar solicitações. Mas depende da TI caso queira “criar” novos formulários e automatizar novos processos neste sistema.	a) A CPA automatizou a maioria das atividades burocráticas (solicitações) e possui autonomia para “criar” formulários e processos no sistema, sem necessidade de apoio da TI.
10 – Existe uma metodologia para solucionar problemas com processos dentro da comissão?	d) Não há metodologias definidas e constantemente aplicadas para solucionar problemas com processos de avaliação.	c) Existe uma ou mais metodologias para solucionar problemas em processos de avaliação e existem membros da comissão definidos para executar esta atividade.	b) A CPA procura solucionar os problemas em processos de avaliação apenas quando eles ocorrem ocasionalmente.	a) A maioria dos processos da CPA estão automatizados e são revistos e melhorados quando não apresentam bom desempenho.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

### 6.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Sobre a análise dos resultados, o PEMM utiliza a abordagem em que a força do viabilizador processo determinará o nível de maturidade dos processos da CPA e sua sustentabilidade em uma busca constante de um padrão elevado de desempenho com o passar

do tempo. O Quadro 20 apresenta os níveis e os atributos para referência dos estágios de maturidade do modelo proposto.

Quadro 20 - Níveis de Maturidade conforme Modelo PEMM

NÍVEL DE MATURIDADE		DEFINIÇÃO
<b>Definido</b>	<b>P 1</b>	O processo foi concebido e é previsível.
<b>Melhorado</b>	<b>P2</b>	O processo dá resultados superiores, pois a empresa o projetou e implementou de um extremo a outro da organização.
<b>Integrado</b>	<b>P3</b>	O processo gera um desempenho ótimo, porque pode ser inter-relacionado, se necessário, a outros processos internos, para maximizar sua contribuição para o desempenho da empresa.
<b>Estendido</b>	<b>P4</b>	O processo supera todos na categoria, extrapolando as fronteiras da empresa e chegando, com seus tentáculos, até fornecedores e clientes.

Fonte: Modelo Hammer (2007).

Após a aplicação do questionário, foi avaliado cada item do viabilizador processo. Nesta análise, o modelo proposto por Hammer estabelece que se todos os cinco viabilizadores estiverem no nível P-1, o próprio processo estará no nível P-1. Se todos os viabilizadores estiverem no nível P-2, o processo estará no nível P-2, e assim por diante. Se somente quatro dos cinco viabilizadores for elevado para o próximo nível, não tem a possibilidade de afirmar que o processo atingiu esse patamar, e ele vai continuar pertencendo ao nível inferior. Neste modelo, parte-se do princípio de que os processos possuem alguma regularidade, daí afirmar-se que o padrão mínimo seja o P1 e não o P0.

No modelo adaptado para a pesquisa, referente aos itens, buscou-se adaptar, sem perda de sua essência, todas as questões inseridas no modelo original de Hammer, e, para que a pesquisa fosse aplicada de forma compacta, os subitens foram considerados de forma genérica nos cinco itens do viabilizador. As categorias do modelo citado foram contempladas com dez questões, cada uma com quatro alternativas. O peso de cada item das assertivas compreende um peso individual de um a quatro pontos, atribuídos em ordem crescente nas alternativas (A=4 B=3, C=2, D=1). Das dez questões, cada duas, abordavam um item do viabilizador. Desta forma, para o item desenho, havia duas questões, para o item executores outras duas questões e assim por diante.

Importante salientar que as questões foram colocadas de forma aleatória no questionário, para que não ocorresse o efeito de halo, ou seja, que o respondente marcasse uma



alternativa em função unicamente da sua marcação anterior, por se tratar do mesmo tipo do viabilizador. Desta forma, as perguntas relacionadas aos tipos de viabilizadores foram alternadas entre as alternativas do questionário.

O nível de maturidade de cada item do viabilizador (desenho, executores, responsável, infraestrutura e indicadores) do processo do ciclo de autoavaliação foi calculado a partir da média ponderada. Esta média é obtida da soma das multiplicações das respostas, cada qual ao seu peso (nível P1, P2...) e dividida pela quantidade total de respostas.

Para que haja uma maior clareza, utiliza-se como exemplo, conforme o Quadro 21, o viabilizador desenho. Existem duas questões que abordam este item, elas foram preenchidas por seis membros da CPA. Verificou-se que existem três respostas no nível P 1; duas respostas no nível P2; quatro respostas no nível P3 e duas respostas no nível P4. No total houve 11 respostas no item desenho.

Quadro 21 - Exemplo de viabilizador tipo Desenho

	VIABILIZADORES	QUESTÃO	DESCRIÇÃO	QUANTIDADE DE RESPOSTAS			
				NIVEL P1	NIVEL P2	NIVEL P3	NIVEL P4
Viabilizadores do Processo	DESENHO	8	Para as atividades de rotina, que tipo de ferramenta é predominantemente usada na CPA?	2	1	3	
		6	Os processos da CPA são documentados?	1	1	1	2
	EXECUTORES	1	Como é encarado ou visto o Objetivo do IFSC na CPA?	1	2		4
		10	Existe uma metodologia para solucionar problemas com processos dentro da comissão?	5		2	
	RESPONSÁVEL	2	Na CPA, como os membros da comissão enxergam suas responsabilidades?			4	3
		3	Como é o trabalho em equipe na CPA?	2		2	3
	INFRAESTRUTURA	7	Sobre Tecnologia, a CPA possui algum sistema de TI próprio para as atribuições da comissão?	3	2		
		9	Como são atendidas as demandas internas da comissão referente a gestão administrativa?		4	1	
	INDICADORES	4	Na CPA, se existir, como funciona a Gestão de Processos?	1		4	1
		5	Os processos na CPA são medidos ou possui indicadores de desempenho?	4		1	
<b>ITEM DESENHO: 2+1+3+1+1+1+2= TOTAL DE RESPOSTAS: 11</b>							

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Para calcular a média dos dados referente aos viabilizadores do processo, utilizou-se a seguinte equação:

$$\text{Média} = \frac{(\text{TotalP1x1}) + (\text{TotalP2x2}) + (\text{TotalP3x3}) + (\text{TotalP4x4})}{\text{ValorTotaldeRespostas}}$$

### 6.3.1 Maturidade dos processos da CPA quanto ao viabilizador do tipo “Desenho” dos processos

Para o cálculo da média do viabilizador do tipo “Desenho”, utilizou-se o seguinte cálculo:

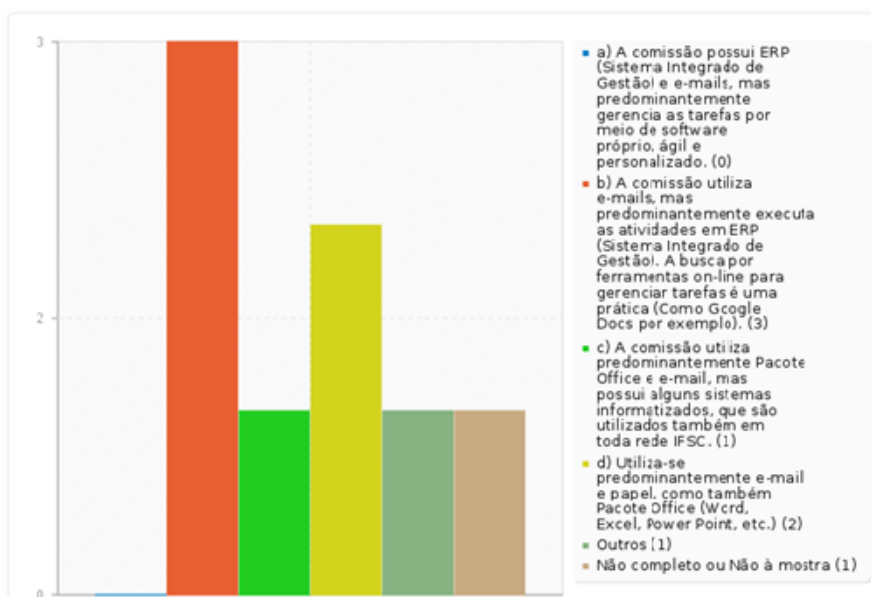
$$\text{Média: } \frac{(3x1)+(2x2)+(4x3)+(2x4)}{11} = 2,45$$

Analisando o viabilizador do tipo “Desenho”, que é referente às técnicas aplicadas pela Comissão para organizar e documentar a forma como os processos são estabelecidos e seus fluxos indicados para serem aplicados, com estratégias, controle de procedimentos e registros, verificou-se que para os respondentes da pesquisa os processos encontram no nível de Maturidade P2. Aqui a definição diz que o processo dá resultados superiores, pois a Comissão projetou e implementou de um extremo a outro no fluxo dos seus processos.

Na análise dos dados coletados pelo questionário, verificou-se que no item “Desenho”, que aborda subitens como finalidade, contexto e documentação, que a Comissão possui a maior parte dos seus processos documentados em meio eletrônico e automatizados, por cerca de 25% das respostas. Sobre as ferramentas para gerir a documentação, 37,50% dos respondentes disseram que a Comissão utiliza como ferramenta sistemas integrados de gestão e como suporte utilizam sistemas *on-line* (em nuvem), como exemplo o *Google Docs*. As questões eram abertas para que os respondentes pudessem descrever a percepção sobre a maturidade dos itens, neste quesito não houve respostas preenchidas.

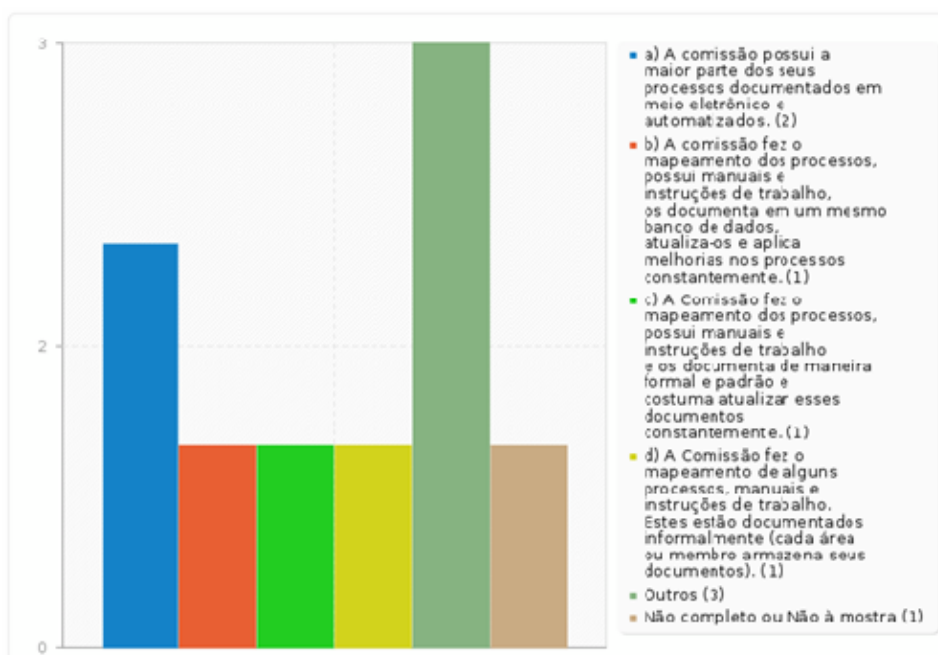
Dessa forma, na análise dos dados evidenciou-se que existe uma necessidade de alinhar estratégias de mapeamento de processos e documentação, pois apesar de a maioria dos respondentes informarem que a Comissão possui a maior parte dos processos documentados em meio eletrônico e automatizados, as demais respostas ficaram bem distribuídas entre as alternativas. Para os respondentes, a finalidade das atividades destaca-se como “mais madura”, pois, mesmo que funcional, é seguida em parte pela maioria dos respondentes que interagem com os processos, detalhando as ferramentas e integrações com os demais itens e subprocessos da Comissão. No diagnóstico, percebe-se que apesar de os processos da Comissão ainda não terem de forma consolidada um fluxo processual e de não ter uma metodologia mais madura para desenhar seus processos, atualmente as ferramentas utilizadas contextualizam e cumprem os requisitos básicos e necessários para que o processo se inicie e seja finalizado.

Gráfico 7 - Das respostas da questão 8 do viabilizador Desenho



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Gráfico 8 - Das respostas da questão 6 do viabilizador Desenho



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

### 6.3.2 Maturidade dos processos da CPA quanto ao viabilizador do tipo “Executores”

Para o cálculo da média do viabilizador do tipo “Executores”, utilizou-se o seguinte cálculo:

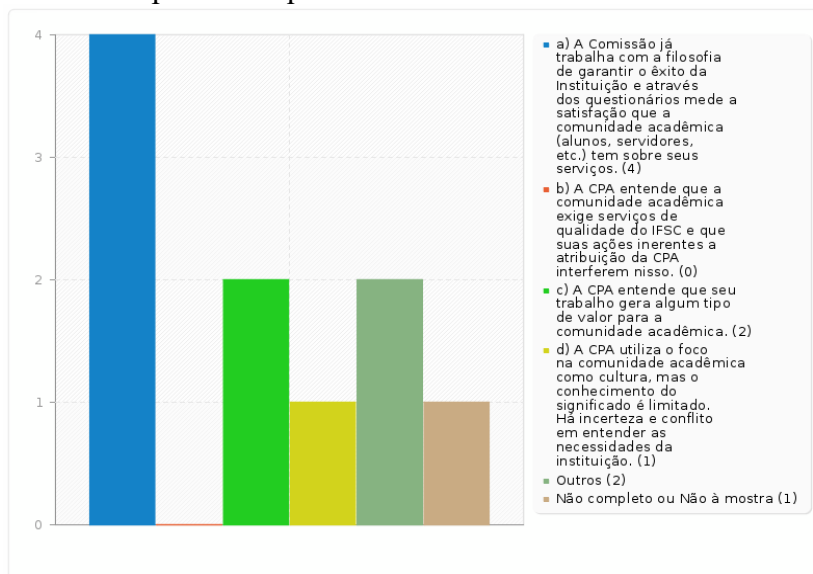
$$\text{Média} = \frac{(6 \times 1) + (2 \times 2) + (2 \times 3) + (4 \times 4)}{14} = 2,28$$

Este item tem como finalidade descrever os conhecimentos, bem como as habilidades necessárias para que o processo seja executado. A análise dos respondentes revela que este item se encontra no nível de maturidade P2, com necessidades a serem supridas, pois ainda precisa que vários fatores sejam atendidos para que se alcance o nível de maturidade na plenitude. A análise dos dados coletados revelou que em relação ao conhecimento os executores estão bem familiarizados com os conceitos fundamentais de seus processos, conforme a pesquisa, 50% dos respondentes disseram que a Comissão já trabalha com a filosofia de garantir o êxito da Instituição e através dos questionários mede a satisfação da comunidade acadêmica (alunos, servidores, etc.) sobre seus serviços. Eles compreendem e conseguem medir como o desempenho dos membros da Comissão pode afetar outros segmentos da comunidade acadêmica e processos. Observou-se que ainda há a necessidade de melhorar a padronização e a execução do processo referente à metodologia para solucionar problemas, pois 62,50% dos respondentes disseram que não há metodologias definidas e constantemente aplicadas para solucionar problemas com processos de avaliação.

Desta forma, fica evidenciado que é grande a necessidade de se criar metodologias e aprimorar as técnicas de melhoria de processos, para assim serem capazes de identificar pontos que necessitam de ajustes. Ainda, com base nos dados coletados, é necessário qualificar os membros da Comissão nas práticas de gestão de processos, gestão da mudança e tomada de decisão.

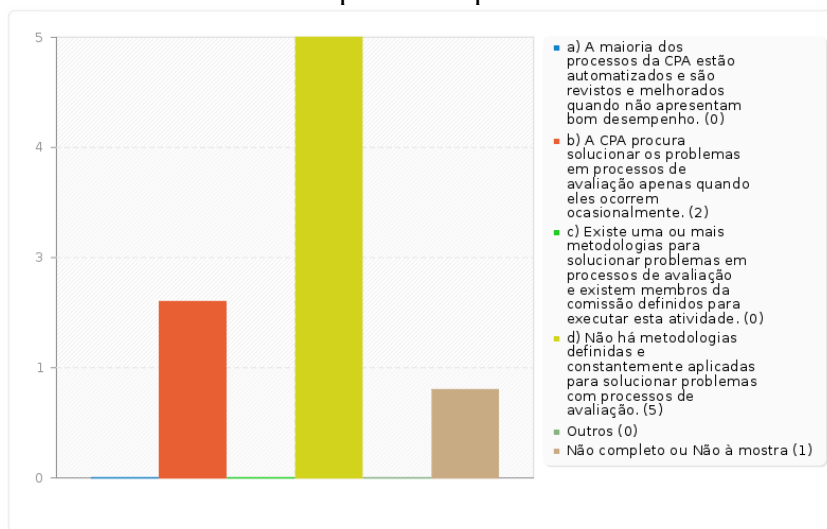
No item executores, apesar de na CPA não haver metodologias definidas e constantemente aplicadas para solucionar problemas com processos de avaliação, identificam-se com o processo que a CPA procura solucionar os problemas em processos de avaliação apenas quando eles ocorrem ocasionalmente, conforme 25% dos respondentes. Indo um pouco mais além, a CPA atende aos requisitos do processo de maneira proativa e se esforça para garantir que as etapas do processo atinjam os resultados esperados. Desta forma, o objetivo da Comissão é atingido, embora não seja da forma mais eficiente ou eficaz.

Gráfico 9 - Das respostas da questão 1 do viabilizador do Executores



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Gráfico 10 - Das respostas da questão 10 do viabilizador Executores



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

### 6.3.3 Maturidade dos processos da CPA quanto ao viabilizador do tipo “Responsável”

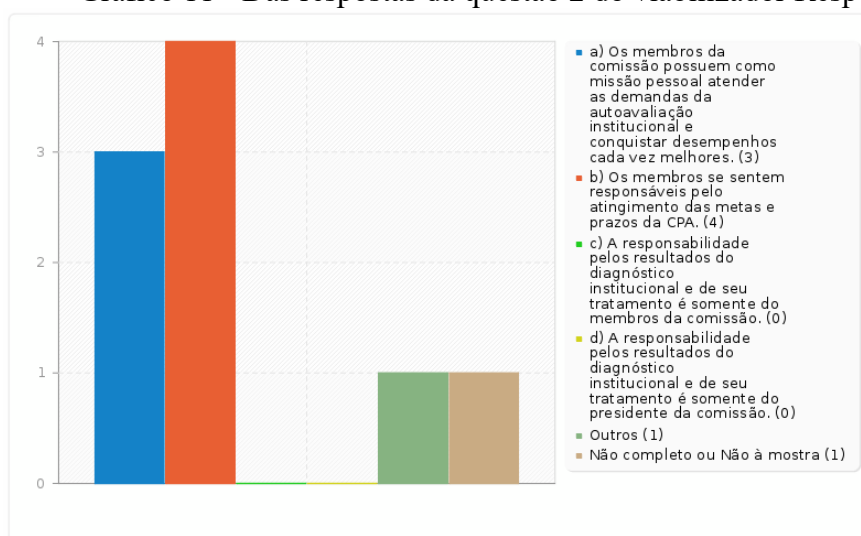
Para o cálculo da média do viabilizador “Responsável”, utilizou-se o seguinte cálculo:

$$\text{Média} = \frac{(2 \times 1) + (0 \times 2) + (6 \times 3) + (6 \times 4)}{14} = 3,14$$

Este item tem como finalidade revelar o nível de responsabilidade que as pessoas mantêm com o processo e seus resultados. Na análise dos dados coletados, os respondentes disseram que este item se encontra também no nível de maturidade P2, pois 50% deles

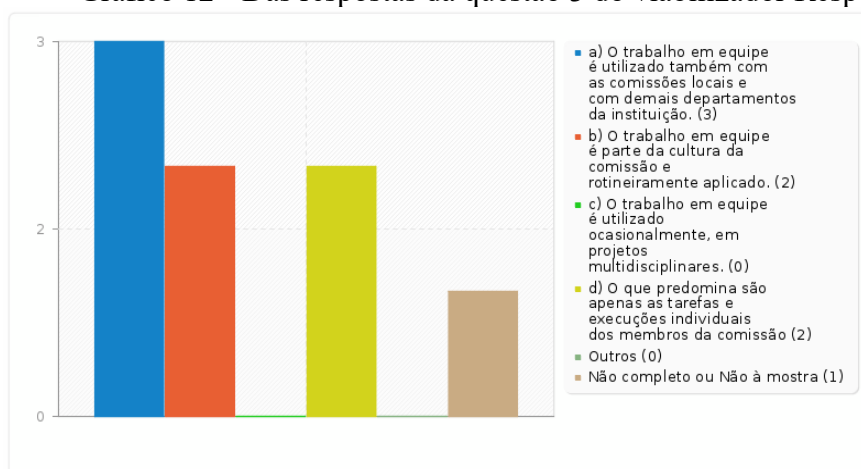
informaram que os membros se sentem responsáveis por atingir as metas e prazos da CPA, e 37% responderam que os membros da Comissão possuem como missão pessoal atender as demandas da autoavaliação institucional e conquistar desempenhos cada vez melhores. De acordo com a composição da CPA, existe um responsável na ordem hierárquica, que é o Presidente da Comissão, o qual desempenha seu papel conforme regimento. Fica evidente, conforme a análise dos dados, que mesmo havendo a figura do líder todos os membros são atuantes nas demandas internas, e ainda que não atendam de forma plena as etapas do processo em sua maturidade plena, há grandes evidências de que o Presidente da Comissão consegue concentrar seus esforços nas demandas de cada membro e na melhoria de processos.

Gráfico 11 - Das respostas da questão 2 do viabilizador Responsável



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Gráfico 12 - Das respostas da questão 3 do viabilizador Responsável



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

### 6.3.4 Maturidade dos processos da CPA quanto ao viabilizador do tipo “Infraestrutura”

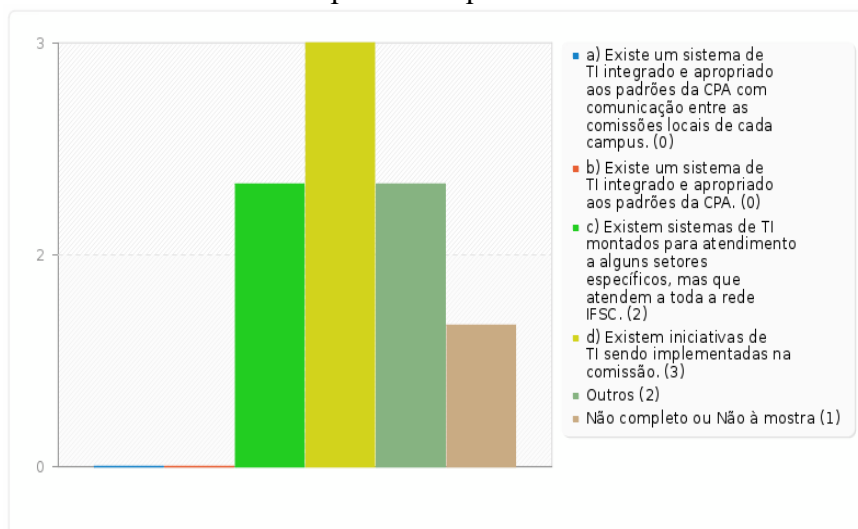
Para o cálculo da média do viabilizador tipo “Infraestrutura”, utilizou-se o seguinte cálculo:

$$\text{Média} = \frac{(3 \times 1) + (6 \times 2) + (1 \times 3) + (0 \times 4)}{10} = 1,80$$

Este item tem como finalidade analisar as condições de suporte ao processo através dos sistemas de informação e dos modelos de gestão adotados no processo. Nesta perspectiva, o resultado com base nos dados coletados classifica como sendo de nível P2, com necessidade de melhorias, principalmente sobre tecnologia, pois a CPA não possui nenhum sistema de TI próprio para as atribuições da Comissão, todavia, 37,50% dos respondentes disseram que existem iniciativas de TI sendo implementadas. Sobre as ferramentas existentes, 25% dos respondentes disseram que existem sistemas de TI montados para atendimento a alguns setores específicos, mas que atendem a toda a rede IFSC.

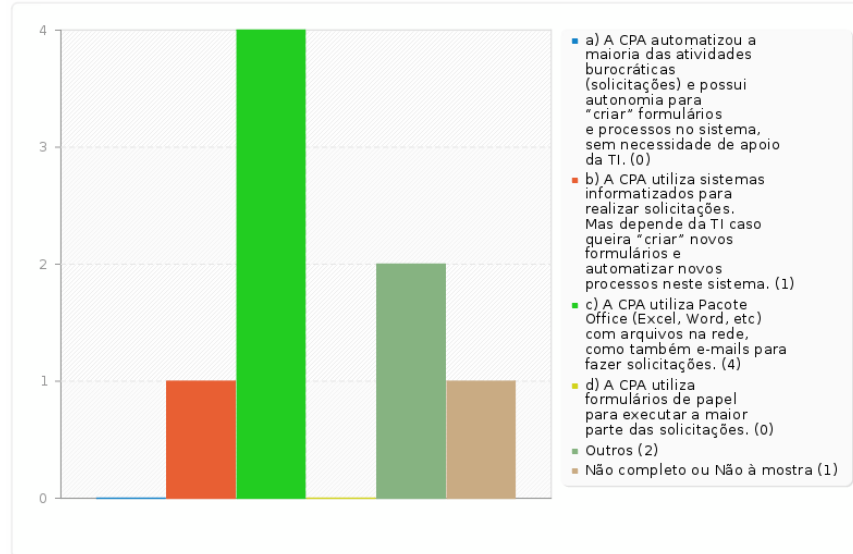
Outro ponto sobre o item infraestrutura aborda como são atendidas as demandas administrativas da Comissão. Neste ponto, 50% dos respondentes informaram que a CPA utiliza instrumentos do pacote Office, como *Excel* e *Word*, com arquivos na rede, bem como e-mails para fazer as solicitações. Parte dos respondentes entende que, apesar dos sistemas de TI serem genéricos e atenderem a toda a instituição IFSC, conseguem manter as atividades e as demandas internas do processo da comissão.

Gráfico 13 - Das respostas da questão 7 do viabilizador Infraestrutura



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Gráfico 14 - Das respostas da questão 9 do viabilizador Infraestrutura



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

### 6.3.5 Maturidade dos processos da CPA quanto ao viabilizador do tipo "Indicadores"

Para o cálculo da média do viabilizador do tipo "Indicadores", utilizou-se o seguinte cálculo:

$$\text{Média} = \frac{(5 \times 1) + (0 \times 2) + (5 \times 3) + (1 \times 4)}{11} = 2,18$$

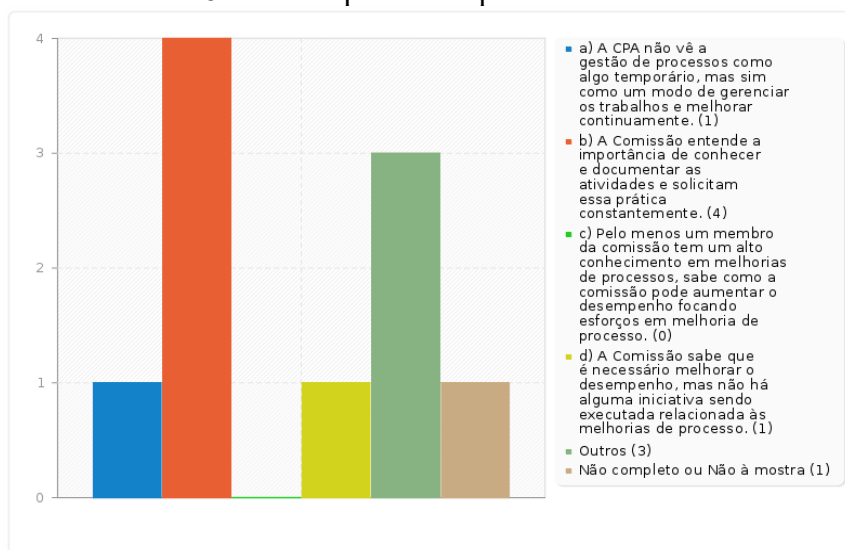
Este item tem como finalidade evidenciar e verificar se existem medidas para monitorar o desempenho dos processos. Conforme a análise dos dados coletados, quando questionados se existe uma gestão de processos, 50% dos respondentes disseram que a Comissão entende a importância de conhecer e documentar as atividades e solicita essa prática constantemente, ou seja, entende-se a importância de se mensurar as atividades para que haja uma melhoria constante nos processos, através de ferramentas de gestão. Também se verificou que a Comissão utiliza diversos controles para acompanhar o desempenho de seus processos, com vistas a promover melhorias para se atingir um padrão de qualidade cada vez maior. Todavia, quando questionado se os processos na CPA são medidos ou se possuem indicadores de desempenho, 50% dos respondentes disseram que a Comissão não possui indicadores de desempenho ou apenas os processos finalísticos (que faz contato com a comunidade acadêmica) possui algum indicador. Este resultado revela que a necessidade de uma melhoria neste quesito, pois existe uma iniciativa para mensurar resultados, sem, contudo, existir indicadores de desempenho.

Como existe uma iniciativa de controle e mensuração, entende-se que a CPA tem buscado criar indicadores voltados para o plano interno da Comissão como um todo, todavia



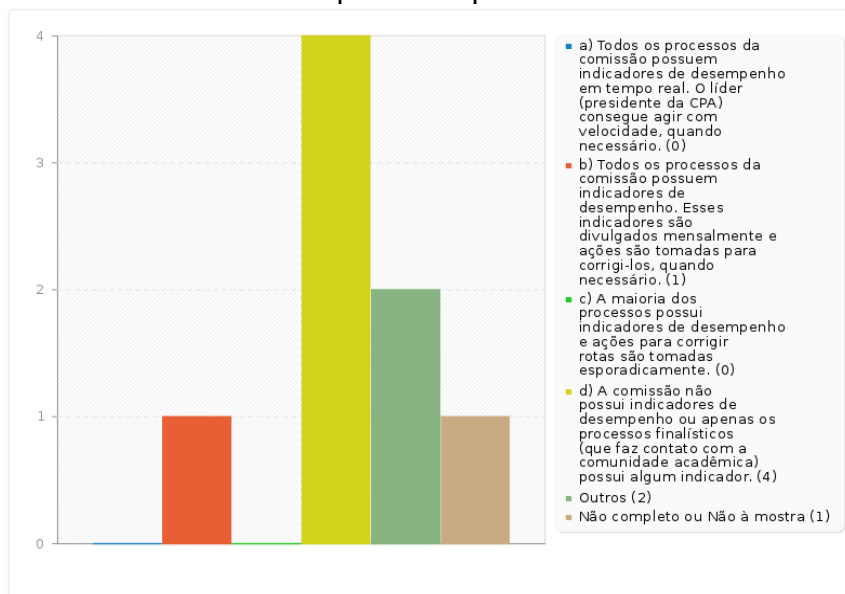
essa iniciativa precisa ser estimulada. Este fato é evidenciado no resultado da avaliação, que mostrou um nível de desempenho P2.

Gráfico 15 - Das respostas da questão 4 do viabilizador Indicadores



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Gráfico 16 - Das respostas da questão 5 do viabilizador Indicadores”



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

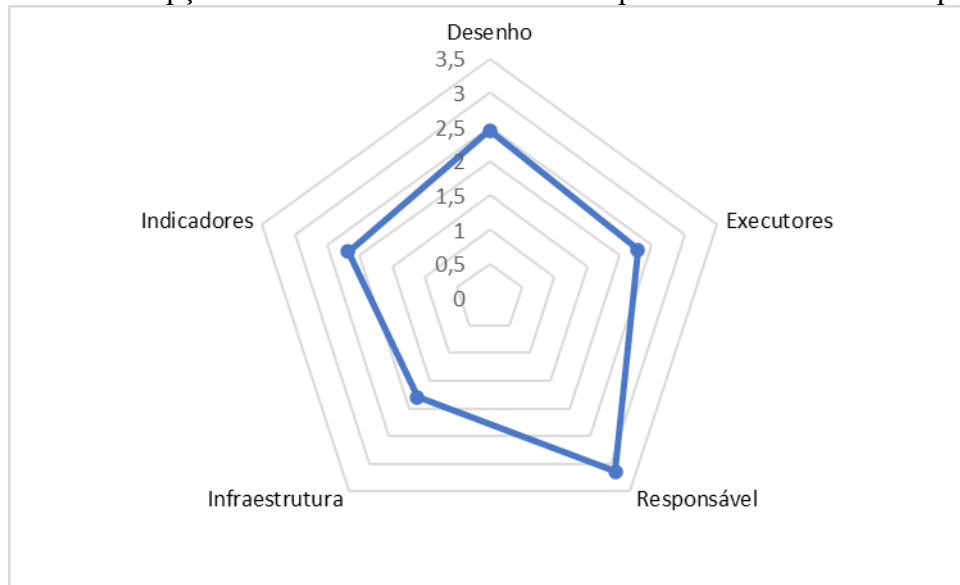
### 6.3.6 Resultado geral do nível de maturidade

Para o cálculo da média geral dos viabilizadores de processo, utilizou-se o seguinte cálculo:

$$\text{Média Geral} = \frac{(2,45) + (2,28) + (3,14) + (1,8) + (2,18)}{5} = 2,37$$

Conforme o Gráfico 17 é apresentada a média de cada tipo do viabilizador. O viabilizador do tipo “Proprietário/Responsável” foi o que apresentou o melhor desempenho dos viabilizadores analisados, com índice de 3,14. Já o viabilizador do tipo “Infraestrutura” foi o que apresentou menor desempenho, com índice de 1,8.

Gráfico 17 - Percepção do Nível de Maturidade dos tipos de viabilizadores do processo



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Dessa forma, o nível médio de maturidade do processo de autoavaliação da CPA do IFSC através do método PEMM foi de 2,37. Como no modelo de Hammer não aborda números com casas decimais, arredonda-se o resultado para 2. Este resultado é classificado no nível P2, e tem como definição, de acordo com Hammer (2007), que o processo dá resultados superiores ao esperado, pois a organização o projetou e implementou de um extremo a outro da organização. Embora os resultados mostrem que existe certa carência de desenho de processos, tal índice de maturidade confirma que os processos da CPA são de certa forma rígidos e já estabelecidos pela legislação, então este resultado engloba a essência dos processos da CPA e serve como ponto de partida para avançar na maturidade.

O Quadro 22 apresenta a consolidação do resultado obtido neste estudo para cada item estudado.

Quadro 22 - Consolidação dos resultados

<b>TIPO DE VIABILIZADORES</b>	<b>NÍVEL DE MATURIDADE OBTIDO</b>
<b>Desenho</b>	<b>P2</b>
<b>Executores</b>	<b>P2</b>
<b>Responsável</b>	<b>P2</b>
<b>Infraestrutura</b>	<b>P2</b>
<b>Indicadores</b>	<b>P2</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Após a apresentação dos resultados por tipo de viabilizador, pode-se realizar o cálculo geral do nível médio de maturidade na abordagem do viabilizador de processo conforme modelo adaptado do PEMM. Como resultado final desta pesquisa, evidenciou-se um nível de maturidade dos processos da CPA consolidado em P2, todavia com necessidades de implantação de melhorias em todos os itens verificados, para que seja alcançado um nível de maturidade cada vez mais elevado. Dentre todos os itens avaliados na viabilização de processos, o item responsável foi o que teve a pontuação mais elevada. Para aumentar e consolidar o nível deste item é necessário que a CPA fortaleça o conceito de gestão de processos e que crie e aplique um fluxo de processos da Comissão como um desenho para identificação dos processos do início ao fim. Observou-se também que o item “Infraestrutura” do viabilizador de processo é o item que precisa de mais melhorias. Ainda que o resultado geral evidencie que o nível de maturidade dos processos da CPA Central do IFSC seja o nível P2, faz-se necessário fortalecer as bases conceituais de visão do processo, ou seja, os processos operacionais necessitam ter uma visão com início, meio e fim, de tal maneira que possa permitir a integração entre as etapas dos processos.

Percebeu-se na análise dos dados coletados que alguns membros da CPA haviam recém-chegado à Comissão. Por esta razão, no item documentação algumas etapas necessitam de ajustes, pois a Comissão é temporária a permanência dos membros é pré-definida através de eleição. Faz-se necessário ter documentos que possam nortear as atividades operacionais para instruir os novos membros, pois assim sua rotatividade não trará prejuízos à avaliação, a documentação será capaz de disseminar o conhecimento das rotinas. Pontua-se também que os treinamentos e *workshops* sobre autoavaliação tendem a suprir as demandas e dificuldades apontadas neste quesito. O viabilizador do tipo “Executores” evidenciou um bom resultado, o que reflete a realidade da Comissão. Neste item, os executores, que são os membros da Comissão, são muito comprometidos e prezam pela organização. Ainda que exista uma necessidade de melhorias no que diz respeito ao desenho de processos, conhecimento e

capacitação, a rotina dos processos continua sendo executada e atendendo as demandas institucionais e legais. Conforme a análise dos dados, este item possui grandes chances de atingir o ápice da maturidade do nível P2 para o P3. Quanto ao viabilizador do tipo “Responsável”, evidenciou-se, conforme já dito, que foi o melhor item e que possui o maior nível de maturidade no viabilizador.

Para o viabilizador do tipo “Infraestrutura”, evidenciou-se que existe uma necessidade de investimento em modelos de sistemas integrados de gestão voltados aos processos de autoavaliação. Sobre a tecnologia de informação, conforme os dados analisados, pequenas melhorias auxiliariam muito na execução dos processos. Como os cinco itens do Viabilizador Processo estão interligados e são interdependentes, tal resultado pode ser uma consequência de uma maior necessidade de melhorias no item desenho. Uma vez aplicadas as melhorias básicas, talvez haja uma maior necessidade de melhoras mais aprofundadas sobre os sistemas de TI.

Por fim, a análise dos dados evidenciou que no item indicadores, a CPA possui a necessidade de criar indicadores de desempenho, estabelecendo métricas e medidas para a sua utilização. Também evidenciou que mesmo sem os indicadores de desempenho, a CPA entende a importância do processo e busca de forma constante manter uma parametrização de suas atividades. Assim, faz-se necessário criar indicadores que possam agregar valor para os processos da CPA, de forma que seus reflexos possam contribuir não apenas na CPA, bem como no IFSC de forma geral.

## 7 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Esta pesquisa teve como objetivo geral avaliar o nível de maturidade do processo de autoavaliação da CPA Central do IFSC. As conclusões se baseiam nos principais resultados apresentados nesta pesquisa, orientando alguns temas sugestivos para trabalhos futuros e expondo algumas limitações que foram encontradas no decorrer deste trabalho.

Referente ao objetivo proposto, de aplicar um método para avaliação do nível de maturidade dos processos da CPA Central do IFSC, identificando o nível de maturidade destes, os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, os resultados o atenderam e evidenciaram. A aplicação do modelo adaptado PEMM permitiu visualizar e analisar fatores sob o prisma de um instrumento que comumente é utilizado em processo de produção e gestão de organizações privadas, permitindo assim observar e orientar propostas para ações de melhoria nos processos da CPA.

Por meio da análise dos resultados da pesquisa, pode-se concluir a fácil aplicabilidade do modelo conforme enfatizado por Hammer, todavia cabe ressaltar os cuidados que um determinado processo, departamento ou organização devem observar na avaliação de maturidade de seus processos. Deve-se ter de forma clara os objetivos de uma avaliação de maturidade, pois seus resultados são importantes para agregar valor ao processo e não apenas representar números para serem vistos, desvinculados da realidade.

### 7.1 SOBRE A APLICAÇÃO DO MODELO PEMM ADAPTADO

O quadro 23 apresenta um resumo das principais vantagens e desvantagens encontradas na aplicação do modelo:

Quadro 23- Principais vantagens e desvantagens na aplicação do modelo

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Estrutura de fácil aplicabilidade	Conteúdo de certa forma complexo num primeiro contato
Enfatiza comunicação e gestão de processos	Requer a adaptação para a aplicação em outras áreas
Pode ser adaptado por uma área específica	Se não aplicado de forma correta pode gerar resultados que não representam a realidade
A fidelidade seguida pelos responsáveis na condução do modelo gera resultado de maturidade variável	

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Referente à aplicação do modelo, por se tratar de uma ferramenta que originalmente não se aplica na área educacional, o que pôde ser observado foi que a adaptação do Modelo PEMM para a avaliação de maturidade dos processos da CPA é viável e adequada para a avaliação dos itens que compõem as rotinas da CPA. Tal modelo baseado no viabilizador de

processo com os tipos: Requisitos, Executores, Responsáveis, Infraestrutura e Indicadores permitiu uma avaliação do nível de maturidade dos processos da CPA de uma forma clara e objetiva. Ao validar o modelo PEMM referente aos critérios de avaliação, observou-se que este modelo não difere quanto a inserir os requisitos de processos, e que os níveis de maturidade (Níveis Ps) são mais equilibrados. Dessa forma, o modelo PEMM incluiu os fatores com ênfase na aplicação, deixando a escala do nível de maturidade mais leve e que reflete a realidade na aplicação da avaliação.

Ao utilizar esta ferramenta, o pesquisador necessita ter clareza quanto ao domínio e o conhecimento mínimo sobre o modelo de avaliação, para que a pesquisa seja conduzida de forma coesa e prática. Para tanto, diversas vezes retomou-se o foco da pesquisa e de forma constante foram promovidos melhoramentos no questionário, adequando-o ao objetivo proposto.

Sobre a aplicação do questionário, alguns respondentes relataram que sentiram certa dificuldade em compreender e interpretar as questões do modelo, mesmo tendo havido momentos para dirimir as dúvidas. Nesta situação, como a aplicação do questionário foi de forma eletrônica, foram colocados à disposição diversas formas de contato para responder dúvidas e sanar dificuldades. Grande parte dos que relataram dificuldades não utilizou os canais de comunicação, e dentre os respondentes apenas um participante não concluiu o questionário. Por esta razão este respondente não foi levado em consideração na análise dos dados coletados até onde participou.

Sobre a análise dos resultados, muitas das informações foram utilizadas dos dados apresentados do sistema *limesurvey*, pois este sistema calcula porcentagens, emite gráficos e tem a disposição filtros caso o pesquisador tenha interesse em utilizá-los. Nas demais análises foram utilizadas as fórmulas do sistema *Excel* para calcular a média da soma das respostas conforme o peso de cada item selecionado no questionário.

Para validar os valores que foram encontrados no nível de maturidade dos itens analisados e certificar que o modelo é aderente à pesquisa, os dados coletados foram analisados através dos cálculos individuais por questão, somando as multiplicações de cada peso e dividindo pela quantidade de respostas, chegando assim na média aritmética da questão. Os resultados chegaram a valores muito próximos ao que foi utilizado para medir o nível de maturidade do viabilizador de processo descrito durante a pesquisa. Isso evidencia que o modelo aplicado é válido, pois não é relevante a forma escolhida para a apuração do nível de maturidade. O que é relevante é a forma como se extrai dos respondentes os dados, partindo das questões referentes a cada item de avaliação dos níveis, revelando assim o nível de maturidade de uma forma objetiva e clara, de modo que os respondentes possam utilizar as questões como instrumento para avaliar o ambiente da forma mais genuína possível.

Portanto, sobre a validade e aplicabilidade do modelo PEMM, este se revelou como sendo válido e aplicável, com aceitação razoável pelos respondentes. A principal observação para melhorias do modelo foi elucidar melhor para que as questões ficassem mais claras e mais próximas da realidade da CPA.

Com vistas a atingir ao objetivo geral da pesquisa, instituíram-se os objetivos específicos, caracterizando os movimentos processuais da Comissão Própria de Avaliação. Os resultados evidenciaram o grau de maturidade da CPA Central do IFSC, onde a maturidade foi definida a partir das médias das pontuações de cada viabilizador.

Referente ao primeiro objetivo específico (Identificar a situação atual do processo de autoavaliação do IFSC), o mesmo foi suprido ao se detalhar que a CPA encontra-se em uma série de atividades visando a melhoria do processo de autoavaliação institucional no desenvolvimento de um novo modelo, dentre as quais destacam-se os Seminários das CPAs do IFSC, o Simpósio da Avaliação (SINAES), reuniões internas com as Comissões Centrais e Locais e por fim com os grupos de trabalho criados para esta finalidade de melhoramento de processo.

Quanto ao segundo objetivo específico (identificar as relações do modelo de maturidade em gestão por processos – PEMM – e seus fatores de avaliação), o mesmo foi alcançado na abordagem teórico conceitual sobre a ferramenta PEMM e a forma como os indicadores do modelo na abordagem viabilizadores do processo foi aplicada na pesquisa.

Para atingir ao terceiro objetivo específico (Avaliar a maturidade da autoavaliação quanto aos viabilizadores do Processo.) adaptou-se a ferramenta PEMM neste viabilizador para a aplicação da pesquisa na CPA. A pesquisa foi aplicada entre os dias 09 a 13 de novembro de 2020. Para que fosse medido o nível de maturidade, os tipos abordados quanto aos viabilizadores do processo foram: Desenhos, Executores, Responsável, Infraestrutura e Indicadores. Cada um desses cinco itens apresentou determinado nível de maturidade, e no resultado geral consolidado, fazendo a média simples dos cinco itens, o nível de Maturidade do processo de autoavaliação foi de 2,37. O diagnóstico é que o processo deu resultados, de certa forma, acima do esperado, pois a Comissão possui um fluxo de um extremo ao outro para os processos de autoavaliação, englobando toda a organização, ainda que exista a necessidade de alinhar estratégias de mapeamento de processos.

Quanto ao quarto e último objetivo específico (apontar diretrizes para melhorias dos processos da CPA Central do IFSC), através dos resultados alcançados a CPA poderá adotar medidas para diminuir os pontos fracos encontrados e fortalecer os pontos fortes. Ao realizar a análise de cada item do viabilizador processo, foi dado sugestões de melhorias com vistas ao aprimoramento dos processos, a partir dos resultados encontrados.

## 7.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa contribui principalmente para as organizações no segmento educacional, que estão iniciando os trabalhos voltados à maturidade de processos. O foco da pesquisa aplicada aos processos da CPA Central limita de certa forma o campo de avaliação, ou seja, o modelo em si já é um início para as organizações educacionais que queiram trabalhar com avaliação de maturidade de processos. O detalhamento dos resultados alcançados na pesquisa contribui para as organizações ou Comissões Próprias de Avaliação realizarem um comparativo mais detalhado da situação atual dos processos.

Ao se fazer uma análise de todos os segmentos e *stakeholders* envolvidos, os resultados desta pesquisa contribuem com a organização estudada, evidenciando a situação atual em relação a sua maturidade e identificando quais os principais pontos a serem melhorados na gestão de seus processos. Por fim, não se esgota o tema maturidade em processos por meio da realização desta pesquisa, muito pelo contrário, o trabalho vem contribuir nas muitas possibilidades de desdobramento e exploração do assunto.

Para a CPA e a sociedade em geral, este trabalho contribui para um melhor entendimento nos estudos de processos organizacionais por meio de um modelo de medição de nível de maturidade sob diferentes perspectivas, o que possibilita a realização de diversas correlações. Para as organizações de iniciativa privada, este estudo de caso fornece subsídios para instrumentação e aplicação de consultorias em variados segmentos de mercado e organizações, independentemente de seu porte. Em linhas gerais, buscou-se despertar o desejo por novas aplicações do modelo PEMM.

## 7.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Dentre as limitações da pesquisa, foram realizadas diversas revisões do questionário. Por se tratar de uma adaptação do modelo PEMM aos processos na área de avaliação da educação, as questões num primeiro momento para os entrevistados foram de difícil interpretação, o que procurou-se resolver após as explicações.

Outra limitação encontrada foi a quantidade de respondentes da pesquisa, pois a quantidade de membros da Comissão é baixa. A expectativa era que a adesão fosse de 100% dos participantes, todavia não foi possível alcançá-la porque a participação não era obrigatória. Dos dez membros que formam a CPA central, oito participaram da pesquisa e apenas sete participaram de forma a responder a todas as questões. Logo, a adesão à pesquisa foi de 70%.

Outra limitação encontrada foi na elaboração da primeira parte do questionário, foi considerado que havia dois participantes da CPA que não possuíam vínculo como servidores



da Instituição. Dessa forma, dentre as alternativas elaboradas foi colocada a opção “Não sou servidor do IFSC” em algumas questões. No segmento docente, o entendimento constatado pelos próprios respondentes foi de que os docentes não são servidores da Instituição, com isso houve três respostas de “Não sou servidor do IFSC” mas que não refletem a realidade, pois o segmento docente também é considerado servidor. A linha mais correta seria a de ter dois grupos de servidores: servidor do segmento técnico-administrativo e do segmento docente. No entendimento do pesquisador tal conceituação estava clara e não precisaria de explicação ou de apontamentos em uma análise mais criteriosa das questões. Neste ponto houve certo prejuízo, ainda que não na sua totalidade, na análise das questões da primeira parte do questionário, com isso algumas correlações não puderam ser realizadas.

#### 7.4 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Como recomendação para pesquisas futuras, com o objetivo de propor continuidade da pesquisa desenvolvida, sugere-se alguns temas:

- a) A reaplicação deste modelo PEMM com base nos mesmos processos, todavia com maior amplitude, utilizando não somente o viabilizador de processos, como também as capacidades organizacionais, cujos itens a serem explorados são: Liderança, Cultura, Conhecimento e Governança. Essa ação envolveria um número maior de respondentes atuando nesses processos.
- b) Reaplicar a pesquisa com o modelo proposto, desta vez para se faça a análise do nível de maturidade das Comissões Locais dos 22 campi do IFSC.
- c) Realizar uma pesquisa sobre quais são as dificuldades que uma instituição educacional possa ter em utilizar os resultados da autoavaliação institucional.
- d) Aprofundar e inovar o estudo sobre macroprocessos envolvendo a CPA e seus *stakeholders* quanto à contribuição dos processos de autoavaliação vivenciados em relação à comunidade, e evidenciar o impacto dos processos da CPA nos demais processos, como por exemplo os processos no próprio IFSC ou os processos do INEP.
- e) Avaliar a maturidade de processos em instituições de ensino em tempos de pandemia e isolamento social, haja vista que a nova situação global ocasionou um impacto direto no sistema de ensino, alterando processos já solidificados para se adaptar ao novo modelo social, com predominância do ensino EAD.

## REFERÊNCIAS

- AFONSO, N. Avaliação e desenvolvimento organizacional da escola. **Revista Meta Avaliação**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 150-169, maio/ago., 2004.
- ALMEIDA, A. V. **Da Escola de Aprendizizes Artífices ao Instituto Federal de Santa Catarina**. Ed. rev e atual. Florianópolis: Publicação do IFSC, 2010.
- APPOLINARIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ARAUJO, M. S.; OLIVEIRA, E. C.; MONTEIRO, S. B. S. Avaliação de maturidade de processos de gestão de riscos de TI: ferramenta de apoio para a qualidade e eficiência do processo. **Revista Brasileira de Computação Aplicada**, Passo Fundo, v. 9, n. 2, p.111-124, jul. 2017.
- BALZAN, N. C.; DIAS SOBRINHO, J. **Avaliação institucional: teoria e experiências**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2005.
- BARREYRO, G. B. **Relatório final do projeto “Acreditação da educação superior no Mercosul: o papel do Brasil”**. [S. l. ] : Edital Universal CNPQ, 2014.
- BARREYRO, G. B; ROTHEN, J. C. Para uma história da avaliação da educação superior brasileira: análise dos documentos do PARU, CNRES, GERES e PAIUB. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, v. 13, n. 1, p. 131-152, mar. 2008. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-40772008000100008&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-40772008000100008&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 10 ago. 2019.
- BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo**, São Paulo, v. 18, n. 3, 2006.
- BOCLIN, R.. Uso de indicadores de desempenho na avaliação institucional. **Avaliação**, Campinas, v. 10, n. 1, 2005.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 1 set. 2019.
- BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação**. 2. ed. Brasília: INEP, 2004.
- BRUNI, A. L. **SPSS: guia prático para pesquisadores**. São Paulo: Atlas, 2012.
- CARDOSO, R.; SANTOS, J. A. N.; FIGUEIREDO, M. A. D. O impacto das práticas de liderança no desempenho da organização: a aplicação prática da metodologia desenvolvida. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Florianópolis, 2002.
- CARDOZO, E. A. A.; ZANQUETO FILHO, H.; OLIVEIRA, M. P. V. **Proposta de instrumento de coleta de dados para aferir o nível de maturidade dos processos e da**

**estrutura organizacional.** GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Bauru, v. 14, n. 4, p. 186-209, 2019.

CARRARA, A. R. **Implantação de sistemas BPMS para a gestão por processos: uma análise crítica.** 2011. 183 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo. São Paulo. 2011. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-30052011-232229/pt-br.php>. Acesso em: 24 nov. 2020.

CARVALHO, K. E. M. Impactos do PMO no desempenho da organização pública: o caso de uma instituição de ensino superior. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo. v. 6, n. 2, p. 71-84, maio/ago. 2015.

CAVALCANTE, J. H. M. **O processo de autoavaliação institucional do sistema nacional de avaliação da educação superior - SINAES como ferramenta de gestão estratégica nas IES: um estudo de caso.** 2006. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e Privada, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2006.

CHAVES, L. C.; ENSSLIN, L.; LIMA, M. V. A.; ENSSLIN, S. R. Avaliação de desempenho organizacional e gestão de processos: mapeamento do tema. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 100-140. jan./abr. 2017.

COSTA, B. R. L.; HAJJ, Z. E.; ARAUJO, R. M. O Papel das Comissões Próprias de Avaliação sobre os atos regulatórios: um olhar da gestão universitária. **Meta: avaliação**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 28, p. 75-105, jan./abr. 2018.

CRUZ, S. R. H. **Maturidade de processos e ações escolares: referencial de qualidade educacional.** 2017. 140 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina. 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/179912>. Acesso em: 23 out. 2020.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação da educação superior, regulação e emancipação. In: DIAS SOBRINHO, J.; RISTOFF, D. I. (Org.). **Avaliação e compromisso público: a educação superior em debate.** Florianópolis: Insular, 2003.

DIAS SOBRINHO, J. Qualidade, avaliação: do SINAES a índices. **Avaliação - Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 13, n. 3, 2008.

ELLIOT, L. Meta-avaliação: das abordagens às possibilidades de aplicação. **Ensaio: aval. pol. públ. em educ.**, Rio de Janeiro, v. 19, 2011.

EUSSEN, S. K. da S. N. **SINAES: as diferentes faces da avaliação na UFRN.** 2010. 211 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2010.

FELIX, G. T.; GALLINA, S. F. da S. Gestão, avaliação e participação na autoavaliação da UFSM: em busca de compreensões sob distintos horizontes. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO, 25., 2011, São Paulo; CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 2., 2011, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAE, 2011.

GARRIDO, S. et al. A expansão da educação superior no Brasil: a indução da qualidade a partir do SINAES e as novas perspectivas para a Educação a Distância. **Cadernos de Pesquisa: pensamento educacional**, Curitiba, v. 10, 2017.

GATTI, B. A. Avaliação de sistemas educacionais no Brasil. **Sísifo: Revista de Ciências da Educação**, Lisboa, n. 9, p. 7-18, maio/ago. 2009. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/228946>. Acesso em: 14 ago. 2019.

GATTI, B. A. **Avaliação institucional e acompanhamento de instituições de educação superior**: estudos em avaliação educacional. São Paulo : Fundação Carlos Chagas, 2000.

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUERRA, M. G. G. V; RIBEIRO, W. L. Avaliação de cursos a partir do SINAES. **Revista Educação em Questão**, Natal. v. 57, n. 53, p. 01- 26, jul./set. 2019.

GÜNTHER, H. Como Elaborar um Questionário. In: GÜNTHER, Hartmut (Org.). **Planejamento de pesquisa para as ciências sociais**. Brasília : UNB, 2003.

HAMMER, M.; HERSHMAN, L. W. **Mais rápido, barato e melhor**. Rio de Janeiro : Elsevier, 2011.

HAMMER, M. The process audit. **Harvard Business Review**, New York, v. 85, n. 4, 2007. Disponível em: <http://www.krajciova.sk/Knihy/BPR/Michael%20Hammer%20-%20The%20Process%20Audit%20-%20200407.pdf>. Acesso em: 15 out. 2020.

IFSC. **Portal do Instituto Federal de Santa Catarina**. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/campus/>. Acesso em: 10 out.2020.

IFSC. **Plano de Desenvolvimento Institucional: IFSC (PDI 2015/2019)**. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/pdi-2015-2019>>. Acesso em: 12 out. 2019.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior**. 2.ed. Brasília, 2015. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/SINAES>. Acesso em: 05 ago. 2019.

IT GOVERNANCE INSTITUTE. ITGI. COBIT 5. **A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise** ISACA, 2012.

JANNUZZI, P. **Monitoramento e avaliação de programas sociais**. Campinas: Alínea, 2016.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Técnicas de pesquisa**. 6. ed. São Paulo : Atlas, 2007.

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, v. 17, n. 2, p. 455-480, jul. 2012.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Vozes, Petrópolis, 2001.

MORÉ, R. P. O. **Avaliação e qualidade para a educação superior a distância de Santa Catarina: desafios do SINAES**. 2012. 161 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina. 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/96355>. Acesso em: 27 out. 2020.

MOREIRA, M. J. B. GUTIERREZ, R.; Contribuições aos modelos de maturidade em gestão por processos e de excelência na gestão utilizando o PEMM e o MEG. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 4. 2010, Niterói. Disponível em: [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T10\\_0274\\_1235\\_4.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T10_0274_1235_4.pdf). Acesso em: 12 dez. 2019.

MURIEL, R. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI: análise do processo de implantação**. Foz do Iguaçu : Hoper, 2006.

NASCIMENTO, A. P.; OLIVEIRA, M. P. V.; LADEIRA, M. B.; FILHO, H. Z. Pontos de transição: a escalada rumo à maturidade de sistemas de gestão da qualidade. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 23, n. 2, p. 250-266, 2016.

OLIVEIRA, G. T.; MARTINS, R. A. ISO 9001 como base para a implementação do prêmio nacional da qualidade. In: SIMPÓSIO DE Engenharia de Produção, 12., 2005, Bauru. **Anais...** Bauru : UNESP, 2005.

OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 3. ed. rev. e ampl. Petrópolis : Vozes, 2010.

OLIVEIRA, T. P.; OLIVEIRA, S. B. Proposta de um framework para o gerenciamento de maturidade de processos e a sua aplicação numa organização pública brasileira por meio de pesquisa-ação. **Revista das Faculdades Integradas Vianna Junior**, Juiz de Fora, v. 5. edição especial, p. 267-299, 2014.

PAGLIUSO, A. T., CARDOSO, R., SPIEGEL, T. **Gestão organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2012.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PEREIRA, R. S. **A avaliação institucional e a definição de políticas institucionais na UFSC**. 2015. 180 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina. 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/158791>. Acesso em: 26 out. 2020.

PEREZ, M. C. **Grau de maturidade do processo de autoavaliação da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2017. 159 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina. 2017. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/182812>. Acesso em: 23 out. 2020.

PETRI, C. A. **Maturidade em gestão do conhecimento no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC): o caso da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional**. 2019. 145 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina. 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/206121>. Acesso em: 29 out. 2020.

- PINTO, R. S. **Meta-avaliação: uma década do processo de avaliação institucional do SINAES**. 2015. 269 p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina. 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/136489>. Acesso em: 22 out. 2020.
- PRADO D. S. **Maturidade em gerenciamento de projetos**. 2. ed. Belo Horizonte: Falconi, 2015. v. 7
- RISTOFF, D. I. Algumas definições de avaliação. In: DIAS SOBRINHO, J.; RISTOFF, D. I. (Org.). **Avaliação e compromisso público: a educação superior em debate**. Florianópolis: Insular, 2003.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo : Atlas, 2010.
- ROSEMANN, M.; BRUIN, T. de. Application of a Holistic Model for Determining BPM Maturity. **BPTrends**, feb. 2005. Disponível em: <https://www.bptrends.com/>. Acesso em: 20 out. 2020.
- ROTHEN, J. C., **Avaliação da educação: referências para uma primeira conversa**. In: ROTHEN, J. C.; SANTANA, A. da C. M. orgs. São Carlos :EdUFSCar, 2018.
- RUIZ, A. J. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- SANTOS, A. O. **Análise do grau de maturidade do eixo de infraestrutura física com base no modelo MMGP\Prado**. 2018. 272 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina. 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/210370>. Acesso em: 23 out. 2020.
- SANTOS, M. A. P. C. **Maturidade de processos organizacionais: um estudo em uma indústria multinacional do setor de soldagem**. 98 p. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2009.
- SCREMIN, G.; DALLACORT, M. D. A CPA no processo de autoavaliação institucional: avanços e desafios nos 10 anos do SINAES. **Meta: Avaliação**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 18, p. 240-262, set./dez. 2014.
- SILVA, A. L. da; 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, F. C. A.; GOMES, C. F. S.; SILVA, R. A. Estudo da maturidade de processos COBIT na Eletrobrás. **Revista GEINTEC**, Aracaju, v.7, n. 3, p.3939-3955, jul./set. 2017.
- SORDI, M. R. L. de. Comissão Própria de Avaliação (CPA): similaridades e dessemelhanças no uso da estratégia na educação superior e em escolas do ensino fundamental. **Revista Avaliação**, [Rio de Janeiro], v. 16, n. 3, 2011.
- SOUSA, C. P. de. Avaliação de instituições de ensino superior: discutindo a necessidade de diretrizes metodológicas e estratégias de implantação. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 17, n. 35, set./dez. 2006.

TENÓRIO, R.; LOPES, U. de M. Avaliação: implicações para a gestão escolar. In: TENÓRIO, R.; MACHADO, C. B. LOPES, **Indicadores da educação básica: avaliação para uma gestão sustentável**. Salvador : EdUFBA, 2010. p. 65-86.

TOLFO, C.; FLORA, F. D. A gestão de processos de negócio como ferramenta de apoio na gestão da segurança da informação. **Revista Geintec**, São Cristóvão, v. 6, 2016.

TRIGUEIRO, Michelangelo G. S. A avaliação institucional e a redefinição das estruturas e modelos de gestão das instituições de ensino superior do país. **Avaliação**, Campinas, v. 9, n. 3, p. 11-30, set. 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Mestrado Profissional em Métodos de Gestão e Avaliação**. Disponível em: <https://ppgmga.posgrad.ufsc.br/linhas-de-pesquisa>. Acesso em: 17 out. 2020.

VERGARA, L. F. B. F.; GAVIÃO, L. G.; LIMA, G. B. A. Suporte a decisão para modelo de maturidade de processo utilizando lógica Fuzzy a partir da perspectiva do ciclo PDCA. **Revista Exacta – EP**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 269-284, 2016.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES, UAB, 2009

YOKOYAMA, T.T.; BERGER, S.L.T.; OLIVEIRA, M.A.; FRAZZON, E.M.; FUTAMI, A.H. Avaliação do nível de maturidade do processo de desenvolvimento de produtos de indústria eletroeletrônica. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, v. 14, n. 5, p. 133-160, 2019.

**APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO E  
INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

**NÍVEL DE MATURIDADE DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO DO INSTITUTO  
FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA**

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Prezado(a) Senhor(a) Membro da CPA Central: Convido o(a) senhor(a) para participar da pesquisa sobre Maturidade na Comissão Própria de Avaliação Central do IFSC, sob a responsabilidade do mestrando Renan Batista dos Santos Ribeiro, do Programa de Pós-Graduação em Métodos e Gestão em avaliação – PPGMGA da UFSC, a realizar-se no mês de novembro de 2020.

A pesquisa tem por objetivo geral: “Avaliar o Grau de Maturidade da Comissão Própria de Autoavaliação Institucional do IFSC através do modelo *Process and Enterprise Maturity Model* (PEMM)”. Sua participação é muito importante e fundamental para que o mestrando possa atingir o objetivo pretendido, mas é voluntária e se dará por meio das respostas a este questionário.

Entende o mestrando de que não haverá riscos decorrentes de sua participação, mas a sua participação será de muita importância e valia, e em muito contribuirá para avaliar o grau de maturidade da Comissão Própria de Avaliação Central do IFSC.

Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas a sua identidade não será divulgada, sendo guardado em sigilo. Para qualquer outra informação o(a) senhor(a) poderá entrar em contato com o mestrando pelo telefone (48) 99927-1092 e e-mail [renan.ribeiro@ifsc.edu.br](mailto:renan.ribeiro@ifsc.edu.br) ou [rbsribeiro@gmail.com](mailto:rbsribeiro@gmail.com).

Mestrando: Renan Batista dos Santos Ribeiro  
Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Silvia Modesto Nassar, Dr<sup>ª</sup>.



**CONSENTIMENTO DO PARTICIPANTE DA PESQUISA: Fui informado(a) sobre o objetivo da pesquisa, entendi e concordo com a minha participação, assinalando o campo correspondente.**

- Li e concordo com a participação na pesquisa.  
 Li e NÃO concordo com a participação na pesquisa.

## **1 DADOS DE IDENTIFICAÇÃO**

### **1.1 CARGO QUE OCUPA NO IFSC**

- Nível Superior  Nível Médio

### **1.2 TEMPO EM QUE TRABALHA NO IFSC**

- menos de 1 (um) ano  
 de 1 a menos de 2 anos  
 de 2 a menos de 3 anos  
 3 anos a menos de 5 anos  
 mais de 5 anos

### **1.3 NÍVEL DE ESCOLARIDADE**

- Nível médio  Graduação  Especialização  Mestrado  Doutorado  Pós-doutorado

### **1.4 FAIXA ETÁRIA**

- de 18 a 30 anos  de 31 a 40 anos  de 41 a 50 anos  de 51 a 60 anos  acima de 61 anos

## **2 COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO**

### **2.1 VOCÊ ENTENDE O CONCEITO DE COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO?**

- SIM  NÃO

**2.2 VOCÊ JÁ PARTICIPOU DE ALGUM TREINAMENTO FORMAL SOBRE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL?**

SIM  NÃO

**EM CASO AFIRMATIVO, QUAL?**

**2.3 VOCÊ SABE O QUE É MATURIDADE EM PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL?**

SIM  NÃO

**3 AVALIAÇÃO DE MATURIDADE**

**1 - Como é encarado ou visto o Objetivo do IFSC na CPA?**

A A Comissão já trabalha com a filosofia de garantir o êxito da Instituição e através dos questionários mede a satisfação que a sociedade acadêmica (alunos, servidores, etc.) tem sobre seus serviços.

B A CPA entende que a comunidade acadêmica exige serviços de qualidade do IFSC e que suas ações inerentes a atribuição da CPA interferem nisso.

C A CPA entende que seu trabalho gera algum tipo de valor para a comunidade acadêmica.

D A CPA utiliza o foco na comunidade acadêmica como cultura, mas o conhecimento do significado é limitado. Há incerteza e conflito em entender as necessidades da instituição.

**2 - Na CPA, como os membros da comissão enxergam suas responsabilidades?**

A Os membros da comissão possuem como missão pessoal atender as demandas da autoavaliação institucional e conquistar desempenhos cada vez melhores.

B Os membros se sentem responsáveis pelo atingimento das metas e prazos da CPA.

C A responsabilidade pelos resultados do diagnóstico institucional e de seu tratamento é somente dos membros da comissão.

D A responsabilidade pelos resultados do diagnóstico institucional e de seu tratamento é somente do presidente da comissão.

**3 - Como é o trabalho em equipe na CPA?**

- A O trabalho em equipe é utilizado também com as comissões locais e com demais departamentos da instituição.
- B O trabalho em equipe é parte da cultura da comissão e rotineiramente aplicado.
- C O trabalho em equipe é utilizado ocasionalmente, em projetos multidisciplinares.
- D O que predomina são apenas as tarefas e execuções individuais dos membros da comissão

**4 - Na CPA, se existir, como funciona a Gestão de Processos?**

- A A CPA não vê a gestão de processos como algo temporário, mas sim como um modo de gerenciar os trabalhos e melhorar continuamente.
- B A Comissão entende a importância de conhecer e documentar as atividades e solicitam essa prática constantemente.
- C Pelo menos um membro da comissão tem um alto conhecimento em melhorias de processos, sabe como a comissão pode aumentar o desempenho focando esforços em melhoria de processo.
- D A Comissão sabe que é necessário melhorar o desempenho, mas não há alguma iniciativa sendo executada relacionada às melhorias de processo.

**5 - Os processos na CPA são medidos ou possui indicadores de desempenho?**

- A Todos os processos da comissão possuem indicadores de desempenho em tempo real. O líder (presidente da CPA) consegue agir com velocidade, quando necessário.
- B Todos os processos da comissão possuem indicadores de desempenho. Esses indicadores são divulgados mensalmente e ações são tomadas para corrigi-los, quando necessário.
- C A maioria dos processos possui indicadores de desempenho e ações para corrigir rotas são tomadas esporadicamente.
- D A comissão não possui indicadores de desempenho ou apenas os processos finalísticos (que faz contato com a comunidade acadêmica) possui algum indicador.

**6 - Os processos da CPA são documentados?**

- A A comissão possui a maior parte dos seus processos documentados em meio eletrônico e automatizados.
- B A comissão fez o mapeamento dos processos, possui manuais e instruções de trabalho, os documenta em um mesmo banco de dados, atualiza-os e aplica melhorias nos processos constantemente.
- C A Comissão fez o mapeamento dos processos, possui manuais e instruções de trabalho e os documenta de maneira formal e padrão e costuma atualizar esses documentos constantemente.
- D A Comissão fez o mapeamento de alguns processos, manuais e instruções de trabalho. Estes estão documentados informalmente (cada área ou membro armazena seus documentos).

**7 – Sobre Tecnologia, a CPA possui algum sistema de TI próprio para as atribuições da comissão?**

- A Existe um sistema de TI integrado e apropriado aos padrões da CPA com comunicação entre as comissões locais de cada campus.
- B Existe um sistema de TI integrado e apropriado aos padrões da CPA.
- C Existem sistemas de TI montados para atendimento a alguns setores específicos, mas que atendem a toda a rede IFSC.
- D Existem iniciativas de TI sendo implementadas na comissão.

**8 – Para as atividades de rotina, que tipo de ferramenta é predominantemente usada na CPA?**

- A A comissão possui ERP (Sistema Integrado de Gestão) e e-mails, mas predominantemente gerencia as tarefas por meio de software próprio, ágil e personalizado.
- B A comissão utiliza e-mails, mas predominantemente executa as atividades em ERP (Sistema Integrado de Gestão). A busca por ferramentas on-line para gerenciar tarefas é uma prática (Como Google Docs por exemplo).
- C A comissão utiliza predominantemente Pacote Office e e-mail, mas possui alguns sistemas informatizados, que são utilizados também em toda rede IFSC.
- D Utiliza-se predominantemente e-mail e papel, como também Pacote Office (Word, Excel, Power Point, etc.).

**9 - Como são atendidas as demandas internas da comissão referente a gestão administrativa?**

A A CPA automatizou a maioria das atividades burocráticas (solicitações) e possui autonomia para “criar” formulários e processos no sistema, sem necessidade de apoio da TI.

B A CPA utiliza sistemas informatizados para realizar solicitações. mas depende da TI caso queira “criar” novos formulários e automatizar novos processos neste sistema.

C A CPA utiliza Pacote Office (Excel, Word etc) com arquivos na rede, como também e-mails para fazer solicitações.

D A CPA utiliza formulários de papel para executar a maior parte das solicitações.

**10 - Existe uma metodologia para solucionar problemas com processos dentro da comissão?**

A A maioria dos processos da CPA estão automatizados e são revisitados e melhorados quando não apresentam bom desempenho.

B A CPA procura solucionar os problemas em processos de avaliação apenas quando eles ocorrem ocasionalmente .

C Existe uma ou mais metodologias para solucionar problemas em processos de avaliação e existem membros da comissão definidos para executar esta atividade.

D Não há metodologias definidas e constantemente aplicadas para solucionar problemas com processos de avaliação.

**Anexo A – Declaração e autorização de Pesquisa**

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA

**DECLARAÇÃO**

Declaro para os devidos fins e efeitos legais que tenho conhecimento da pesquisa intitulada “AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DO IFSC UTILIZANDO O PEMM”, sob a responsabilidade de RENAN BATISTA DOS SANTOS RIBEIRO. Diante da análise da proposta de pesquisa, realizada pela Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós- Graduação e Inovação, autorizo a sua execução. Esta autorização não exime, contudo, a responsabilidade do pesquisador em atender à Resolução CNS 466/12, de 12/12/2012, e à Resolução CNS 510/16, de 07/04/2016 e complementares.

A handwritten signature in black ink that reads 'Ailton Durigon'.

**Ailton Durigon**  
**Pró-Reitor de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação**  
*Conforme Portaria N° 1805 de 14 de maio de 2020*

Florianópolis, 07 de outubro de 2020