

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO  
MESTRADO EM EDUCAÇÃO**

**RANGEL RENAN RAMOS DA SILVA**

**AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO  
UNIVERSITÁRIA: ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE  
MATO GROSSO – UNEMAT**

**CÁCERES-MT**

**2020**

**RANGEL RENAN RAMOS DA SILVA**

**AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO  
UNIVERSITÁRIA: ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE  
MATO GROSSO – UNEMAT**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Estado de Mato Grosso, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientadora: Dr<sup>a</sup>. Elizeth Gonzaga dos Santos Lima.

**CÁCERES-MT**

**2020**

S586a SILVA, Rangel Renan Ramos da.  
Avaliação Institucional como Instrumento de Gestão  
Universitária: Estudo de caso na Universidade do Estado de Mato  
Grosso-UNEMAT / Rangel Renan Ramos da Silva-Cáceres, 2020.  
217 f.; 30 cm. (ilustrações) Il. color. (sim)

Trabalho de Conclusão de Curso  
(Dissertação/Mestrado) – Curso de Pós-graduação Stricto Sensu  
(Mestrado Acadêmico) Educação, Faculdade de Educação e Linguagem,  
Câmpus de Cáceres, Universidade do Estado de Mato Grosso, 2020.  
Orientadora: Dr<sup>a</sup>. Elizeth Gonzaga dos Santos Lima.

1. Avaliação Institucional. 2. Gestão Universitária. 3. Educação  
Superior. 4. Qualidade. 5. Sinaes. I. Rangel Renan Ramos da Silva. II.  
Avaliação Institucional como Instrumento de Gestão Universitária: Estudo  
de Caso na Universidade do Estado de Mato Grosso–UNEMAT.  
CDU: 378.07(817.2)

**RANGEL RENAN RAMOS DA SILVA**

**AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO  
UNIVERSITÁRIA: ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE  
MATO GROSSO – UNEMAT**

Dissertação de Mestrado aprovada no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Estado de Mato Grosso, para obtenção do título de Mestre em Educação.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Dr<sup>a</sup>. Elizeth Gonzaga dos Santos Lima (Orientadora – PPGedu/UNEMAT)

---

Dr<sup>a</sup>. Ivanete Bellucci Pires de Almeida (Membro Externo – PPGedu/ CEETEPS – Sumaré/SP)

---

Dr<sup>a</sup>. Marilda de Oliveira Costa (Membro Interno – PPGedu/UNEMAT)

**APROVADO EM: 19/02/2020.**

## **AGRADECIMENTO**

*Agradeço a Deus e cito as palavras do Apóstolo Paulo quando diz “Porque Dele e por Ele, e para Ele, são todas as coisas; glória, pois a Ele eternamente. Amém” (Rm 11.36).*

*Agradeço a minha mãe e pai...*

*Agradeço a minha amada esposa Ana Laura pelas palavras de carinho e incentivo, sempre do meu lado apoiando e acreditando. Muito obrigado.*

*Agradeço ao Benjamim e Samuel, meus queridos filhos e herança do Senhor (Sl 127.3).*

*Agradeço aos meus irmãos e familiares pelo carinho e compreensão sempre dispensada.*

*Agradeço aos meus irmãos da fé Cristã e a Juventude Fé na Missão.*

*Agradeço a minha professora e orientadora Dr<sup>a</sup>. Elizeth Gonzaga dos Santos Lima que sempre acreditou e me permitiu viver toda essa ambiência de pesquisa de uma forma muito especial. Muito obrigado por tudo professora.*

*Agradeço aos amigos que construí nesta caminhada, em especial ao mestrando do PPGEduc 2018 Unemat a qual os cumprimento na pessoa do Marcos (boiadeiro) e Lourdes (professora).*

*Agradeço o apoio dos professores, gestores e Coordenadores do PPGEduc Unemat.*

*Agradeço ao companheirismo dos colegas do Grupo de Estudo e Pesquisa em Avaliação Educacional – GEPAVE.*

*Agradeço aos Profissionais Técnicos do Ensino Superior – PTES, em especial ao Tikao e Dione bem como a Comissão Própria de Avaliação da Unemat.*

*Agradeço aos Reitores, Pro Reitores, Duras, Dppfs e demais gestores da Unemat.*

*Agradeço a prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ivanete, prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Marilda, prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Patrícia e ao prof Dr Flávio por compor a banca examinadora. Muito obrigado.*

*E muito obrigado a todos que, de uma forma ou de outra, contribuíram e incentivaram a realização de mais uma etapa de minha formação profissional.*

## **DEDICATÓRIA**

*Quem ousaria afirmar que um auxiliar de eletricista/mecânico poderia ingressar na universidade, se formar no bacharelado em Ciências Contábeis, e ainda chegar num conceituado programa de Mestrado em Educação? Ninguém!?! Com exceção a minha amada esposa que sempre acreditou e me incentivou aos estudos, e a ela toda minha especial dedicação deste trabalho.*

*Dedico também esta pesquisa a todos os gestores universitários, aos membros de comissões próprias de avaliação e aos profissionais que se dedicam a emancipação da universidade pública e de qualidade.*

*Falar de tomadas de decisão a partir dos resultados derivados da avaliação institucional é necessariamente falar de construção de espaços de discussão, o que só pode acontecer nos processos de avaliação participativa.*

***Elizeth Gonzaga dos Santos Lima***

## RESUMO

O objetivo desta dissertação foi compreender os efeitos da Avaliação Institucional para as tomadas de decisões e melhoria das ações desenvolvidas pelos gestores que visam a qualidade da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT). Analisamos as políticas públicas de Avaliação Institucional segundo o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), mais especificamente, a Autoavaliação Institucional da UNEMAT, considerando o recorte temporal de 1994 a 2018. Esta investigação se insere na linha de pesquisa Formação de Professores, Políticas e Práticas Pedagógicas do Programa de Pós Graduação em Educação da UNEMAT, e foi desenvolvida junto ao Grupo de Estudos e Pesquisas em Avaliação Educacional (GEPAVE). A abordagem da pesquisa foi quali-quantitativa de natureza analítica seguindo os procedimentos técnico/metodológicos de levantamento bibliográfico, análise documental e aplicação de entrevistas semiestruturada. Os sujeitos entrevistados foram os 22 gestores da universidade (Reitor, Vice Reitor, Pro Reitores e Diretores Políticos Pedagógicos Financeiros) e os 04 membros da Comissão Própria de Avaliação (CPA). As entrevistas foram categorizadas e interpretadas utilizando a Análise de Conteúdo (Bardin, 2011) e auxiliado pelo *software* de análise qualitativa *WebQDA*. Os resultados demonstraram que Autoavaliação Institucional na UNEMAT foi concebida e instrumentalizada na perspectiva participativa e democrática, cujos efeitos estão presentes no cotidiano da instituição e visíveis nas atividades de pesquisa, de ensino, de extensão e de gestão. Desde 1994 até 2018 foram emitidos 06 Relatórios Conclusivos de Autoavaliação, propiciando dados e informações que corroboraram para construção de políticas macros da instituição como o Planejamento Estratégico Participativo PEP: 2015-2025, Plano de Desenvolvimento Institucional PDI: 2017-2021, e o Relatório Final do Congresso Universitário 2018. No entanto, essa pesquisa também evidenciou que os Gestores da Unemat reconhecem e defendem a importância dos resultados avaliativos para a instituição, porém, no cotidiano da gestão universitária pouco se tem utilizado esses dados para subsidiarem as tomadas de decisão como na integração do planejamento, da gestão e da avaliação. Esse cenário pode ser modificado a partir da mudança de cultura e hábito por parte dos gestores universitários.

**Palavras-Chave:** Avaliação Institucional; Gestão Universitária; Educação Superior; Qualidade; SINAES;

## ABSTRACT

The objective of this dissertation was to understand the effects of the Institutional Evaluation for the decision-making and improvement of the actions developed by the managers that aim at the quality of the University of Mato Grosso State (UNEMAT). We analyzed the public policies of Institutional Evaluation according to the National System of Evaluation of Higher Education, more specifically, the Institutional Self-evaluation of UNEMAT, considering the time cut from 1994 to 2018. This investigation is part of the research line Teacher Training, Policies and Pedagogical Practices of the Postgraduate Program in Education of UNEMAT, and was developed with the Studies and Researches Group on Educational Evaluation. The research approach was quali-quantitative of an analytical nature following the technical/methodological procedures of bibliographic survey, documental analysis and application of semi-structured interviews. The subjects interviewed were the 22 university managers (Rector, Vice Rector, Pro Rectors and Financial Pedagogical Political Directors) and the 04 members of the Own Evaluation Committee. The interviews were categorized and interpreted using Content Analysis (Bardin, 2011) and aided by the qualitative analysis software *WebQDA*. The results demonstrated that Institutional Self-evaluation of the UNEMAT was conceived and instrumentalized in a participative and democratic perspective, whose effects are present in the daily life of the institution and visible in research, teaching, extension and management activities. Since 1994 to 2018, 06 Conclusive Self-evaluation Reports were issued, providing data and information that corroborated the construction of macro policies of the institution such as the Participatory Strategic Planning: 2015-2025, Institutional Development Plan: 2017-2021, and the Final Report of the University Congress 2018. However, this research also showed that Unemat's Managers recognize and defend the importance of the evaluation results for the institution, however, in the daily life of the university management little has been used to subsidize decision-making as in the integration of planning, management and evaluation. This scenario can be modified by the change of culture and habit on the part of university managers.

**Keywords:** Institutional Evaluation; University Management; Higher Education; Quality; SINAES.

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas  
BTDC - Banco de Teses e Dissertações da Capes  
BDTD - Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações  
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  
CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico  
CF - Constituição Federal  
CPA - Comissão Própria de Avaliação  
CPC - Conceito Preliminar de Curso  
CONAES - Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior  
COAVI - Coordenadoria de Avaliação Institucional da Unemat  
DPPF - Diretores Políticos Pedagógicos Financeiros  
DURA - Diretores de Unidade Regionalizada Administrativa  
ENADE - Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes  
EAD – Ensino a Distancia  
ENC - Exame Nacional de Cursos  
FUCUC - Fundação Centro Universitário de Cáceres  
FCESC - Fundação Centro de Ensino Superior de Cáceres  
FESMAT - Fundação de Ensino Superior de Mato Grosso  
GEPAVE - Grupo de Estudos e Pesquisas em Avaliação Educacional  
GERES - Grupo Executivo da Reforma da Educação Superior  
GPE - Gerenciamento do Planejamento Estratégico  
ISO - *International Organization for Standardization*  
IESC - Instituto Superior de Cáceres  
INEP - Instituto Nacional de Estudo e Pesquisas Anísio Teixeira  
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IES - Instituição de Educação Superior  
IGC - Índice Geral de Cursos  
IBICT - Instituto Brasileiro de Informação em Ciências e Tecnologia  
LDBEN - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC - Ministério de Educação  
MT - Estado de Mato Grosso  
PAIUNEMAT – Programa de Avaliação Institucional da Unemat  
PRPTI - Pro Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação  
PGF - Pro Reitoria de Gestão Financeira  
PRAD - Pro Reitoria de Administração  
PRAE - Pro Reitoria de Assuntos Estudantis  
PROEG - Pro Reitoria de Ensino de Graduação  
PRPPG - Pro Reitoria de Pesquisa e Pós Graduação  
PROEC - Pro Reitoria de Extensão e Cultura  
PPGEdu - Programa de Pós-Graduação em Educação  
PAIUB - Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras  
PARU - Programa de Avaliação da Reforma Universitária  
PTES - Profissionais Técnicos do Ensino Superior  
PE - Planejamento Estratégico  
PEP - Planejamento Estratégico Participativo  
PNE – Plano Nacional de Educação  
SINAES - Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior  
SciELO - *Scientific Electronic Library Online*  
UNEMAT - Universidade do Estado de Mato Grosso  
UFMT - Universidade Federal do Mato Grosso  
USP - Universidade de São Paulo  
UFPel - Universidades Federais de Pelotas  
UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
WEBQDA - *Web Qualitative Data Analysis*

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Instituições e Matrículas na Educação Superior do Brasil entre 1994 a 2017 .....	48
Tabela 2: Retrato do número de Instituições e de matrículas nas Instituições de Ensino Superior no Brasil, no Centro-Oeste e no Mato Grosso durante o ano de 2017. ....	49
Tabela 3: Procedência dos matriculados nas Instituições de Ensino Superior no Brasil em 2017. ....	50
Tabela 4: Quantitativo de Teses e Dissertações defendidas no Brasil nos últimos 05 anos, disponíveis no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, classificadas por região. ....	56
Tabela 5: Apresentação das Dimensões por Eixos do SINAES .....	77

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Organização da Análise de Conteúdo segundo Bardin. ....	33
Quadro 2: Evolução histórica das principais legislações acerca da universidade brasileira. ...	43
Quadro 3: Detalhamento dos “Filtros” e/ou “categoria” de busca dispostos no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.....	57
Quadro 4: Aproximações dos descritores para o balanço de produção no total geral.....	58
Quadro 5: Quantitativo de Produções Científicas por “Tipo” e “Ano”.....	58
Quadro 6: Quantitativo de Produções Científicas por “Tipo”, “Ano” e “Grande Área Conhecimento”.....	59
Quadro 7: Quantitativo de Produções Científicas por “Tipo”, “Ano”, “Grande Área Conhecimento”, “Área Conhecimento”, “Área Avaliação”, “Área Concentração” e “Nome de Programa” segundo os descritores “Avaliação Institucional” e “Gestão Universitária”....	59
Quadro 8: Demonstrativo de dissertações e teses de maior relevância para os descritores Avaliação Institucional e Gestão Universitária. ....	60
Quadro 9: Panorama histórico das Políticas Públicas brasileiras para a Avaliação no Ensino Superior. ....	71
Quadro 10: Paralelismo do SINAES.....	72
Quadro 11: Síntese das concepções referenciais de Princípios e Critérios do SINAES. ....	74
Quadro 12: Matriz Interfacial do Planejamento, Gestão e Avaliação na Educação Superior Pública. ....	106
Quadro 13: Apresentação dos Gestores da Universidade do Estado de Mato Grosso que tiveram o <i>status</i> de Diretor, Coordenador e Reitor, desde 1978 a 2019.....	116
Quadro 14 A: Demonstrativo de dados e/ou informação acerca da evolução e expansão da Universidade do Estado de Mato Grosso, de 1994 a 2007.....	119
Quadro 14 B: Demonstrativo de dados e/ou informação acerca da evolução e expansão da Universidade do Estado de Mato Grosso, de 2012 a 2018.....	120
Quadro 15: Contexto histórico dos 24 anos de processo avaliativo na UNEMAT. ....	127
Quadro 16: Organização das Dimensões e Eixos do Sinaes por Categoria de Análise.....	136
Quadro 17: Variáveis e Indicadores Avaliados da Categoria Administrativa e Organizacional.....	137

Quadro 18: Variáveis e Indicadores Avaliados da Categoria Infraestrutura. ....	138
Quadro 19: Variáveis e Indicadores Avaliados da Categoria Pedagógica. ....	139

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Eixos fundamentais do SINAES .....	76
Figura 2: Planejamento, Gestão e Avaliação na Instituição de Ensino Superior. ....	106
Figura 3: Relatórios de Avaliação Institucional da Unemat.....	128
Figura 4: Nuvem de Palavras do Grupo 1 .....	142
Figura 5: Nuvem de Palavras do Grupo 2 .....	143
Figura 6: Nuvem de Palavras do Grupo 3 .....	144
Figura 7: Atribuições dos Gestores da Unemat .....	146
Figura 8: Concepção de Avaliação e Avaliação Institucional .....	148
Figura 9: Percepção dos Gestores sobre o SINAES .....	152
Figura 10: As interfaces entre Planejamento/Gestão/Avaliação para os Gestores .....	154
Figura 11: Utilização dos resultados da avaliação pelos Gestores para planejar as ações da Unemat.....	156
Figura 12: Ação desenvolvida pelos Gestores a partir dos resultados da Avaliação Institucional .....	158
Figura 13: Opinião dos Gestores acerca da Interface entre Planejamento Estratégico Participativo e a Avaliação Institucional .....	161
Figura 14: Atribuições dos Membros da CPA Unemat.....	166
Figura 15: Concepção de Avaliação e Avaliação Institucional dos membros da CPA.....	167
Figura 16: A opinião dos membros da CPA quanto ao uso dos resultados da Avaliação Institucional por parte dos gestores da Unemat.....	168
Figura 17: Opinião da CPA sobre as interfaces entre planejamento/gestão/avaliação.....	170
Figura 18: A utilização dos resultados da avaliação para planejar as ações da CPA .....	171
Figura 19: Ações desenvolvida pela CPA a partir dos resultados da Avaliação Institucional .....	172
Figura 20: Comentários e contribuições dos Gestores referente a Avaliação Institucional realizada na Unemat. ....	173
Figura 21: Comentários e contribuições dos membros da CPA referente a Avaliação Institucional realizada na Unemat .....	180

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>2 PROCEDIMENTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS .....</b>	<b>21</b>
2.1 Abordagem Teórica da Pesquisa.....	22
2.2 <i>Lócus</i> da Pesquisa .....	25
2.3 Procedimentos Técnicos- Metodológicos .....	27
<b>3 A UNIVERSIDADE NO BRASIL: CONTEXTO HISTÓRICO, POLÍTICO E DESAFIOS ATUAIS .....</b>	<b>35</b>
3.1 Trajetória Política e Legislativa da Universidade no Brasil.....	36
3.2 Desafios da Educação Superior no Brasil .....	44
<b>4 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS.....</b>	<b>54</b>
4.1 Balanço de Produção .....	54
4.2 Políticas de Avaliação Institucional nas Universidades Brasileiras.....	65
4.3 Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).....	72
4.4 Avaliação Participativa e a Qualidade na Educação Superior .....	83
4.5 Avaliação como subsidio para Planejamento da Universidade.....	90
4.6 Os Resultados da Avaliação Institucional como instrumento de Gestão Universitária .....	97
4.7 Planejamento, Gestão e Avaliação na Educação Superior: interfaces possíveis. ....	105
<b>5 OS EFEITOS DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA GESTÃO DA UNEMAT: PERCEPÇÕES DOS SUJEITOS.....</b>	<b>110</b>
5.1 Os 40 Anos da Universidade do Estado de Mato Grosso.....	110
5.2 Autoavaliação Institucional na UNEMAT .....	125
5.2.1 Análise dos Relatórios de Avaliação Institucional a partir das Categorias criadas pela CPA/UNEMAT.....	135

5.2.1.1 Categoria Administrativa e Organizacional .....	137
5.2.1.2 Categoria Infraestrutura .....	138
5.2.1.3 Categoria Pedagógica .....	139
5.3 A Avaliação Institucional da Unemat como Instrumento de Gestão	
Universitária: percepções dos Gestores e membros da CPA.....	141
5.3.1 Efeitos da Avaliação Institucional para Tomada de Decisão. ....	145
5.3.1.1 Categoria 1 - Avaliação Institucional instrumentalizada como auxílio à Gestão Universitária.....	145
5.3.1.2 Categoria 2 - Avaliação Institucional pela Gestão Universitária na percepção da CPA.....	164
5.3.1.3 Categoria 3 – Efeitos da Avaliação Institucional com instrumento de Gestão Universitária. ....	173
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	183
REFERÊNCIAS .....	188
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista com os Gestores .....	194
APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista com a CPA .....	195
APÊNDICE C – Codificação para WebQda.....	196
APÊNDICE D – Nuvens de Palavra - <i>Software</i> WebQda – GRUPO 1.....	198
APÊNDICE E – Nuvens de Palavra - <i>Software</i> WebQda – GRUPO 2.....	201
APÊNDICE F – Nuvens de Palavra - <i>Software</i> WebQda – GRUPO 3.....	204
APÊNDICE G – Nuvens de Palavra - <i>Software</i> WebQda – GRUPO 1 e 2.....	207
APÊNDICE H – Nuvens de Palavra - <i>Software</i> WebQda – GRUPO 1, 2 e 3.....	210
ANEXO A – Parecer da Comissão de Ética/Plataforma Brasil .....	212

# 1 INTRODUÇÃO

A concepção de avaliação que sustenta o processo de avaliação institucional da UNEMAT, desde o seu início, está calcada na avaliação participativa, democrática e processual. Busca desenvolver no interior da Universidade a cultura da avaliação que, assim pensada, não tem fim em si mesma, mas é um ato político que procura oportunizar a todos a participação no processo, investindo na tomada de decisão a partir dos dados coletados. [...] Dessa forma, os resultados que emergem dos processos avaliativos devem direcionar, apontar caminhos e, principalmente, desencadear reflexão sobre as ações que estão sendo desenvolvidas pelos docentes, discentes, funcionários e gestores da instituição, com possibilidades de melhorias.

(UNEMAT, 2018, p. 4)<sup>1</sup>

A presente dissertação intitulada “Avaliação Institucional como Instrumento de Gestão Universitária: estudo de caso na Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT)”, está inserida no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Estado de Mato Grosso na linha da pesquisa Formação de Professores: Políticas e Práticas Pedagógicas sendo desenvolvida junto ao Grupo de Estudos e Pesquisas em Avaliação Educacional (GEPAVE).

O foco desta pesquisa está voltado para a Avaliação Institucional, por meio do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) implementada na forma da Lei nº 10.861 de 2004, e para a Gestão Universitária na UNEMAT a partir dos resultados da Autoavaliação. Assim, o objetivo geral desta investigação foi compreender os efeitos da Avaliação Institucional para as tomadas de decisão e melhoria das ações desenvolvidas pelos gestores que visam a qualidade da UNEMAT, subdivididos nos seguintes objetivos específicos:

- i) Contextualizar a Avaliação Institucional desde o seu surgimento na Universidade do Estado de Mato Grosso até os dias atuais;
- ii) Analisar os resultados da Avaliação Institucional nos Relatórios emitidos pela CPA;
- iii) Coletar a opinião dos gestores sobre as interfaces entre planejamento/gestão/avaliação;
- iv) Coletar a opinião dos gestores sobre os efeitos da Avaliação Institucional no processo de planejamento das suas ações;

---

<sup>1</sup> Relatório Conclusivo da Autoavaliação do Ciclo 2015-2018 da Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT, elaborado pela Comissão Própria de Avaliação – CPA da UNEMAT e aprovado pela Resolução nº 022/2018 - CONSUNI.

v) Coletar a opinião dos membros da Comissão Própria de Avaliação sobre o uso dos resultados da Avaliação Institucional na UNEMAT.

O *locus* desta pesquisa foi a Universidade do Estado de Mato Grosso, criada em 1978 na condição de Instituto Superior de Cáceres (IESC), enquanto órgão público municipal da cidade de Cáceres, interior sudoeste do Estado de Mato Grosso. Em 1985 ganha *status* de órgão estadual com a razão social Fundação Centro Universitário de Cáceres (FUCUC). Tem seu nome e estrutura alterada para Fundação Centro de Ensino Superior de Cáceres (FCESC) em 1989. Nova mudança de nome em 1992, agora Fundação de Ensino Superior de Mato Grosso (FESMAT). Em 1993, por meio da Lei Complementar Estadual nº 30 daquele ano, é que passa a denominar-se Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT).

Quanto as políticas de Avaliação, a UNEMAT deu seus primeiros passos em 1994 atendendo a um convite do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB). Em 1997 foi realizado o primeiro Seminário de Avaliação Institucional na Universidade e em 2009 a Comissão Própria de Avaliação (CPA) se adequou às diretrizes do SINAES incorporando todas as dimensões e publicando os Relatórios no formato indicado na legislação específica.

Nesses Relatórios de Autoavaliação emitidos pela CPA se concentram a sistematização dos resultados da Avaliação Institucional com a finalidade de orientar as tomadas de decisões subsidiando a comunidade acadêmica nos debates e reflexões, em especial os gestores da IES na materialização das ações em suas diversas esferas administrativas, cumprindo, assim, os objetivos que são atribuídos à autoavaliação conforme assevera o Portal de Avaliação da UNEMAT<sup>2</sup>.

E de acordo com Portaria MEC nº 2.051, de 09 de junho de 2004, versando o primeiro artigo, o processo de Avaliação Institucional, enquanto institutos jurídicos-administrativos, procede na perspectiva de reconhecimento, mudança e melhoria da qualidade do ensino, pesquisa, extensão das instituições de educação superior.

Sendo assim, passados vinte anos de implementação da Autoavaliação na Universidade do Estado de Mato Grosso, nos desperta a inquietação de descortinarmos quais os efeitos da Avaliação Institucional para as tomada de decisão e melhorias das ações desenvolvidas pelos gestores, com vistas à qualidade da Instituição? E a partir dessa

---

<sup>2</sup> Portal da Avaliação Institucional da Unemat. Disponível em: <<http://portal.unemat.br/avaliacao>>. Acessado em: 20 Mai. 2019.

problemática emergiram algumas indagações para este estudo: A Avaliação Institucional está sendo utilizada como instrumentos de gestão universitária? A Avaliação Institucional é usada no Planejamento Estratégico da Instituição? O que apontam os resultados da Avaliação Institucional e como estão sendo utilizados pelos gestores da Instituição?

A organização desta pesquisa, que se iniciou em março de 2018, está estruturada em cinco seções. E a primeira seção é este texto que apresentamos na Introdução.

Na seção 2 demonstramos o procedimento teórico-metodológico com a finalidade de descrever os caminhos trilhados desta pesquisa que foi organizada como estudo de caso, alicerçada na abordagem quali-quantitativa de natureza analítica seguindo os procedimentos técnico/metodológicos para coleta de dados a partir de levantamento bibliográfico, análise documental, e entrevistas semiestruturada com os 22 gestores da Unemat (Reitor, Vice Reitor, Pro Reitores e Diretores Políticos Pedagógicos Financeiros) e os 04 membros da Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada segmentos representados.

Já na seção 3, apresentamos um estudo teórico discutindo a trajetória, políticas, legislação, reformas e o contexto hodierno da Universidade no Brasil bem como os desafios do ensino superior público.

A seção 4, também é um estudo teórico onde apresentamos a Avaliação Institucional desde a sua origem até os dias atuais, perpassando pelas diversas políticas públicas avaliativa do Ensino Superior, com ênfase no Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES), mas especificadamente, na Autoavaliação das instituições. Também será nesta seção que discutiremos a qualidade na educação superior conjuntamente com Planejamento, Gestão e Avaliação.

Por fim, na seção 5 tem a apresentação da UNEMAT e os sujeitos entrevistados nesta pesquisa, demonstramos de forma sistematizada as informações que foram levantadas bem como as comparações e análise dos dados obtidos sobre o uso dos resultados da Avaliação Institucional pelos gestores enquanto instrumento para tomada de decisão com vista a melhoria da Instituição.

Nas Considerações Finais, realizamos o movimento de trazer a baía os objetivos centralizadores desta pesquisa dialogando com os resultados evidenciados na investigação e sugerindo algumas reflexões acerca do assunto.

Também aproveitamos esta seção para fazer um adendo de lamento ao pouco tempo que nos é disponível para concretude da dissertação, aprofundando as temáticas e discussão, pesquisar e explorar desbravando novos (ou antigos) horizontes. Contudo, me sinto realizado

com esta pesquisa, apaixonado pelas temáticas discutida e certo de que este estudo não vai parar por aqui.

Com o resultado desta dissertação, esperamos elencar contribuições e proposições importantes para à instituição pesquisada, ampliando o conhecimento sobre a Avaliação Institucional e Gestão Universitária, e diante dos dados e informações desveladas também contribuir para novos direcionamentos nas tomadas de decisão e auxiliar os profissionais e pesquisadores que já estão atuando e aqueles que ainda atuarão consentâneo a esta pesquisa.

## 2 PROCEDIMENTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS

*Pesquisa científica é a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagrada pelas ciências. É o método de abordagem de um problema em estudo que caracteriza o aspecto científico de uma pesquisa.*

*João Álvaro Ruiz (1991)*

Esta seção é dedicada a apresentação de todo percurso teórico metodológico traçado e percorrido para congratulação desta investigação que se deleitou em entranhar pelo universo da pesquisa em Educação, minudenciando na linha de pesquisa Formação de Professores: Políticas e Práticas Pedagógicas do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT).

Esta pesquisa em Educação, segundo as classificações do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)<sup>3</sup>, está contemplada na Área de Conhecimento do Planejamento e Avaliação Institucional. O foco deste estudo está nas Políticas Públicas de Avaliação Institucional, segundo o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), e a Gestão Universitária, tendo como objeto de investigação a Autoavaliação da Universidade do Estado de Mato Grosso (Unemat) no recorte temporal de 1994 a 2018.

Rememoramos 1994, ano preambular da cultura avaliativa na Unemat, a qual reportamos ao convite de adesão ao PAIUB/MEC até as atuais políticas do SINAES/MEC, passados mais de duas décadas de Avaliação na Unemat, questionamos: Quais os efeitos da Avaliação Institucional para as tomadas de decisão e melhorias das ações desenvolvidas pelos gestores, com vistas à qualidade da Instituição?

A partir dessa problemática emergiram algumas indagações para estudo: A Avaliação Institucional está sendo utilizada como instrumentos de gestão universitária? A Avaliação

---

<sup>3</sup> O CNPq é um órgão governamental criado em 1951, ligado a União estando subordinado ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. Este órgão possui várias atribuições, e uma delas é organizar a Tabela de Áreas do Conhecimento. Disponível em: <<http://lattes.cnpq.br/documents/11871/24930/TabeladeAreasdoConhecimento.pdf/d192ff6b-3e0a-4074-a74d-c280521bd5f7>>. Acessado em: 20 Mai. 2019

Institucional é usada no Planejamento Estratégico da Instituição? O que apontam os resultados da Avaliação Institucional e como estão sendo utilizados pelos gestores da Instituição? Para responder essas inquietações organizamos o caminho técnico/metodológico que apresentaremos na sequência partindo da abordagem da pesquisa, *locus* de investigação e delimitação temporal, os sujeitos como público alvo, as técnicas que foram utilizadas para coleta de dados e os instrumentos de análise desses dados.

Com objetivo principal desta investigação buscamos compreender os efeitos da Avaliação Institucional para as tomadas de decisões e melhoria das ações desenvolvidas pelos gestores que visam a qualidade da Unemat. Para congruência desse objetivo, subdividimos nos seguintes objetivos específicos: contextualizamos a Avaliação Institucional desde o seu surgimento na Universidade do Estado de Mato Grosso até os dias atuais; analisamos os resultados da Avaliação Institucional nos Relatórios de 2002 a 2018 emitidos pela CPA; coletamos a opinião dos gestores sobre as interfaces entre planejamento/gestão/avaliação, além dos efeitos da Avaliação Institucional no processo de planejamento das suas ações; e, também coletamos a opinião dos membros da Comissão Própria de Avaliação sobre o uso dos resultados da Avaliação Institucional na Unemat.

E por fim, Oliveira e Lima (2012, p. 11) diz que:

Devemos planejar a execução da pesquisa respondendo aos seguintes aspectos: que tipo de pesquisa (metodologia) desenvolveremos, quais as técnicas serão utilizadas para a coleta de dados e como elas serão aplicadas, qual o campo de pesquisa, quantos sujeitos serão pesquisados e o critério de seleção dos mesmos.

Neste sentido, responderemos a esses aspectos descrito pelas autoras na sequência das subseções.

## 2.1 Abordagem Teórica da Pesquisa

*O que deve determinar a escolha pela pesquisa qualitativa ou quantitativa é a natureza da pesquisa. O problema que desencadeou o estudo leva à escolha da metodologia. Essa escolha metodológica deve estar clara e ter suporte conceitual e técnico quanto ao uso dos procedimentos e instrumentos, tanto para a coleta como para o processo de análise dos dados.*

*Lima et al. (2009, p. 86)*

Em virtude da problemática e dos objetivos desta pesquisa, e interessados em responder aos questionamentos desta investigação, optamos pela abordagem quali-quantitativa

sob enfoque da pesquisa analítica descritiva sendo desenvolvida a partir de um estudo de caso conforme as sustentações teóricas de Lüdke e André (2007), Silveira e Gerhardt (2009), Lima (2010), Lima *et al* (2009), Lima e Oliveira (2012), Oliveira (2011), Marconi e Lakatos (2011) e Almeida (2014).

Marconi e Lakatos (2011) cita que ao longo da História da Ciência, surgiram várias correntes de pensamento que originaram diferentes rumos na procura do conhecimento e que face esses acontecimentos desde a metade do século XX surgiram dois enfoques principais de investigação que são o qualitativo e o quantitativo.

Na pesquisa em Educação, o arcabouço epistemológico é vasto e Lüdke e André (2007) afirmam que a pesquisa qualitativa vem ocupando um reconhecido lugar face às recentes questões levantadas pelos desafios da pesquisa educacional. Ainda segundo Marconi e Lakatos sustenta que:

A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre a investigação, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc. [...] O método qualitativo difere do quantitativo não só por não empregar instrumentos estatísticos, mas também pela forma de coleta e análise dos dados. (2011, p. 269)

Para Lima *et al.* (2009), a análise dos dados na pesquisa qualitativa é mais complicado porque o investigador deve analisar as falas dos sujeitos dando caráter interpretativo para as relações nelas estabelecidas.

E quanto a abordagem quantitativa, Almeida (2014) diz que é um tipo de estudo caracterizado pelo uso de ferramentas estatísticas para o tratamento dos dados visando medir a relação existente entre as variáveis. De acordo com Sabino (1966, p. 204, *apud* Marconi e Lakatos, 2011, p. 285), “a análise quantitativa se efetua com toda informação numérica resultante da investigação, que se apresentará como um conjunto de quadros, tabelas e medidas”. Ainda nesta intelecção, Lima *et al.* (2009) diz que na pesquisa quantitativa os dados colhidos são analisados a partir da estatística, podendo comprovar ou não a validade das informações.

Em paralelo a esta discussão quantitativa e qualitativa, Oliveira (2011) diz que a adoção da prática de combinar técnicas de análise quantitativa com técnicas de análise qualitativa proporciona maior nível de credibilidade e validade aos resultados da pesquisa evitando-se, assim, o reducionismo por uma só opção de análise. Lima (2010), ainda corrobora

de forma importantíssima com a sustentação teórica da inter-relação da pesquisa quali-quantitativa da seguinte maneira:

A literatura científica subdivide as pesquisas em quantitativas e qualitativas, podendo também ser empregadas técnicas conjuntas das duas abordagens, sem perder o foco teórico e epistemológico de cada uma. A pesquisa quantitativa normalmente se mostra apropriada quando existe a possibilidade de medidas quantificáveis de variáveis e inferências a partir de amostras de uma população. Esse tipo de pesquisa usa medidas numéricas para testar constructos científicos e hipóteses, ou busca padrões numéricos relacionados a conceitos cotidianos. A pesquisa qualitativa caracteriza-se, principalmente, pela ausência de medidas numéricas e análises estatísticas, examinando aspectos mais profundos e subjetivos do tema em estudo (LIMA 2010, p. 109).

Nesta intelecção, Oliveira (2011, p. 56) nos apresenta que “esses dois tipos de abordagem não são excludentes, visto que, na opção por uma pesquisa qualitativa, pode-se recorrer a dados quantitativos para melhor análise do tema em estudo e vice-versa”. E Almeida (2014) conclui esta questão afirmando que a interação quali-quantitativa de uma pesquisa pode iniciar com uma abordagem quantitativa, medindo diversas variáveis, e em uma segunda etapa pode-se realizar um estudo qualitativo, com entrevistas e observações que busquem explicar melhor alguns dados que tenham chamado atenção.

Não obstante a essa interação, e mais especificamente ao campo da avaliação - cuja temática é uns dos assuntos a serem tratados nesta pesquisa -, Lima *et al.* (2009) em *O embate Qualitativo/Quantitativo no processo de Avaliação*, aprofunda essa questão sistematizando as diferentes perspectivas das pesquisa quali-quantitativa da seguinte forma:

Enquanto o objetivo da investigação quantitativa é encontrar fatos, descrevê-los estatisticamente e encontrar relações entre variáveis, os objetivos da investigação qualitativa são desenvolver conceitos a partir da descrição de múltiplas realidades e desenvolver a compreensão, dando ênfase ao processo, e não somente ao resultado e produto. A primeira apresenta dados quantitativos, contáveis, medidos e analisados estatisticamente para comprovar a validade do estudo; utiliza amostras amplas, estratificadas, precisas e aleatórias para diminuir a chance de propensionalidade; a relação com o sujeito da pesquisa é distante e de curta duração. A segunda apresenta dados descritivos, discursos dos sujeitos, documentos pessoais, notas do campo, amostras intencionais de números reduzidos e não representativa estatisticamente; a relação com os sujeitos é empáticas, o contato é intenso e há uma relação de confiança (LIMA 2009, p. 85)

Portanto, considerando os objetos de estudos desta dissertação e o planejamento desenvolvido para coleta e análise dos dados, resta evidente que a pesquisa quali-quantitativa é o campo teórico mais apropriado a ser aplicado. E quanto ao arcabouço epistemológico do tipo de pesquisa, adotamos a Analítica, que segundo sustentação de Oliveira e Lima (2012) também pode ser chamada de pesquisa explicativa, conforme citado pelas autoras em:

h) Pesquisa analítica (ou explicativa): Busca-se explicar e criar teoria (ou explicação) aceitável a respeito de um fenômeno. Ocupa-se com o “porque” dos fatos identificando os fatores que contribuem para a sua ocorrência ou que determina ou, ainda, com o modo pelo qual acontecem os fatos. Visa aprofundar o conhecimento da realidade para além das aparências, envolve o pesquisador em um nível mais elevado de estudo e de responsabilidade com os resultados obtidos (OLIVEIRA E LIMA 2012, p. 15).

Na sequência das contribuições a respeito da pesquisa explicativa, Gerhardt e Silveira (2009, p. 40) diz que “este tipo de pesquisa explica o porquê das coisas através dos resultados oferecidos”. Este tipo de pesquisa é ainda mais aprofundado, tendo como principal objetivo a identificação dos fenômenos, buscando explicações para os fatores que contribuem para sua ocorrência (OLIVEIRA, 2011). Desta feita, justificamos essa opção metodológica por entender que a pesquisa do tipo explicativa preocupa-se em identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos, sendo de fundamental importância para compreender os efeitos da Avaliação Institucional na Unemat ao longo desses anos.

## **2.2 Locus da Pesquisa**

O presente estudo concentra-se nas temáticas Avaliação Institucional, por meio do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) implementada na forma da Lei nº 10.861 de 2004, e a Gestão Universitária com foco na utilização dos resultados da Autoavaliação na Universidade do Estado de Mato Grosso.

A Unemat data sua criação em 1978, na região Centro Oeste do Brasil a 210 km da capital matogrossense, localizada no sudeste do Estado e ao norte do Pantanal, enquanto Instituto Superior de Cáceres (IESC) na condição de órgão público municipal vinculado a Secretária Municipal de Educação da centenária cidade de Cáceres, conhecida como a Princesinha do Rio Paraguai. Já são 40 (quarenta) anos de existência da Unemat, uma história de desenvolvimento, lutas e transformações. Em 1985, o IESC ganhou *status* de órgão estadual com alteração na razão social, passando a se chamar Fundação Centro Universitário de Cáceres (FCUC). Mas adiante, seu nome e estrutura foram alterada para Fundação Centro de Ensino Superior de Cáceres (FCESC) em 1989. Nova mudança na razão social em 1992, agora Fundação de Ensino Superior de Mato Grosso (FESMAT). Em 1993, por meio da Lei Complementar Estadual nº 30 daquele ano, é que passa a denominar-se Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT).

Em 1994 inicia os primeiros passos rumo a cultura avaliativa atendendo a um convite de adesão ao Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras-PAIUB do Ministério da Educação (MEC). Em 1997 realizou o primeiro Seminário de Avaliação Institucional na perspectiva participativa, democrática e processual, visando desenvolver um ambiente construtivo possibilitando o envolvimento da comunidade acadêmica no processo de tomada de decisão e implementação de ações com replanejamento das atividades.

A Unemat realizou Seminário e Fóruns de Avaliação, organizou Comissões Avaliativas, coletou dados e emitiu Relatórios, e entre outras ações concernente a esta política ao longo desses anos. E atualmente com advento da Lei nº. 10.861/2004, que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior-SINAES, readequou seu processo e estrutura de Avaliação Institucional, organizou a Comissão Própria de Autoavaliação (CPA), fez ajustes no Projeto de Avaliação Institucional se alinhando às diretrizes do SINAES e incorporando todas as dimensões com publicidade dos Relatórios Conclusivos e Parciais no formato indicado na legislação específica.

Neste íterim de Avaliação, ou seja, mais de duas décadas, a Unemat emitiu 03 (três) Relatórios Parciais de Avaliação Institucional e 06 (seis) Relatórios Conclusivos de Avaliação Institucional que dentre tantas finalidades possíveis, deveria subsidiar as tomadas de decisão e (re) planejamento das ações e atividades por parte da comunidade acadêmica, em especial, aos gestores da instituição na suas várias esferas de atuação conforme frisa o Portal da Unemat de Avaliação Institucional<sup>4</sup> que nos diz assim: “Estes relatórios também devem facilitar as tomadas de decisões da administração da IES, em suas diversas esferas administrativas, cumprindo, assim, os objetivos que são atribuídos à autoavaliação institucional, nos termos do SINAES”.

E devido à complexidade de se investigar mais de 20 (vinte) anos de Avaliação Institucional na Unemat, acabamos assumindo que esta pesquisa contempla as características de um Estudo de Caso que segundo Yin (2001, p. 07) é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto, especialmente, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” onde pesquisamos os efeitos da Avaliação Institucional para as tomadas de decisão e melhoria das ações desenvolvidas pelos gestores que visam a qualidade da Instituição e esse tipo de estudo permite observar e compreender com profundidade a realidade de uma organização, grupo ou indivíduo

---

<sup>4</sup> Portal da Unemat de Avaliação Institucional está disponível em < <http://portal.unemat.br/avaliacao>>. Acessado em: 20 Mai. 2019.

(Almeida, 2014). Ainda de acordo com Yin (2001, p. 21) denotam fenômenos individuais e sociais complexos que se “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real”.

Portanto, estudamos o caso da Avaliação Institucional sendo o *locus* da pesquisa a Unemat no recorte temporal de 1994 a 2018.

### 2.3 Procedimentos Técnicos-Methodológicos

A seleção das técnicas de pesquisa é de suma importância para congratulação de uma investigação. É imperioso que essa escolha esteja em consonância com a abordagem da pesquisa resultando em informações que corroborarão na tessitura dos objetivos da investigação. Para esta pesquisa adotamos os procedimentos de levantamento bibliográfico, balanço de produção, análise documental, aplicação de entrevistas semiestruturadas com análise de conteúdo a partir das concepções teóricas dos seguintes autores: Trivinos (1987), Fonseca (2002), Gil (2002), Cruz e Ribeiro (2003), Gerhardt e Silveira (2009), Bardin (2009), Oliveira e Lima (2012), e Almeida (2014).

**1ª Etapa – levantamento bibliográfico:** a realização desta etapa se fez necessário para situar o pesquisador e a pesquisa diante dos fenômenos que foram dispersos no tempo e no espaço. De acordo com Oliveira e Lima (2012, p. 14) a “Pesquisa bibliográfica: utiliza-se de bibliografias (livros, revistas científicas, artigos, etc.) decorrentes de pesquisas anteriores”. Reunir bons materiais bibliográficos para uma incursão investigativa não pode ser tido como nenhum privilégio, ao contrário, significa o interesse da busca pelo conhecimento com materiais de qualidade que irão contribuir significativamente na construção e/ou formação das primeiras percepções teóricas acerca do assunto que segundo Fonseca (2002, p. 32) “é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de *web sites*”, ou seja, “busca-se uma familiarização sobre as temáticas que norteiam a pesquisa” (TRIVINOS, 1987). Nesta intelecção, Gil (2002) reafirma que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado. Desta forma, o levantamento bibliográfico é uma das primeiras etapas realizadas pelos pesquisadores.

Os trabalhos técnicos de levantamento bibliográfico, nos possibilitou elaborar e desenvolver o Balanço de Produção, como procedimento de identificar os trabalhos já produzidos sobre o assunto, se é inédito, e se suas inquietações já foram respondidas por outras

pesquisas. Hodiernamente, uma pesquisa bibliográfica não se concentra somente em bibliotecas físicas, pois, com o avanço da tecnologia a rede mundial de computadores tem possibilitado e contribuído na difusão da ciência e do conhecimento com muitas matérias e produções enriquecedoras. As *homes page* estão cada vez mais funcionais e possibilitando aos usuários navegar num universo de informações disponíveis em clicks que, em segundos de velocidades, vários conteúdos estão à disposição vinte e quatro horas por dia. Gil (2002, p.70) salienta que a “*internet* constitui hoje um dos mais importantes veículos de informações e não se pode deixar de lado as possibilidades de uso desse meio”. Destarte, realizamos o Balanço de Produção a partir do sítio eletrônico Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) conforme discussão na Subseção 4.1.

**2ª Etapa – Análise documental:** um dos objetivos dessa dissertação foi o levantamento histórico da Avaliação Institucional na Universidade do Estado de Mato Grosso. A pesquisa documental foi útil enquanto aparato técnico de investigação que segundo Oliveira e Lima (2012, p. 14) a “pesquisa documental é realizada a partir de análises de documentos autênticos de uma pessoa, instituição, organização, etc. Este tipo de pesquisa é muito utilizada nas investigações históricas a fim de descrever/comparar fatos sociais”. Não obstante, Gerhardt e Silveira (2009, p. 77) endossam com a seguinte citação:

É aquela realizada a partir de documentos, contemporâneos ou retrospectivos, considerados cientificamente autênticos (não-fraudados); tem sido largamente utilizada nas ciências sociais, na investigação histórica, a fim de descrever/comparar fatos sociais, estabelecendo suas características ou tendências. Nesse tipo de coleta de dados, os documentos são tipificados em dois grupos principais: fontes de primeira mão e fontes de segunda mão. Os de primeira mão são os que não receberam qualquer tratamento analítico, tais como: documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações, gravuras, pinturas a óleo, desenhos técnicos, etc. Os de segunda mão são os que de alguma forma já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas, manuais internos de procedimentos, pareceres de perito, decisões de juízes, entre outros. A pesquisa documental abrange: arquivos públicos; arquivos privados; dados de registro (um acontecimento, em observância a normas legais e administrativas); dados de recenseamento: demográficos, educacionais, de criminalidade, eleitorais, de alistamento, de saúde, de atividades industriais, de contribuições e benefícios, de registro de veículos.

Em consonância com os objetivos propostos, podemos desenvolver este levantamento em duas frentes de pesquisa *i) Documentos Internos:* aqueles documentos que foram elaborado, construído e/ou publicitado pela própria Universidade do Estado de Mato Grosso; e, *ii) Documentos Externos:* materiais que se entrelaçam e/ou subsidiam o sistema organizacional da

Unemat, mais especificadamente, que tratam das políticas públicas de avaliação na educação superior, contudo não são de autoria da instituição pesquisada.

Em face dessa exploração, este é o *rol* de documentos internos que identificamos e nos subsidiaram com dados e informações de imensa relevância, principalmente na construção dos dados quantitativos:

- a) I Relatório de Avaliação Institucional da Unemat 2002;
- b) II Relatório Síntese de Auto-Avaliação 2005;
- c) III Relatório de Avaliação Institucional da Unemat 2007;
- d) Projeto de Avaliação Institucional para o período 2010 a 2014;
- e) Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional 2010 a 2012;
- f) Relatório Conclusivo da Autoavaliação do Ciclo 2010-2012;
- g) Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional período 2013 a 2015;
- h) Relatório Conclusivo da Autoavaliação do Ciclo 2013-2015;
- i) Projeto de Avaliação Institucional da Unemat período 2015 a 2018;
- j) Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional da Unemat período 2015 a 2018;
- k) Relatório Conclusivo da Autoavaliação do Ciclo 2015-2018;
- l) Planejamento Estratégico Participativo: planejar, participar, concretizar. 2015-2025;
- m) Anuários da Unemat referente aos exercícios 2002, 2005, 2007, 2010, 2012, 2015 e 2018.

Da mesma forma, este é o *rol* dos principais Documentos Externos correlatos com a pesquisa:

- a) Lei nº 9.394/1996 que Estabeleceu as Diretrizes e Bases da Educação (LDB);
- b) Lei nº 10.861/2004 que Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES);
- c) Decreto nº 9.235/2017 que Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior;
- d) Nota Técnica INEP/DAES/CONAES nº 065/2014 versa o Roteiro para Relatório de Autoavaliação Institucional.

**3ª Etapa – Entrevista:** Esta etapa constitui-se na coleta de dados para a pesquisa qualitativa, foi o processo de seleção dos sujeitos enquanto público alvo a serem entrevistados com a finalidade de obter informações que contribuíssem com a pesquisa. Esta etapa caracteriza-se como a fase

da realização de coleta de dados, juntamente com os sujeitos selecionados segundo Fonseca (2002).

Nesta intelecção, Cruz e Ribeiro corroboram que a “técnica da entrevista pode ser entendida como uma conversa orientada para um fim específico, ou seja, recolher dados e informações” (2003, p. 19), e que “na entrevista o respondente expressa, verbalmente, suas opiniões e sugestões a respeito do assunto” (OLIVEIRA e LIMA, 2012, p. 17).

Continuando com as contribuições, Gerhardt e Silveira (2009, p. 80) destaca que:

Entrevista - Esta constitui uma técnica alternativa para se coletarem dados não documentados sobre determinado tema. É uma técnica de interação social, uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca obter dados, e a outra se apresenta como fonte de informação. A entrevista pode ter caráter exploratório ou ser uma coleta de informações. A de caráter exploratório é relativamente estruturada; já a de coleta de informações é altamente estruturada.

O objetivo das entrevistas qualitativas é obter respostas sobre o tema ou problema a investigar (MARCONI e LAKATOS, 2011, p. 273). E para a devida interação com os sujeitos utilizei na investigação a entrevista semiestruturada por entender que essa técnica é menos rígida e proporciona ao entrevistado uma ideia de que horizonte de pesquisa estamos tratando, enquanto para o pesquisador que está coletando os dados essa técnica contribui para entender a percepção, opinião e discurso do sujeito possibilitando uma melhor sistematização das informações obtidas. Gerhardt e Silveira (2009) sustenta que na entrevista semiestruturada o pesquisador organiza um conjunto de questões e/ou roteiro sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal.

Já Almeida (2014) enfatiza que a entrevista semiestruturada é mais flexível, enquanto Trivinõs (1987, p. 146) conclui acerca desta entrevista pontuando que:

Podemos entender por entrevista semiestruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

Desta feita, sequenciando a pesquisa de campo desta investigação, aplicamos a entrevista semiestruturada com 26 (vinte e seis) sujeitos selecionados enquanto público alvo da

pesquisa por estarem diretamente relacionados com Avaliação Institucional e a Gestão Universitária da Unemat<sup>5</sup>, e dividimos em três grandes grupos, a saber:

Grupo 1: Este grupo foi constituído pelos 09 (nove) gestores estratégicos que estão fixados na Sede da Reitoria da Unemat e compreendidos da seguinte maneira: os 02 (dois) gestores dos Órgãos da Administração Central sendo o Reitor e Vice Reitor; e os 07 (sete) gestores dos Órgãos da Administração Executiva Central enquanto Pro Reitor de Planejamento e Tecnologia da Informação, Pro Reitor de Gestão Financeira, Pro Reitor de Administração, Pro Reitor de Assuntos Estudantis, Pro Reitor de Ensino de Graduação, Pro Reitor de Pesquisa e Pós Graduação e Pro Reitor de Extensão e Cultura;

Grupo 2: este grupo foi organizado compondo os 13 (treze) gestores dos Órgãos da Administração Regional denominados como Diretores Políticos Pedagógicos Financeiros (DPPFs) responsáveis pela gestão de cada Campus da Unemat estando fixados nas cidades interiores do Estado do Mato Grosso, a saber: DPPF do Campus de Alta Floresta, DPPF do Campus de Alto Araguaia, DPPF do Campus de Barra do Bugres, DPPF do Campus de Cáceres, DPPF do Campus de Colíder, DPPF do Campus de Diamantino, DPPF do Campus de Juara, DPPF do Campus de Luciara, DPPF do Campus de Nova Mutum, DPPF do Campus de Nova Xavantina, DPPF do Campus de Pontes e Lacerda, DPPF do Campus de Sinop e o DPPF do Campus de Tangara da Serra;

Grupo 3: Representado por 04 (quatro) membros da Comissão Própria de Autoavaliação (CPA) da Unemat, perfilados da seguinte maneira: 01 (um) representante do segmento docente; 01 (um) representante do segmento dos profissionais técnicos do ensino superior (PTES); 01 (um) representante do segmento da comunidade estudantil; e, 01 (um) representante do segmento sociedade civil.

Nosso equipamento de coleta de dados foi um *smartfone*, um gravador e um bloco de anotações, e cabe pontuar que as entrevistas foram todas realizadas entre 01 de setembro a 31 de dezembro de 2018, logo após autorização em 19 de agosto do mesmo ano por meio do Parecer Consubstanciado nº. 2.829.846 do Comitê de Ética em Pesquisa da Unemat (Anexo A), ou seja, a coleta de dados aconteceu com os sujeitos que ocupavam os respectivos cargos de gestão e em comissão no período indicado e que aceitaram de livre espontaneidade contribuir

---

<sup>5</sup> As terminologias adotadas para com os gestores da Unemat é a mesma contida no Estatuto da Universidade conforme consta na Resolução nº 002 do Conselho Curador, de 18 de maio 2012, que está disponível em < [http://www.unemat.br/resolucoes/resolucoes/curador/3344\\_res\\_curador\\_2\\_2012.pdf](http://www.unemat.br/resolucoes/resolucoes/curador/3344_res_curador_2_2012.pdf)>. Acessado em: 20 Mai. 2019.

com a investigação, pois o objetivo da entrevista foi compreender as perspectivas e experiências dos entrevistados (Marconi e Lakatos, 2011, p. 281)

Diante do objetivo geral desta pesquisa em compreender os efeitos da Avaliação Institucional para as tomadas de decisão e melhoria das ações desenvolvidas pelos gestores que visam a qualidade da Unemat, aplicamos dois roteiros de entrevistas semiestruturados e organizados em perguntas específicas para o grupo de gestores (Grupo 1 e Grupo 2) denominado de Roteiro Gestor e outro conjunto de perguntas específicas para os membros da Comissão Própria de Avaliação (Grupo 3) denominado Roteiro CPA, estando as questões elencadas da seguinte maneira:

Roteiro Gestor (Grupo 1 e Grupo 2, conforme Apêndice A): 1ª Questão - Quais as suas atribuições como gestor da Unemat? 2ª Questão - Qual a sua concepção de Avaliação e Avaliação Institucional? 3ª Questão - Descreva o que entende sobre o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior-SINAES. 4ª Questão - Opinião sobre as interfaces entre gestão/planejamento/avaliação. 5ª Questão - Utiliza os resultados da avaliação para planejar suas ações? 6ª Questão - Cite uma ação desenvolvida a partir dos resultados da Avaliação Institucional? 7ª Questão - Qual a interface existente entre Planejamento Estratégico da Unemat e a avaliação institucional 8ª Questão - Espaço aberto para comentário, considerações e acréscimos que julgue pertinente em relação à Avaliação Institucional;

Roteiro CPA (Grupo 3, conforme Apêndice B): 1ª Questão - Quais as suas atribuições como Membro desta Comissão? 2ª Questão – Qual a sua concepção de Avaliação e Avaliação Institucional segundo SINAES? 3ª Questão – Qual sua opinião, enquanto membro da Comissão Própria de Avaliação, sobre o uso dos resultados da Avaliação Institucional na Unemat por parte dos gestores. 4ª Questão - Opinião sobre as interfaces entre gestão/planejamento/avaliação. 5ª Questão - Utiliza os resultados da avaliação para planejar suas ações? 6ª Questão - Cite uma ação desenvolvida a partir dos resultados da Avaliação Institucional? 7ª Questão - Espaço aberto para comentário, considerações e acréscimos que julgue pertinente em relação à Avaliação Institucional.

**4ª Etapa – Análise dos Dados:** Esta quarta e última etapa dos procedimentos técnicos metodológicos consiste em analisar os dados e informações que foram obtidos nas etapas anteriores. A análise se inicia-se após realização da coleta dos materiais de campo, no qual é o momento de organizar os dados e iniciar a análise de todo material produzido durante as etapas

da pesquisa. Neste caso, a técnica a ser utilizada será Análise de Conteúdo, na perspectiva de Laurence Bardin:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (2009, p. 48).

Análise de Conteúdo é um conjunto de técnicas de análise dos dados que se utiliza de procedimentos sistemáticos e objetivos para descrição do conteúdo obtidos. A análise de conteúdo pode ser uma análise dos "significados" (exemplo: a análise temática), embora possa ser também uma análise dos "significantes" (análise lexical, análise dos procedimentos) (BARDIN 2009, p. 41). Ainda segundo a autora, a organização dos dados acontecem em três momentos sequenciais como resumimos no Quadro 01, com destaque para os procedimentos exposto que utilizamos nesta investigação:

**Quadro 1. Organização da Análise de Conteúdo segundo Bardin.**

<b>Etapas</b>	<b>Descrição</b>	<b>Procedimento</b>
1º) Pré Análise	É a fase de organização propriamente dita. Corresponde a um período de intuições, mas tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise.	- Leitura "flutuante"; - A escolha dos documentos; - Constituição dos <i>Corpus</i> <sup>6</sup> ; - A preparação do material; - Codificação;
2º) Exploração do material	Quer se trate de procedimentos aplicados manualmente ou de operações efetuadas por computador, o decorrer do programa completa-se mecanicamente.	- Administração das técnicas nos <i>corpus</i> .
3º) Tratamento dos resultados e a interpretação	Os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos ("falantes") e válidos.	- Síntese e seleção dos resultados; - Interpretação.

Fonte: Organizado e adaptado pelo autor da pesquisa em consonância com as etapas e procedimentos adotados por Bardin (2009, p. 125 a 132), 2019.

Dessa forma, a Análise de Conteúdo desta pesquisa aconteceu nos discurso coletados nas entrevistas dos Gestores da Unemat e membros da Comissão Própria de Avaliação, que se iniciou pela leitura das falas dos sujeitos, sendo realizada após a transcrição das entrevistas, organizadas e separadas em grupos para codificação e tratamento das informações. A exploração do material foi realizada com auxílio do WebQda<sup>7</sup> *Qualitative Data Analysis* que é

<sup>6</sup> A nomenclatura *Corpus* é adota pela autora no contexto de descrever conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos (Bardin, 2009).

<sup>7</sup> O WebQda (*Qualitative Data Analysis*) é um *software* de análise de dados qualitativos acessível na rede mundial de computadores, originário de Portugal e direcionado a pesquisadores podendo ser utilizado por vários investigadores ao mesmo tempo em um ambiente de trabalho colaborativo e distributivo com funcionalidades que vão desde a edição/inserção de fontes internas e externas a visualização e organização documental, possibilitando a criação de categorias, codificação, filtros de pesquisa, procurar informações nos dados e entre outras questões

um *software* de análise de dados qualitativos e possibilitou a criação de Nuvens de Palavras a partir da análise das entrevistas transcritas conjuntamente com agrupamento dos vocábulos mais expressos nos discursos dos sujeitos da pesquisa.

Assim, foram geradas 38 (trinta e oito) Nuvens de Palavras<sup>8</sup> a partir das vozes dos sujeitos cujo objetivo foi justamente identificar a opinião dos Gestores e dos membros da CPA a respeito da Avaliação Institucional na Unemat, a percepção teórica do assunto, a prática da gestão a partir dos resultados e entre outras questões concernente a temática estudada.

Portanto, com o objetivo geral de compreender os efeitos da Avaliação Institucional para as tomadas de decisão e melhoria das ações desenvolvidas pelos gestores que visam a qualidade da UNEMAT, é que esta pesquisa foi organizado como estudo de caso, alicerçada na abordagem quali-quantitativa de natureza analítica seguindo os procedimentos técnico/metodológicos com coleta de dados a partir de levantamento bibliográfico, análise documental, e entrevistas semiestruturada com os 22 gestores da Unemat (Reitor, Vice Reitor, Pro Reitores e Diretores Políticos Pedagógicos Financeiros) e os 04 membros da Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada segmentos representados.

---

que emergem na investigação, estando disponível na *home page* <<https://app.webqda.net/?idioma=pt-PT>> a partir de licenças gratuitas (durante o período de 15 dias) e as pagas.

<sup>8</sup> Toda as Nuvens de Palavras estão disponíveis no Apêndice desta Dissertação.

### 3 A UNIVERSIDADE NO BRASIL: CONTEXTO HISTÓRICO, POLÍTICO E DESAFIOS ATUAIS

*Que a universidade não de razão ao mercado se e quando o mercado se impõe como razão da sociedade. Que a universidade não seja um motor da globalização da economia de mercado, mas, sim, da globalização da dignidade humana. Tudo isso desafia a todos que somos responsáveis pela educação superior, e é assim que eu o apresento aqui, não como um já-dado, mas como um dado-para – tarefa projetada ao futuro, ao menos para pensar.*

*José Dias Sobrinho (2009, p. 53)*

A universidade que hoje conhecemos é contraditória. E algumas dessas contradições são elencadas por Chauí enquanto instituição heterônoma nos aspectos econômico, educacional, cultural, social e político:

A universidade pública brasileira é uma instituição completamente heterônoma. A heteronímia é econômica (orçamentos, dotações, bolsas, financiamentos de pesquisas e convênios não são cedidos pela própria universidade), educacional (currículos, programas, sistemas de créditos, de frequência e de avaliação, determinação de prazos, tipos de licenciaturas, títulos, formas de carreira, diplomas, vestibulares e credenciamento de cursos de pós-graduação não são decididos pela universidade), cultural (os critérios para fixar graduação e pós-graduação, a decisão quanto ao número de alunos por classe e conforme a disciplina ministrada e o julgamento de currículos, títulos e diplomas são critérios puramente quantitativos e decididos fora da universidade), social e política (professores, funcionários e estudantes não decidem quanto à natureza dos serviços que desejam prestar à sociedade, nem a quem irão prestá-los, de sorte que o modo de aquisição e de utilização dos instrumentos culturais não é decidido pela universidade (CHAUÍ, 2018, p. 131).

Discutir a universidade não é uma coisa simples e muito menos objetiva. Discutir a universidade sendo ela uma instituição pública e ainda encetada no Brasil, perpassa pela construção histórica desse fenômeno, dialogando com as políticas públicas passadas e hodiernas, os reflexos das decisões tomadas pelos gestores responsáveis em propor um Estado provedor<sup>9</sup> mas tendenciado pelo Estado regulador, descortinando para os desafios que estão à por vir (ou já se fazem presentes neste cotidiano?).

---

<sup>9</sup> A mudança no papel do Estado de Provedor para Regulador não restringe a nomenclaturas. Segundo Chauí (2009), o Estado Provedor é característico pelo protagonismo na sociedade ofertando serviços públicos nas áreas

Assim, iniciamos esta seção que está subdividida em duas subseções que nos permitirão desvelar a universidade pública do Brasil, analisando a sua trajetória política, legislativa e de gestão culminado com os desafios para ensino superior público e de qualidade.

### 3.1 Trajetória Política e Legislativa da Universidade no Brasil

*A educação superior se constitui como um patrimônio público na medida em que exerce funções de caráter político e ético, muito mais que uma simples função instrumental de capacitação técnica e treinamento de profissionais para as empresas. Essa função pública é a sua responsabilidade social.*

*José Dias Sobrinho (2009, p. 49)*

Esta seção abordará a origem e contexto do ensino superior brasileiro a partir da pesquisa bibliográfica referenciada pelos teóricos Leite (2005), Lima (2010), Chauí (2018) e pela pesquisa documental dos atos legais exarado pelo gestores governamentais do período. Essa discussão se faz necessária haja vista as políticas que foram e são formuladas visando ditar os rumos do ensino superior no Brasil.

A universidade é um bem social e que deve estar a serviço do bem comum e a disposição da comunidade em geral representada pela sociedade em que está inserida, e por assim ser, segundo os registros de Chauí (2018), a universidade exprime essas contradições, tensões e divisões advindos da sociedade, e continua:

[...] é uma instituição social, e como tal, exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo. Tanto é assim que vemos no interior da instituição universitária a presença de opiniões, atitudes e projetos conflitantes que exprimem divisões e contradições da sociedade como um todo (CHAUÍ 2018, p182).

É pertinente memorar a origem desta instituição contraditória e complexa que remonta desde o Período Medieval quando a Igreja e o Estado ditava os rumos da humanidade. No Séc. XII, com o surgimento da Europa Urbana, rompeu-se com a supremacia Monásticas e iniciava as Escolas Episcopais, surgindo as primeiras Universidades como a de Bolonha na Itália, Oxford na Inglaterra, a de Paris e Montpellier na França conforme aponta Lima (2010).

---

de saúde, educação, segurança e entre outros de forma direta. Já na condição Reguladora, o Estado se abdica propositalmente destas prestações de serviços e a concede ao mercado a realização das atividades.

Nesse tocante Chauí (2018), diz que desde o surgimento as Universidades sempre foram uma instituição social, isto é, uma ação social, uma prática social fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições, num princípio de diferenciação que lhe confere autonomia perante outras instituições sociais, e estruturada por ordenamentos, regras, normas e valores de reconhecimento e legitimidade internos a ela.

A Europa é considerada o berço da instituição Universidade (ou *universitas*<sup>10</sup>), como também é considerada o berço da civilização ocidental como embrionária dos pensamentos filósofos, das literaturas e da concepção de democracia moderna a partir da Grécia. Destarte observar que neste período da história o Brasil ainda não havia sido descoberto pelo portugueses, ocorrendo só em 1.500 d.C., ou seja, somente depois de três séculos mais tarde dos primeiros registros que evidenciaram a origem das universidades na Europa. Em outras palavras, a universidade, enquanto instituição, tem mais história de vida do que o Brasil em todo os seus anos de construção.

As universidades europeias ostentam muitos séculos de existência, enquanto as instituições latino-americanas são mais recentes. Na América do Sul constata-se que algumas universidade possuem uma história prolongada de realizações, como é o caso das argentinas Universidades de Córdoba (1613) e a Universidade de Buenos Aires (1821), e da uruguaia Universidade da República do Uruguai (1849), conforme asseverado por Leite (2005).

A autora ainda diz que só no séc. XIX é que foi possível observar as primeiras escolas isoladas com certo grau de sistematização em terras brasileiras, passando a receber fortes influencias das propostas intelectuais que já permeava os grandes centros urbanos do conhecimento com vários tipos de modelo, tipo a *humboldtiano*<sup>11</sup>, modelo francês - versava acerca da profissionalização e prestação de serviço -, e ainda o modelo latino-americano que idealizava a modernização da sociedade e transformação da ordem social. Lima (2010) contribui dizendo que a universidade chegou tardiamente em territórios brasileiros e mesmo assim carregado de influencias francesas, alemães e latino-americano.

---

<sup>10</sup> Era o termo com que se chamavam as universidades, uma palavra etimológica do *latim* e que significa o todo e/ou conjunto de coisas, todo universo.

<sup>11</sup> Modelo alemão preconizado pelo teórico Alexander Von Humboldt, naturalista alemão (1769-1859), versa pela produção do livre conhecimento.

No início do séc. XX, depois de ser instaurado a República Federativa do Brasil, é que surge a primeira Universidade brasileira<sup>12</sup>, a Universidade do Rio de Janeiro em 1920 tendo como primeiro Reitor o sul rio-grandense Barão de Ramiz, contudente Benjamim Franklin de Ramiz Galvão<sup>13</sup>, que gestou a Instituição de 1921 a 1925 durante os governos dos presidentes Epitácio Pessoa e Artur Bernardes. Na década de 30, o Brasil sob presidência de Getúlio Vargas, publica o Decreto nº 19.851/1931 que passa a dispor acerca do ensino superior e implanta o primeiro Estatuto das Universidades Brasileiras (que neste momento nem se atinha ainda as questões de qualidade, participação e gestão, pois observasse neste Decreto de 115 artigos que o foco de preocupação do governo executivo era de reorganizar e reagrupar os institutos e escolas de ensino superior). Em seguida, de acordo com o decreto publicado, é que o Governo do Estado de São Paulo, em 1934, cria a primeira universidade estadual do país, a Universidade de São Paulo (USP)<sup>14</sup>.

E somente a partir da década de 50 em diante é que são criadas as universidades federais em todo território brasileiro expandido a oferta da educação superior. No ano de 1961, o presidente da República João Goulart publica a Lei nº 4.024 fixando as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) definindo e regularizando o sistema de educação brasileiro com base nos princípios presentes na Constituição de 1934. Dentre os assuntos que a LDB tratava estava a observância dos sistemas de ensino, educação pré-primária, ensino primário, ensino médio (ginasial e o colegial), ensino secundário, ensino técnico, e ensino superior que tinha objetivo a pesquisa, o desenvolvimento das ciências, letras e artes, e a formação de profissionais de nível universitário. E as universidades se resumia a reunião de cinco ou mais estabelecimentos de ensino superior que estivessem sob a mesma administração institucional.

O Brasil sob presidência do Marechal Humberto de Alencar Castello Branco, o primeiro gestor nacional durante o regime militar, e em meio ao contexto de implantação do

---

<sup>12</sup> Existem uma grande discussão em torno de quem foi a universidade pioneira do Brasil, e citamos a do Rio de Janeiro levando em conta a legislação brasileira, entretanto, Lima (2010) diz que embora a legislação estivesse propínqua a essa instituição, mas quem primeiro foi criada e organizada no formato do Decreto 19.851/1931 foi a Universidade de São Paulo, logo, segunda a autora, constituindo-se a primeira universidade brasileira.

<sup>13</sup> A relação completa dos Reitores da Universidade do Rio de Janeiro está disposta em < <https://ufrj.br/galeria-reitores>>. Acessado em 20 Mai. 2019.

<sup>14</sup> Dados colhido do Jornal da USP apontam que atualmente a instituição é a primeira no ranking de todo o país em produção de artigos e revisões com o bordão principal “Fábricas de conhecimento: o que são, como funcionam e para que servem as universidades públicas de pesquisa”. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/ciencias/fabricas-de-conhecimento/>>. Acessado em 20 Mai. 2019.

Modelo Gerencialista no Brasil<sup>15</sup>, publica o Decreto Lei 200/1967 estabelecendo as diretrizes para a Reforma Administrativa do Governo Federal com destaque para o surgimento da figura da Administração Indireta na gestão executiva do governo, contemplando as entidades dotadas de personalidade jurídica própria que dentre elas é instituídas as Fundações Públicas que mais tarde tornaram a natureza jurídica das universidades públicas brasileiras.

Ainda durante a gestão militar, o presidente Artur da Costa e Silva, institui a Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, fixando normas de organização e funcionamento do ensino superior brasileiro. Esta lei ficou conhecida com Reforma do Ensino Superior e traçava os objetivos das instituições para a pesquisa, desenvolvimento das ciências mas também para formação de profissionais de nível universitário, ou seja, mão de obra qualificada para abertura do mercado financeiro que vinha ocorrendo no país. Foi através desta legislação que se menciona a expressão de garantia de autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa e financeira as universidades brasileiras, entretanto, havendo ressalvas contraditória a tal autonomia, como era o caso da escolha do Reitor e Vice que necessariamente passava pelo crivo do governo conforme é apontado no artigo 16:

Art. 16. A nomeação de Reitores e Vice-Reitores de universidades e Diretores e Vice-Diretores de unidades universitárias ou estabelecimentos isolados far-se-á com observância dos seguintes princípios:  
I - o Reitor e o Vice-Reitor de universidade oficial serão nomeados pelo respectivo Governo e escolhidos de listas de nomes indicados pelo Conselho Universitário ou colegiado equivalente;

Percebe-se que a suposta reforma do ensino superior trazia a nomeação dos representante da instituição não enquanto ato administrativos mas sim na condição de princípio institucional. Ou seja, havia a possibilidade de discutir a forma de gestar as instituições de ensino

---

<sup>15</sup> Segundo Jund (2008), o Brasil passou por três modelos e reformas administrativos da gestão pública. O primeiro foi o Modelo Patrimonialista que se estabeleceu no período pré-capitalista e pré-democrático (da era colonial até o final do século XIX), cuja essência deste modelo foi marcada pela não distinção da *res* pública e *res* privada, onde os governantes administravam o patrimônio público como se fosse suas propriedades particulares, com características fortes de nepotismo e corrupção; o segundo Modelo foi o Burocrático, querendo contrapor o modelo anterior e se valendo do sistema organizacional idealizado por Max Weber, é que do século XIX até meados do século seguinte impera este modelo de gestão cuja bandeira visa combater a corrupção, nepotismo, privatização do Estado por meio da racionalidade e emprego de normas e regimentos, hierarquia e impessoalidade, competência e meritocracia entre outros elementos que marcaram esse período; entrando, esses modelos ainda não atendiam o mercado e pressão internacional, que posteriormente, chegasse ao Modelo Gerencialista a parti de meados do século XX e permeia os dias atuais inspirada na administração empresarial buscando a inserção e o aperfeiçoamento da estrutura administrativa voltada para a gestão, avaliação e resultados. Segundo Santiago *et al.* (2003) em *Modelos de governo, gerencialíssimo e avaliação institucional nas universidades*, o Modelo Gerencialista vem na onda da Nova Administração Pública ou *News Public Management (NPM)* cujas perspectivas quer entranhar nas universidades públicas, é o movimento referenciado como Managerialismo.

superior por meio da concessão da autonomia didático-científica, administrativa e até financeira, mas o governo militar não cedia no direito de determinar quem iria gestar instituição.

Na década de 70, período pós segunda guerra mundial, que ocorre as profundas mudanças nas políticas estudantis, sendo reflexo do que já se engendrava na transformação do Estado. Também neste período que emerge o Estado Regulador ou Avaliador (Lima, 2010), resultante das pressões internacionais e com domínio do sistema econômico pelo Capitalismo, fenômeno este cunhado de Neoliberalismo<sup>16</sup>, que para Chauí (2001) os anos 70 foi a certidão de nascimento do neoliberalismo no Brasil, invertendo a lógica do Estado, passando de Provedor para Regulador, com implicações diretas no ordenamento jurídico-administrativo brasileiro, que conseqüentemente, as universidades públicas também foram afetadas. E é neste período que se inicia as políticas avaliativas, influenciadas pela perspectiva neoliberal no sistema educacional do país como veremos mais adiante na seção 4.

Assim, do Brasil Colônia a República Federativa do Brasil, já se passaram 06 (seis) Cartas Magnas<sup>17</sup> e embora algumas Constituições anteriores citasse o termo ensino superior mas não propriamente tratava-se com especificidades das questões das universidades, foi na década de 80, mais precisamente em 05 de outubro de 1988<sup>18</sup>, com a promulgação da sétima e última Constituição da República Federativa do Brasil que fica insculpido grandes avanços para educação brasileira conforme descrito no Capítulo III versando acerca da Educação, da Cultura e do Desporto, mas especificamente na Seção I da Educação, Art. 207:

As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 1988).

---

<sup>16</sup> O neoliberalismo é a decisão de investir o fundo público no capital e privatizar os direitos sociais, de maneira que podemos defini-lo como alargamento do espaço privado dos interesses de mercado e encolhimento do espaço público dos direitos, cujo pressuposto ideológico básico é a afirmação de que todos os problemas e malefícios econômicos, sociais e políticos do país decorrem da presença do Estado não só no setor de produção para o mercado, mas também nos programas sociais, donde se conclui que todas as soluções e todos os benefícios econômicos, sociais, políticos procedem da presença das empresas privadas no setor de produção e no dos serviços sociais. Em outras palavras, o mercado é portador de racionalidade sociopolítica e agente principal do bem-estar da república (CHAUÍ, 2018, p. 203).

<sup>17</sup> No período do Brasil império tivemos a 1ª Constituição de 1824 que foi outorgada pelo Imperador D. Pedro I; em 1891 tivemos a 2ª Constituição já no período de República; a 3ª Constituição foi em 1934; a 4ª Constituição em 1937 no período do Estado Novo; a 5ª Constituição foi em 1946; sob Regime Militar foi promulgada a 6ª Constituição da República Federativa do Brasil em 1967.

<sup>18</sup> BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Presidência da República, Brasília-DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm)>. Acessado em: 20 mai. 2018.

A partir desta prerrogativa Constitucional é que as universidades passam a usufruir da autonomia na condução de suas atividades, principalmente com o reconhecimento dos princípios fundamentais de sustentação da instituição que são o ensino a pesquisa e extensão. Desta feita, é notório que a universidade brasileira é muito jovem quando comparada com outras que datam sua origem na era Medieval. Entretanto, as nossas instituições tem enfrentado os desafios impostos ao longo da sua caminha, figurado com muita maturidade junto a sociedade sem perder de vista seu cunho social, uma vez que “a universidade é uma instituição social que aspira a universalidade e significa que a instituição tem a sociedade como seu princípio e sua referência normativa e valorativa” (CHAUI 2018, p. 184).

Na década de 90, temos o advento da Lei nº 9.394/1996, a segunda legislação brasileira acerca das Diretrizes e Bases da Educação (LDB)<sup>19</sup>, que ocorre na gestão do presidente Fernando Henrique Cardoso<sup>20</sup>, onde as Universidades ganharam um novo marco com destaque para os artigos 52 e 53 que garantem:

Art. 52. As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por:

I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional;

II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;

III - um terço do corpo docente em regime de tempo integral.

Parágrafo único. É facultada a criação de universidades especializadas por campo do saber.

Art. 53. No exercício de sua autonomia, são asseguradas às universidades, sem prejuízo de outras, as seguintes atribuições:

I - criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior previstos nesta Lei, obedecendo às normas gerais da União e, quando for o caso, do respectivo sistema de ensino;

II - fixar os currículos dos seus cursos e programas, observadas as diretrizes gerais pertinentes;

III - estabelecer planos, programas e projetos de pesquisa científica, produção artística e atividades de extensão;

IV - fixar o número de vagas de acordo com a capacidade institucional e as exigências do seu meio;

V - elaborar e reformar os seus estatutos e regimentos em consonância com as normas gerais atinentes;

VI - conferir graus, diplomas e outros títulos;

---

<sup>19</sup> BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Presidência da República, Brasília-DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9394compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394compilado.htm)>. Acessado em: 20 Mai. 2019.

<sup>20</sup> Fernando Henrique Cardoso (FHC) gestou o país em dois mandatos, 1995-1998 e 1999-2002, e foi neste período em que mais se enfatizou a avaliação enquanto instrumento de *ranking* de mercado sendo claramente percebido através do artigo “Avaliação a serviço da qualidade educativa” de autoria do então Ministro da Educação, sr Paulo Renato Souza. (SANTOS, Emerson (Org.). Reescrevendo a educação. São Paulo: Scipione, 2006. ISBN 85-262-6455-9).

VII - firmar contratos, acordos e convênios;

VIII - aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos referentes a obras, serviços e aquisições em geral, bem como administrar rendimentos conforme dispositivos institucionais;

IX - administrar os rendimentos e deles dispor na forma prevista no ato de constituição, nas leis e nos respectivos estatutos;

X - receber subvenções, doações, heranças, legados e cooperação financeira resultante de convênios com entidades públicas e privadas (BRASIL, 1996).

No século XXI, seguindo na construção da trajetória política organizacional das instituições de ensino superior do Brasil, citamos o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior que foi instituída mediante a Lei 10.861/2004 quando a República Federativa do Brasil estava sob gestão do presidente Luiz Inácio Lula da Silva. Conhecida como SINAES, esta política de Avaliação foi publicada a partir dos pressupostos da participação, democracia e emancipação do ensino superior, objetivando a melhoria da qualidade da educação superior com orientação para expansão da oferta do ensino com responsabilidades sociais das instituições por meio da valorização de sua missão pública, autônoma e com identidade institucional e entre outras finalidades.

Na sequência dos gestores que presidiram o país e trataram de políticas específicas para o sistema de ensino superior, destacamos a gestão da primeira presidente da República Federativa do Brasil, Dilma Rousseff, que através da Lei nº 13.005/2014 aprovou o Plano Nacional de Educação (PNE) com vigência por 10 (dez) anos estipulando 20 (vintes) Metas e Estratégicas para o sistema nacional de ensino abarcando o período de 2014 a 2024, com destaque para as Metas nº 12 e nº 13:

Meta 12: elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior para 50% (cinquenta por cento) e a taxa líquida para 33% (trinta e três por cento) da população de 18 (dezoito) a 24 (vinte e quatro) anos, assegurada a qualidade da oferta e expansão para, pelo menos, 40% (quarenta por cento) das novas matrículas, no segmento público.

Meta 13: elevar a qualidade da educação superior e ampliar a proporção de mestres e doutores do corpo docente em efetivo exercício no conjunto do sistema de educação superior para 75% (setenta e cinco por cento), sendo, do total, no mínimo, 35% (trinta e cinco por cento) doutores (BRASIL 2014)

O item 13.1 das metas ainda diz que o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES será aperfeiçoado com o fortalecimento das ações de avaliação, regulação e supervisão com diretrizes centralizadoras na melhoria da qualidade da educação.

Atualmente, a educação superior brasileira está estruturada por instituições públicas (que são mantidas e/ou geridas pelo poder público executivo municipal, estadual e união) e privadas (organizadas pela iniciativa privada e mantida e/ou geridas por pessoas jurídicas e

físicas com ou sem fins lucrativos), que conforme Decreto da União nº 9.235<sup>21</sup>, de dezembro de 2017, expedido pelo presidente Michel Miguel Elias Temer, diz que o sistema de ensino superior passa a ser representado pelas Instituições de Ensino Superior (IFES), criadas e mantidas pela iniciativa privada ou pelos órgãos públicos de educação, organizados e credenciados para ofertar de cursos superiores de graduação como faculdades, universidades e centros universitários.

E realizada a perquirição ora exposta, apresentamos a sistematização desta a evolução em ordem cronológica dos principais instrumentos legais que balizaram a organização jurídica-administrativa das universidades brasileiras entre 1931 a 2017, conforme o quadro abaixo:

**Quadro 2: Evolução histórica das principais legislações acerca da universidade brasileira<sup>22</sup>.**

Legislação	Disposição	Ano
Decreto nº 19.851	Implantação do primeiro Estatuto das Universidades Brasileiras.	1931
Lei nº 4.024	Fixou as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB).	1961
Decreto Lei 200	Estabeleceu as diretrizes da Reforma Administrativa e organizacional da Administração Federal.	1967
Lei nº 5.540	Fixou normas de organização e funcionamento do ensino superior	1968
Constituição	Constituição da República Federativa do Brasil (CF).	1988
Lei nº 9.394	Estabeleceu as Diretrizes e Bases da Educação (LDB).	1996
Lei nº 10.861	Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).	2004
Lei nº 13.005	Dispõe acerca do Plano Nacional de Educação (PNE).	2014
Decreto nº 9.235	Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino.	2017

**Fonte:** Elaborado pelo autor da pesquisa com base no Portal da Câmara<sup>23</sup>, 2019.

Este quadro resumo de leis é de suma importância para entendermos as políticas que foram instituídas ao longo desses anos e em que contexto foram publicadas pelos gestores da

<sup>21</sup> BRASIL. Decreto nº 9.235 Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Brasília-DF. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm#art107](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm#art107)>.

<sup>22</sup> As universidades públicas do país compõe a grande área da Administração Pública regidas pelo Direito Público, orientada pelo princípio da Legalidade cuja finalidade é ordenar o Estado com fulcro nas leis, conseqüentemente. Por isso dá importância deste Quadro panorâmico das *lex* que permearam e permeiam as IES do Brasil. Este Quadro também nos chama atenção para que tipo de políticas públicas foram e estão sendo construídas e regimentadas, como se observa não se pode falar em gestores que mais contribuíram com a universidade pública, o correto é analisar qual presidente brasileiro menos prejudicou a universidade, pois cada um a seu modo e tempo tentou contra a instituição, contra sua autonomia, com interferências no direcionamento da universidade, sem ter que citar os históricos contingenciamentos financeiro e orçamentários e entre outros expedientes utilizados por eles. Portanto, as políticas universitárias precisam ser construída com a participação direta da comunidade acadêmica, seus atores sociais precisam estar engajados e atentos as manobras políticas regimentadas pelo de mercado e pelos governantes, a fim de se garantir a real autonomia funcional da instituição com ensino, pesquisa e extensão de qualidade.

<sup>23</sup> Portal de Legislação da Câmara dos Deputados Federais. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/legislacao>>. Acessado em 20 Mai. 2019.

época para que chegássemos na atual conjuntura do ensino superior brasileiro, que segundo Leite (2005) impõe as universidades a fazerem mais com menos, sendo uma disputa entre capitalismo e democracia por parte do Estado. Assim, a universidade vai se distanciando de suas concepções embrionárias. Não que a universidade tenha que viver em pragmatismo históricos, mas também não pode perder de vista o pressuposto social e finalidade de estar a serviço do bem comum. A universidade não pode e não deve também ficar refém de governos e de mercado, e nem presa ao passado conforme cita Lima (2010):

A universidade está inserida no cenário mundial de grandes e profundas mudanças econômicas, sociais, políticas e culturais. Essas mudanças obrigam a universidade a atender as diversas demandas externas, colocando em crise a ideia clássica de universidade fundada na noção de universalidade, na produção de conhecimento desinteressado e livre de determinantes externos. Não defendemos que a universidade deva ficar presa às teias do passado; ela deve acompanhar as mudanças, mas não deve perder de vista a sua capacidade de crítica e autocrítica. (LIMA, 2010, p. 95)

Embora o Brasil tenha pouco mais de 500 (quinhentos) anos, a universidade brasileira ainda caminha para o seu primeiro centenário, mas desde o início convivendo com as tensões, com as pressões internas e externas por meio da comunidade acadêmica, governos e mercados. A universidade brasileira não pode perder suas características de personalidade jurídica e responsabilidade pública, pois elas são indispensáveis e elementares na concretude de sua função social de:

- 1) Orientar a política universitária do ponto de vista de um saber da universidade sobre si mesma, de seu modo de inserção na sociedade e do significado de seu trabalho, e para reorientação de programas e projetos.
- 2) Orientar a análise técnica dos problemas operacionais e financeiros, suprir carências, atender demandas, quebrar bolsões de privilégios e de inoperância.
- 3) A prestação de contas devida aos cidadãos. (CHAUÍ 2018, p. 170).

Portanto, a universidade pública que conhecemos é complexa e contraditória. É preciso respeitar essa instituição pelo papel social, pelas incontáveis contribuições para a humanidade, bem como pela característica que a constituem como *persona* jurídica inabitual, preservando sua autonomia e a capacidade de decisão, protegendo-a das interferências governamentais e do mercado.

### **3.2 Desafios da Educação Superior no Brasil**

*Os governos de direita e esquerda de países de toda parte promoveram políticas de mercantilização e privatização das estruturas sociais. Nas universidades, foram introduzidas mudanças significativas na organização, na*

*administração e nas relações sociais de trabalho de seus atores.*

*Dias Sobrinho (2009, p. 43)*

Nesta subseção nos ateremos aos desafios que se lançam no horizonte das universidades públicas brasileiras, e para isso traremos a baías as reflexões a partir das provocações alçadas pelos autores Lima (2010), Sguissardi (2009), Chauí (2001), Dias Sobrinho (2009), Marcelino (2004), Amaral (2009), Oliveira (2009) que nos levam a refletir o ensino, a pesquisa e a extensão nos dias atuais com olhares para o futuro.

Não se discute a importância da universidade, é sabido seu fundamental papel na sociedade, seu protagonismo científico, suas contribuições para o desenvolvimento da humanidade e entre outras questões. De acordo com Anísio Teixeira (1935), “a universidade é, pois, na sociedade moderna, uma das instituições características e indispensáveis, sem a qual não chega a existir um povo. Aqueles que não a têm também não tem existência autônoma, vivendo, tão somente, como um reflexo das demais” (*apud* Sguissardi, 2009, p. 15).

Mas a universidade se encontra em passos largos para um colapso existencial. Existem vários dilemas que assolam a universidade, e isso não é de hoje, mas tem se acentuado nos últimos anos comprometendo sua função social, a percepção de visão e valores, imprimindo desafios constantes e duradouros. Esses desafios precisam ser enfrentados pela sociedade em geral “Os problemas da universidade não dizem respeito somente a ela. São problemas de toda sociedade” (DIAS SOBRINHO, 2009, p. 33)

Desta feita, entendemos que existe uma vastidão de desafios para a serem transposto pela universidade que vão desde implicações micros e particularizadas à questões de proporções internacional, sabemos que não se esgotara este assunto por aqui até porque enquanto fazemos tais discussões, novos horizontes vão se descortinando para a universidade gerando novos conflitos, reflexões e tomada de decisão conforme cada situação resultando em outras mais consequências. Destarte, apontar que os desafios elencados não serão apresentados por ordem cronológica nem pelo complexo de pressão exercido na instituição, por entender que todas as implicações são preocupantes e carecem de atenção.

Para Dias Sobrinho (2009), a globalização<sup>24</sup> tem provoca mudanças significativas na educação superior, exercendo pesadas pressões e contradições para a instituição, pois “A

---

<sup>24</sup> A globalização é um processo multidimensional em que estão em continua e complexas interações e mútuas dependências a economia, as finanças, o mercado, a política, as relações pessoais, os sistemas de informação e comunicação, a ciência e a tecnologia, a cultura, a educação, a mentalidade vagamente chamada de pós-modernidade (DIAS SOBRINHO, 2009, p. 36).

desfiguração da universidade não vitima somente a ela; tem como consequência o empobrecimento da própria sociedade, pois está se desprovê de sua principal instancia crítica, cultural e civilizacional” (DIAS SOBRINHO 2009, p. 36). Na intelecção da obra *Educação superior, globalização e democratização: o debate ético-político*, o autor observa os avanços trazidos por esse fenômeno, dizendo que não há dúvida que por meio da globalização o mundo se torno mais desenvolvido com as conquistas científicas e técnicas, entretanto, é a globalização a responsável por todo tipo de disfunção no mundo atual com “o aprofundamento das assimetrias entre pobres e ricos, Sul e Norte, excluídos e incluídos, seja do ponto de vista social, econômico, racial e, agora, digital” (DIAS SOBRINHO 2009, p. 37). Dessa forma, as implicações atingiram as universidades e tem gerado efeitos nevrálgico na instituição que:

Com a expansão e o vasto domínio da economia de mercado, a educação superior perdeu o viço de sua capacidade crítica, da autonomia de pensamento, do hábito da reflexão radical, da busca da verdade, da capacidade de compreensão global da história humana. As universidades abandonaram seu papel histórico de serem referência para a sociedade. Assim, abdicaram de sua função de intermediação entre o indivíduo, a sociedade e o Estado (DIAS SOBRINHO, 2009, p. 40).

Para Marcelino (2004), o grande desafio é coordenar e avaliar as atividades de ensino, pesquisa e extensão. O autor ainda afirma que a escassez de recurso financeiro e ausência de visão de longo prazo, conjuntamente com a inércia do corpo social que está atada as suas tradições “são questões que permeiam o tecido gerencial da Universidade e terminam por fazer parte da agenda dos dirigentes em qualquer nível organizacional” (MARCELINO 2004, p. 33). Ou seja, o autor cita 06 (seis) grandes desafios para universidade, sendo que um deles é a constatação da inércia dos próprios atores que deveriam contribuir para o fortalecimento da instituição. Outro ponto e de suma preocupação é a escassez de aporte financeira paras as universidades, aspecto também observado por Dias Sobrinho (2009) quando afirma que:

A centralidade da educação superior relativamente ao aumento das riquezas não lhe é fonte de privilégios. Paradoxalmente, embora a educação superior seja considerada como fundamental para o desenvolvimento sustentável dos países, seu financiamento tem sido cada vez mais negligenciado pelos poderes públicos. (DIAS SOBRINHO 2009, p. 42).

Outro grande desafio apontado por Dias Sobrinho (2009), e pontuado por Amaral (2009), é a desfiguração da função e missão da universidade que segundo o autor “a educação é hoje considerada mais como um ingrediente indispensável para a concorrência econômica e menos como um direito social, e está se tornando progressivamente um serviço” (AMARAL 2009, p. 15). E neste entendimento, o autor lança outros dois desafios, mas correlatos do anterior

onde diz que universidade tem de reconquistar a confiança da sociedade e reescrever seu tradicional pacto com a mesma, que tem sido seriamente questionado, pois “a ênfase é claramente desviada da função social e cultural para a função econômica da universidade”. (AMARAL, 2009, p. 29). Ao dialogar com as contradições e desafios das universidades as chamando de faces e dimensões que permeia a educação superior brasileira, Sguissard (2009) diz que a ausência de compreensão das diferentes faces e dimensões da universidade já são claros desafios. O autor continua, chamando atenção de que não se trata de coisas novas pois “a educação superior no Brasil não é um desafio novo. Além de antigo, continuará sendo um enorme desafio que se desdobra em múltiplos desafios menores, todo eles de inegável e incômoda relevância” (SGUISSARD 2009, p. 15).

O compêndio bibliográfico até aqui apresentado nos descortina vários desafios que a universidade pública tem pela frente, e neste sentido de aprofundamento de conhecimento, nos valeremos também dos documentos institucionais emitidos pelos órgãos governamentais para auxílio nesta prospecção, em especial o Censo da Educação Superior publicado anualmente pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP)<sup>25</sup>, que conforme a tabela a seguir nos mostra um retrato da expansão e crescimento das instituições públicas e privadas que há no país conjuntamente com a quantidade de acadêmicos nela matriculados entre 1994 à 2017.

---

<sup>25</sup> O INEP é uma autarquia federal oriunda da Medida provisória 1.568, de 14 de fevereiro de 1997, sendo convertida em 14 de março pela lei nº 9.448/1997.

**Tabela 1: Instituições e Matrículas na Educação Superior do Brasil entre 1994 a 2017.**

Ano	IES					Matrículas				
	Total	Públicas		Privadas		Total	Públicas		Privadas	
		Nº.	%	Nº.	%		Nº.	%	Nº.	%
1994	851	218	25,6	633	74,4	1.661.034	690.450	41,6	970.584	58,4
1998	973	209	21,5	764	78,5	2.125.958	804.729	37,9	1.321.229	62,1
2002	1.637	195	11,9	1.442	88,1	3.479.913	1.051.655	30,3	2.428.258	69,8
2006	2.270	248	10,9	2.022	89,1	4.883.852	1.251.365	25,6	3.632.487	74,4
2010	2.378	278	11,7	2.100	88,3	6.379.299	1.643.298	25,8	4.736.001	74,2
2014	2.368	298	12,6	2.070	87,4	7.828.013	1.961.002	25,1	5.867.011	74,9
2017	2.448	296	12,1	2.152	87,9	8.286.663	2.045.356	24,7	6.241.307	75,3

Fonte: Elaborada pelo autor da pesquisa com base nos dados do Censo da Educação Superior, 2018.

Em 1994, o sistema de ensino superior brasileiro abrigava 851 instituições entre públicas e privadas, correspondendo a 1.661.034 acadêmicos matriculados neste período. Com relação a 2017, nota-se um crescimento expressivo de instituições de ensino superior chegando a ordem de 2.448, aumento equivalente a 187,66%, perfazendo um incremento real de 1.597 novas instituições, conseqüentemente, também houve um incremento real de 1.354.906 novas matrículas, crescimento de 196,23%, perfazendo um total de 2.045.356 matrículas em 2017.

Neste íterim, 1994 a 2017, na comparação entre os dados das instituições públicas e privadas, segundo dados da Tabela 2, constatamos que o crescimento de instituições públicas foi de 35,77%, equivalente a 78 novas instituições. Já no setor privado o crescimento chegou a 240%, ou seja, foram 1.519 novas instituições. Dessa forma, a aritmética para este período é para cada nova instituição pública que se inaugurava outras 19 foram abertas no setor privado. Já o crescimento no número de matrículas nas instituições públicas foram de 196,23%, o equivalente a 1.354.906 novas matrículas, enquanto isso no setor privado o crescimento chegou a 543,04%, ou seja, foram 5.270.723 novas matrículas acadêmicas. A aritmética que temos é que as instituições privadas matricularam 3,89 vezes mais que as instituições públicas de ensinos superior.

O cenário nacional que se apresenta em 2017, é que das 2.448 instituições de ensino superior existente no Brasil, 296 (12,1%) corresponde a fatia da partição pública enquanto 2.152 (87,9%) são da área privada. Sequencial a esses dados, é que dos 8.286.663 matriculados na rede ensino superior do país, 2.045.356 (24,7%) estão no setor público e 6.241.307 (75,3%) no setor privada.

E como essa dissertação está sendo discutida a partir de um olhar cuja realidade perpassa pelo cotidiano de uma universidade pública estadual sediada no interior do Estado do Mato Grosso, Região Centro Oeste brasileiro, apresentamos na Tabela 3 os dados para entender se essas distorções entre pública e privada também fazem parte desta região do país. E as informações nos desvelam um cenário mais agudo do que a conjuntura nacional, conforme vemos:

**Tabela 2: Retrato do número de Instituições e de matrículas nas Instituições de Ensino Superior no Brasil, no Centro-Oeste e no Mato Grosso durante o ano de 2017.**

2017	IES					Matrículas				
	Total	Públicas		Privadas		Total	Públicas		Privadas	
		Nº.	%	Nº.	%		Nº.	%	Nº.	%
Brasil	2.448	296	12,1	2.152	87,9	8.286.663	2.045.356	24,7	6.241.307	75,3
Centro-Oeste	240	19	7,9	221	92,1	772.300	189.321	24,5	582.979	75,5
Mato Grosso	59	3	5,1	56	94,9	168.633	48.244	28,6	120.389	71,4

Fonte: Elaborada pelo autor da pesquisa com base nos dados do Censo da Educação Superior, 2018.

No Centro Oeste brasileiro concentra-se 240 instituições de ensino superior público e privada, o que representa quase 10% da realidade nacional, e dessas, apenas 59 estão situadas no Estado de Mato Grosso perfazendo 2,41% em relação ao total do país e 24,58% em relação ao total de instituições sediadas na Região Centro Oeste. Nessa conjuntura matogrossense, apenas 03 instituições são públicas o que representa 15,78 da dimensão pública do Centro Oeste e pouco mais de 1% em relação ao geral de todas as instituições públicas existentes no Brasil em 2017, já as 56 oriundas do setor privado representam 25,33% da dimensão privada do Centro Oeste e 2,6% em relação ao geral de todas as instituições privadas existentes no Brasil neste mesmo período.

Com relação as matrículas, o Centro Oeste brasileiro concentra 772.300 inscritos no ensino superior público e privado, o que representa quase 10% da fatia nacional, e desses números, 168.633 estão matriculados na rede de ensino superior matogrossense perfazendo 2,03% em relação ao total geral do país e 21,83% em relação ao total de matriculados na Região Centro Oeste. Observa-se que 48.244 estão matriculados na rede pública de ensino superior do Estado de Mato Grosso, o que representa 25,48% da dimensão pública do Centro Oeste e 2,35% em relação ao geral de todas as matrículas em instituições públicas do Brasil em 2017, já os 120.389 matriculados oriundas do setor privado representam 20,65% da dimensão privada do Centro Oeste e 1,92% em relação ao geral de todas as matrículas em instituições privadas existentes no Brasil neste mesmo período.

Dessa forma, observa-se que o mercado privado de ensino superior domina mais de

90% desse nicho tanto na Região Centro Oeste como no Estado de Mato Grosso, detendo em média  $\frac{3}{4}$  de todas as matrículas nesta área de ensino. Enquanto o ensino superior público amarga um tímido desenvolvimento em relação as instituições e as matrículas neste mesmo período.

Refinamos ainda mais a pesquisa no sentido de descortinar a procedência institucional dos acadêmicos que se matricularam nas instituições de ensino superior a partir de uma visão panorâmica abarcando a realidade do Brasil, da região Centro Oeste e do Estado de Mato Grosso em 2017. A tabela a seguir nos apresenta a procedência<sup>26</sup> dos alunos matriculados nas instituições brasileiras no ano de 2017:

**Tabela 3: Procedência dos matriculados nas Instituições de Ensino Superior no Brasil em 2017.**

2017	Instituição	Matriculados	Escolas Públicas	Escolas Privadas	Não Informado
Brasil	Pública	2.045.356	58,56%	38,67%	2,77%
	Privada	6.241.307	70,78%	28,35%	0,87%
Centro-Oeste	Pública	189.321	67,73%	31,39%	0,88%
	Privada	582.979	73,04%	26,06%	0,90%
Mato Grosso	Pública	48.244	79,24%	17,87%	2,89%
	Privada	120.389	76,28%	22,22%	1,50%

Fonte: Elaborada pelo autor da pesquisa com base nos dados do Censo da Educação Superior, 2018.

Conforme vislumbrado na tabela 04, o sistema de ensino superior brasileiro, em grande medida, é composto por estudantes originários das escolas públicas do nosso país. No contexto nacional temos a aritmética de que a cada 10 (dez) acadêmicos matriculados no sistema de ensino superior público, mais da metade, são oriundo de escolas públicas. Mas, no setor privado essa expressão é maior, pois para cada 10 (dez) acadêmicos matriculados no sistema de ensino superior privado 07 (sete) são advindos da rede pública de ensino médio. E a tendência nacional se aproxima muito do contexto no Centro Oeste.

A realidade em Mato Grosso se acentua mais que a conjuntura nacional e da região, pois, para cada grupo de 10 (dez) acadêmicos matriculados no sistema de ensino superior público é possível notar que quase 08 (oito) são oriundo de escolas públicas o que representa uma população de 38.229 estudantes; e a maior discrepância vem agora, pois para cada grupo de 10 (dez) acadêmicos matriculados no sistema de ensino superior privado pouco mais de 07 (sete) são de escola pública o que representa 76,28% dos matriculados no setor privado o que correspondendo a 91.833 acadêmicos matriculados no setor privado oriundos de escolas públicas. Ou seja, o número de acadêmicos matriculados no setor privado oriundos de escolas

<sup>26</sup> A expressão procedência aqui adotada é no sentido perfeito de compreender de que sistema de ensino médio (público ou privado) os acadêmicos matriculados na educação superior são provenientes.

públicas é maior que toda a população de acadêmicos matriculado no ensino superior público independentemente da procedência.

Toda essa discussão realizada foi possível por meio da organização dos dados nas tabelas 02, 03 e 04, com objetivo de demonstrar que as políticas de expansão do ensino superior brasileiro não foram tão benéficas ao ensino superior público como foram para o ensino superior privado. Destarte observar que a política de acesso ao ensino superior público para estudantes oriundos de escolas públicas também foi prejudicada nesta interação. Portanto, as políticas de expansão e de acesso ao ensino superior público no Brasil pode ser considerado também como um grande desafio a ser enfrentado.

Diante do compendio teórico apresentado conjuntamente com os dados organizados do Inep, sistematizamos os desafios alinhando-os de uma maneira que possa retratar, ou tentar demonstrar, o que se vislumbra para as instituições do país. Desta feita, pode-se elencar alguns desafios para a educação superior pública do Brasil:

a) Desafio de se firmar no contexto internacional, sem com isso caminhar em deserção dos valores e princípios enquanto instituição de ensino superior que dever estar a serviço da sociedade;

b) Desafio de se preservar a identidade e a vocação da universidade em meio a um mundo globalizado, velando pelas características locais e individuais que tornam cada instituição o extrato da sociedade em que está inserida;

c) Desafio de se construir e implementar políticas de planejamento, gestão e avaliação que resultem em atividades de qualidade no ensino, na pesquisa e na extensão à curto, médio e longo prazo, e em consonância com a autonomia institucional de cada universidade;

d) Desafio de se romper com o paradigma de que lugar de professor é em sala de aula. Pois, haverá professores gestores com destrezas administrativas e organizacional que realizarão gestões democráticas e participativas consentâneos aos anseios da sociedade;

e) Desafio da reformulação das políticas públicas de expansão e crescimento das instituições públicas de ensino superior, principalmente no que diz respeito à aportes orçamentários e financeiros que garanta um desenvolvimento sólido, constante e livre para as atividades de ensino e investigação científica de qualidade; e,

g) O desafio da sociedade entender que a universidade pública à pertence e que deve estar a serviço do bem comum, e não devendo ficar refém dos constantes “planos educacionais” e programas de governo temporários e passageiros.

Na discussão acerca da trajetória da educação superior, Oliveira (2009) nos chama a atenção para reflexão acerca das mudanças que de época em época ocorrem na instituição, e para que não perca de vista a educação emancipatória, participativa, solidária, voltada para a formação de pessoas competentes na construção de conhecimento e que responda aos desafios do nosso tempo. Os desafios são esses e tantos outros que conforme a realidade e o tempo em que são analisados vão se descortinando. Mas quem sairá em defesa da universidade?

A universidade não se resume em infraestrutura, conceitos e *ranking*, e na sua tradição. A universidade é viva, é formada por pessoas que constituem e dão sentido a sua existência, que fazem do cotidiano da instituição um campo de diálogo, tensões, prospecções e outras infinitudes de oportunidade que ela proporciona a sociedade em que está inserida. Portanto, cabe a toda sociedade sair em defesa da universidade pública, reunindo forças e proposições, é que possibilitará novos horizontes para a instituição. Não é um caminho rápido nem curto, mas necessário, e conforme Oliveira, os gestores e dirigentes das instituições tem um papel preponderante nesta jornada:

Enfrentar desafios impõe aos dirigentes e aos participantes do processo acadêmico ações que rompem paradigmas ultrapassados, os quais não mais auxiliam no desenvolvimento e no crescimento institucional. À medida que surgem novos referenciais, estes levam a outros desafios e a outros caminhos mais esclarecedores, com maior abrangência. Por isso, há que se buscar aprofundar o sistema de gestão de uma organização na direção da tomada de decisão e na participação, para melhorar o desempenho, definir melhor a forma de governo e a estrutura de poder. Esse modelo requer um processo de mudanças profundas, não só nas relações internas, nas estruturas, na arquitetura organizacional, mas nas relações externas, por meio da internacionalização da gestão e das relações que possibilitarão maiores recursos, ampliação das oportunidades e trânsito de conhecimento. Torna-se evidente a necessidade de ações estratégicas, ordenadas e pensadas a partir de objetivos claros que levem a organização a um processo de qualificação e de abrangência no seu propósito acadêmico (OLIVEIRA 2009, p. 93).

A Universidade do Estado de Mato Grosso é uma instituição pública estadual situada no extremo oeste do país e distante geograficamente dos grandes centros de pesquisa, porém, não está imune ou isenta a este cenário que se descortina, muito pelo contrário, estas características a colocam na rota de coalização com os presentes desafios elencados. A partir deste estudo evidencia, em grande medida, o quanto a Unemat está suscetível as pressões do mercado e dos governantes, principalmente dado ao fato que no Brasil não há políticas públicas específicas que fortaleçam as IES públicas estaduais e que injetem recursos federais diretamente a essas instituições. Se por um lado as legislações impostas pelo Ministério da Educação refletem diretamente no cotidiano da instituição, por outro, não vemos a transferência financeiras

chegarem com a mesma velocidade. E ainda ficam sujeitas as comparações de rankings sem considerarem as suas particularidades, estruturas e vocações locais.

Mas esses impactos podem ser atenuados nas universidades públicas, uma vez que havendo confluência entre as políticas de planejamento, gestão e avaliação, devidamente legitimadas em espaços democráticos e participativos, sejam implementadas pelos gestores públicos universitários que visa a qualidade e o fortalecimento do ensino, da pesquisa e da extensão.

## 4 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS

*A avaliação institucional que defendemos tem como princípio fundante a democracia participativa.*  
(LIMA, 2009, p. 190).

A avaliação não é um ato neutro e universal desprendido de percepções políticas e filosofias, pois “não se avalia tecnicamente uma instituição como a universidade sem, com isto, incidir em pressuposto político e filosófico sobre concepções de mundo e de sociedade” (LEITE 2005, p 15).

Nesta seção teórica apresentaremos o Balanço de Produção, discutiremos a origem da Avaliação Institucional (A.I.) no Brasil, as influências dos gestores governamentais nas políticas e percepções, e situaremos em que contexto ela se encontra a partir das referências teóricas de Ristoff (1994), Lima (2009), Leite (2005), Chauí (2001), Lima *et al* (2009) e Bondioli (2004).

### 4.1 Balanço de Produção

O objetivo deste Balanço de Produção foi realizar um levantamento bibliográfico nas produções já desenvolvidas através das dissertações e teses concernente as temáticas de Avaliação Institucional e Gestão Universitária disponíveis no Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) publicadas nos últimos 05 (cinco) anos<sup>27</sup>. O Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES está acessível na rede mundial de computadores assim como outros periódicos/produções científicas por meio da plataforma *on line* de pesquisa como é o caso da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações-BDTD<sup>28</sup>, *Scientific Electronic Library Online-SciELO*<sup>29</sup>, Google Acadêmico<sup>30</sup> e

---

<sup>27</sup> O Balanço de Produção foi desenvolvido com o rastreamento das Teses e Dissertações desses cinco anos: 2014, 2015, 2016, 2017 e 2018.

<sup>28</sup> Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações-BDTD é um banco de teses e dissertações organizado pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciências e Tecnologia-IBICT ligada ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações do governo federal brasileiro. Disponível em: < <http://bddd.ibict.br/vufind/>>.

<sup>29</sup> *Scientific Electronic Library Online-SciELO* é um banco de dados de publicação digital de periódicos científicos brasileiros coordenado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo. Disponível em: <[www.scielo.org/](http://www.scielo.org/)>.

<sup>30</sup> Google Acadêmico é um portal eletrônico do Grupo Google, no Brasil esta organização é regida pelo Google Brasil Internet Ltda. sob o CNPJ nº 06.990.590/0001-23, podendo ser acessado no endereço eletrônico disponível em: <<https://scholar.google.com.br/>>.

entre outros, entretanto, optamos pelo Catálogo devido a singularidade de reunir as dissertações e teses de todos os programas de pós graduação devidamente reconhecidos pelo MEC.

Antes de tecer informações acerca do Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, primeiramente contextualizaremos o protagonista deste tão importante e valiosa instituição de publicação e difusão da ciência no Brasil e no mundo que é o órgão CAPES.

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), foi criada no início do segundo governo do presidente Getúlio Vargas, mas especificamente em 11 de julho de 1951 mediante Decreto Federal nº 29.741 daquele mesmo ano. Inicialmente foi denominada de Campanha Nacional de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior tendo como primeiro gestor da Instituição, durante os anos de 1952 a 1964, o renomado escritor e professor Anísio Teixeira.

Segundo o Portal da CAPES<sup>31</sup>, o ano de 1965 foi de grande importância para a pós-graduação no Brasil, pois 27 (vinte e sete) cursos foram classificados no nível de mestrado e 11 (onze) no de doutorado perfazendo um total de 38 cursos *Strictu Sensu*. Já na década de 70 acontecem dois fatos marcantes para a Instituição, que foi a transferência de sua sede do Rio de Janeiro para Brasília e a alteração estatutária, por meio do Decreto nº 74.299/74, concedendo autonomia administrativa e financeira para gestar suas atividades. E nos anos 80, o órgão é reconhecido como responsável pela elaboração do Plano Nacional de Pós-Graduação *Stricto Sensu*. E em 1990, o Órgão passa por um duro golpe, sendo extinto pelo Presidente da República daquela época e devido a mobilização acadêmica do período este ato foi revisto. E através da Lei Federal nº 8.028/1990<sup>32</sup> a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior é recriada e reintegrada na estrutura governamental do país.

Em 2018, passados 67 (sessenta e sete) anos da sua criação, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior é uma fundação pública de direito público federal ligada ao Ministério da Educação<sup>33</sup> com sede em Brasília-DF. No exercício fiscal de 2018, gestou o montante de R\$ 3.974.926.822,00<sup>34</sup> (três bilhões, novecentos e setenta e quatro

---

<sup>31</sup> *Home page* da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior-CAPES disponível em: <capes.gov.br>. Acessado em: 10 Jul. 2018.

<sup>32</sup> Lei nº 8.028, de 12 de abril de 1990, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios e dá outras providências está disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8028.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8028.htm)>. Acessado em: 10 Jul. 2018.

<sup>33</sup> O órgão do governo federal CAPES está inscrita no CNPJ sob nº 00.889.834/0001-08, com sede em Brasília-DF, fixada no logradouro St. Setor Bancário Norte, s/nº, Asa Norte, e disponível pelo endereço eletrônico [dcon@capescapes.gov.br](mailto:dcon@capescapes.gov.br).

<sup>34</sup> Tais informações estão disponíveis no Plano Plurianual Anual 2016-2019 da instituição. Destarte observar que nesta peça de planejamento de longo prazo é possível identificar que a dotação inicial para o exercício de 2017 foi

milhões, novecentos e vinte e seis mil e oitocentos e vinte e dois reais) de dotações orçamentárias da União.

A CAPES segue, além das atribuições originárias dos programas *Stricto Sensu*, também com a coordenação de formação dos profissionais da Educação Básica Presencial, com a diretoria de Educação a Distância, Programas Institucionais de Internacionalização e o Sistema de Disseminação de Informações, publicando Periódicos e disponibilizando na *internet* os portais EduCapes, Plataforma Sucupira, Paulo Freire, Catálogo de Teses e Dissertações CAPES, realizando também Consultoria *Ad hoc* e entre outros assuntos.

A Instituição é responsável por organizar o Catálogo de Teses e Dissertações, que até os anos 80 se chamava Banco de Teses e Dissertações. Atualmente, esta plataforma reúne teses e dissertações desde 1987 como um sistema de busca bibliográfica por meio do endereço eletrônico “<http://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#!/>”, o que compreende como uma biblioteca digital contribuindo na divulgação e difusão das produções científicas no Brasil e no mundo. Esse banco de dados agrega as teses e dissertações dos programas de pós graduação *strictu sensu* reconhecidos e autorizados pelo Ministério da Educação que até julho/2018<sup>35</sup> já reunia mais de 397.445 (trezentos e noventa e sete mil e quatrocentos e quarenta e cinco) produções científicas nos últimos cinco anos conforme tabela abaixo:

**Tabela 4: Quantitativo de Teses e Dissertações defendidas no Brasil nos últimos 05 anos, disponíveis no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, classificadas por região.**

Região	Dissertações	%	Teses	%	Total	%
Centro Oeste	23.154	7,76%	5.402	5,45%	28.556	7,18%
Nordeste	54.982	18,43%	14.587	14,71%	69.569	17,50%
Norte	12.608	4,23%	1.980	2,00%	14.588	3,67%
Sudeste	144.920	48,58%	57.986	58,49%	202.906	51,05%
Sul	62.650	21,00%	19.176	19,34%	81.826	20,59%
<b>Total</b>	<b>298.314</b>	<b>100,00%</b>	<b>99.131</b>	<b>100,00%</b>	<b>397.445</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Tabela elaborado pelo autor da pesquisa, 2018<sup>36</sup>.

de R\$ 4.959.308.757,00, sendo que para o ano de 2018 está na ordem R\$ 3.974.926.822,00, ou seja, até julho/2018 a Capes já sofria um contingenciamento orçamentário de R\$ 984.381.935,00 (novecentos e oitenta e quatro milhões trezentos e oitenta e um mil novecentos e trinta e cinco reais).

<sup>35</sup> Esta pesquisa foi desenvolvida no mês de julho de 2018 como requisito parcial para obtenção de conceito da disciplina Atividades Integradas de Pesquisa do Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* da Universidade do Estado de Mato Grosso e contribuindo na construção da Dissertação deste autor que vos subscreve.

<sup>36</sup> Dados extraídos a partir do Painel de Informações Quantitativas (teses e dissertações) CAPES. Disponível em: <[http://analisevisual.capes.gov.br/SASVisualAnalyticsViewer/VisualAnalyticsViewer\\_guest.jsp?reportName=Banco+de+Teses+e+Disserta%C3%A7%C3%B5es+Informa%C3%A7%C3%B5es+quantitativas&reportPath=/DTI/Banco\\_de\\_teses\\_e\\_dissertacoes/Relatorios&reportViewOnly=false&appSwitcherDisabled=true](http://analisevisual.capes.gov.br/SASVisualAnalyticsViewer/VisualAnalyticsViewer_guest.jsp?reportName=Banco+de+Teses+e+Disserta%C3%A7%C3%B5es+Informa%C3%A7%C3%B5es+quantitativas&reportPath=/DTI/Banco_de_teses_e_dissertacoes/Relatorios&reportViewOnly=false&appSwitcherDisabled=true)>. Acessado em: 10 Jul. 2018.

Ao acessar a *home page* do Catálogo é possível observar o campo de “Busca” para inserção dos descritores enquanto “assunto”. Feito isto, na sequência aparecem os “refinadores” e/ou “categoria” de pesquisa que auxiliarão na filtragem do conteúdo procurado. Para melhor compreensão construímos o Quadro 3 que corrobora com os interessados em entender o procedimento de busca de assunto principalmente os iniciantes da vida acadêmica que deparam com pelo menos 12 “filtros” e/ou “categoria” a disposição, entretanto, não é possível encontrar a definição de cada um deles no Portal Capes, mas com os constantes acessos e manuseios para aferição desta pesquisa nos permitiu assimilar as funcionalidades de cada item e interpretá-los conforme vemos a seguir:

**Quadro 3: Detalhamento dos “Filtros” e/ou “categoria” de busca dispostos no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.**

“Filtros” e/ou “Categoria”	Função
“Tipo”	Opção de seleção Mestrado e/ou Doutorado.
“Ano”	Conforme interesse de busca e pesquisa o próprio <i>site</i> demonstrara a quantidade de pesquisa por ano.
“Autor”	Serão apresentados os autores mais vezes citados ou com mais produções.
“Orientador”	Segue a mesma lógica supra de “Autor”, só que para orientador.
“Banca”	Seria uma junção das opções Autor e/ou Orientador.
“Grande Área Conhecimento”	Segue o padrão CAPES de definição das grandes áreas, tipo: Ciências Humanas, Ciências da Saúde, Ciências Sociais e Aplicadas, entre outras podendo ser conferido através do link < <a href="https://www.capes.gov.br/avaliacao/instrumentos-de-apoio/tabela-de-areas-do-conhecimento-avaliacao">https://www.capes.gov.br/avaliacao/instrumentos-de-apoio/tabela-de-areas-do-conhecimento-avaliacao</a> >.
“Área de Conhecimento”	Também segue o padrão CAPES de definição de área de conhecimento, tipo: Educação, Medicina, etc.
“Área de Avaliação”	Perfaz uma compreensão de micro áreas de conhecimento.
“Área de Concentração”	Segue a mesma lógica supra de “Área de Avaliação”, porém, especificando ainda mais a pesquisa.
“Nome do Programa”	Refere-se ao programa de pós graduação <i>Strict Sensu</i> e forma genérica.
“Instituição”	Esta categoria refere-se a instituição ofertante e/ou participante no programa de pós graduação <i>Strict Sensu</i> .
“Biblioteca”	O Catálogo reuni várias produções de diversos banco de dados, e marcando esta opção será possível refinar a pesquisa ainda mais.

**Fonte:** Elaborado pelo autor desta pesquisa, 2018.

Todos esses doze “Filtros” e/ou “Categoria” estão à disposição do pesquisador para que consiga melhor refinar os dados que são de seu interesse e este Quadro pode auxiliar no manuseio de cada um desses itens proporcionado um refinamento mais apurado da sua temática de pesquisa. Logo, primeiramente se faz necessário a inserção dos descritores que não se confunde com palavras chaves. Brandau *et al.* (2005), nos possibilitam compreender os significados de palavras-chaves e descritores a partir da seguinte colocação:

A primeira não obedece a nenhuma estrutura, é aleatória e retirada de textos de linguagem livre. Para uma palavra-chave tornar-se um descritor ela tem que passar

por um rígido controle de sinônimos, significados e importância na árvore de um determinado assunto. Já os descritores são organizados em estruturas hierárquicas, facilitando a pesquisa e a posterior recuperação do artigo. (BRANDAU, MONTEIRO E BRAILE, 2005, p. 08).

Iniciada “Busca” pelos descritores “Avaliação Institucional” e “Gestão Universitária”, sendo utilizado para ambos a busca livre sem marcação de nenhum filtro para que possamos demonstrar através do Quadro 4 a quantidade geral de trabalhos que estão à disposição na *home page* do Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES:

**Quadro 4. Aproximações dos descritores para o balanço de produção no total geral.**

Descritores	Resultado Geral	%
“Avaliação Institucional”	897	64,5
“Gestão Universitária”	494	35,5
<b>Total</b>	1.391	100

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base no banco de dados do Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, em 10 jul. 2018.

Conforme os dados expostos no Quadro 4, verificamos a existência de quase 1.400 (um mil e quatrocentas) produções entre os dois descritores de busca, sendo maior as pesquisas sobre Avaliação Institucional. Sequenciado o trabalho, o processo de refinamento da pesquisa inserindo os filtros disponíveis na busca avançada considerando em particular cada descritor foco deste estudo, marcando a opção de categoria “tipo” para dissertações e teses, e filtragem temporal para o recorte dos últimos 05 anos de produções disponíveis no Catálogo, chegamos no demonstrativo a seguir:

**Quadro 5. Quantitativo de Produções Científicas por “Tipo” e “Ano”.**

Descritores	Mestrado (Dissertação)	%	Doutorado (Tese)	%	Total	%
“Avaliação Institucional”	130	64,7	64	73,6	194	67
“Gestão Universitária”	71	35,3	23	26,4	94	33
<b>Total</b>	201	100	87	100	288	100

**Fonte:** Elaborado pelo autor da pesquisa, 2018.

Neste Quadro 5, fica evidente que entre os descritores objeto de estudo, a concentração de investigação acerca de Avaliação Institucional é mais que o dobro em relação a Gestão Universitária. Mas a investigação continua refinando os dados para um coeficiente que se aproxime da pesquisa em voga, e mantendo as marcações já feitas anteriormente, e utilizando também o filtro “Grande Área Conhecimento” para ambos descritores são disponibilizados nove opções de marcação que, na sequência, optamos pela opção Ciências Humanas que possibilitou a seguinte quantidade de produções conforme quadro a seguir:

**Quadro 6. Quantitativo de Produções Científicas por “Tipo”, “Ano” e “Grande Área Conhecimento”**

Descritores	Mestrado (Dissertação)	Doutorado (Tese)	Total	%
“Avaliação Institucional”	89	49	138	86
“Gestão Universitária”	17	6	23	14
<b>Total</b>	106	55	161	100

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa, 2018.

A opção de marcar Ciências Humanas enquanto refinador do item “Grande Área Conhecimento” se deu em virtude do Programa de Mestrado que este trabalho se desenvolve, desta forma vislumbramos capitanear mais estudos que caminhem nesta perspectiva de pesquisa. Destarte observar que mantido todos os marcadores dos itens anteriores mencionados, agora o Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES nos fornece os seguintes dados apurados por descritores:

*Avaliação Institucional:* “Ano” marcada as opções desses cinco anos 2018, 2017, 2016, 2015 e 2014, aparecem: 138 opções de “autores”, “Orientador” temos 103 opções e 325 “Bancas”; na “Grande Área Conhecimento” marcada a opção Ciências Humanas, nos apresenta na “Área Conhecimento” 09 opções, porém, marcaremos somente a opção Educação; “Área Avaliação” surgem 4 opções que marcaremos Educação e “Área Concentração” apontam para 31 opções e marcaremos Educação; “Nome de Programa” aparecem 15 opções e marcaremos também Educação; e 58 “Instituição” e em “Biblioteca” chegamos ao coeficiente de 86;

*Gestão Universitária:* “Ano” marcaremos as opções desses cinco anos 2018 2017 2016 2015 2014, que aparecem 20 opções de “Autores”, “Orientador” 13 opções e 52 “Bancas”; na “Grande Área Conhecimento” marcaremos Ciências Humanas, na “Área Conhecimento” aparecem 03 opções, porém, marcaremos somente a opção Educação, e em “Área Avaliação” surgem 2 opções que marcaremos Educação; já na “Área Concentração” apontam para 08 opções e marcaremos Educação; “Nome de Programa” aparecem 02 opções e marcaremos também Educação; São 11 “Instituição” e 13 “Biblioteca” encontradas.

O Quadro 06 será o nosso ancoradouro de busca neste Balanço de Produção no banco de dados do Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.

**Quadro 7. Quantitativo de Produções Científicas por “Tipo”, “Ano”, “Grande Área Conhecimento”, “Área Conhecimento”, “Área Avaliação”, “Área Concentração” e “Nome de Programa” segundo os descritores “Avaliação Institucional” e “Gestão Universitária”.**

Descritores	Mestrado (Dissertação)	Doutorado (Tese)	Total	%
“Avaliação Institucional”	42	18	60	81
“Gestão Universitária”	11	03	14	19
<b>Total</b>	53	21	74	100

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa, 2018.

Encerrada as buscas para os descritores foco desta pesquisa, o Catálogo nos disponibilizou as seguintes informações finais:

**Avaliação Institucional:** “Ano” de 2018, 2017, 2016, 2015 e 2014, com 60 opções de “Autores”, “Orientador” 45 opções e 150 “Bancas”; já na categoria “Grande Área Conhecimento” marcada a opção Ciências Humanas e “Área Conhecimento” a opção Educação, “Área Avaliação” a Educação, e “Área Concentração” apontam em Educação; No filtro “Nome de Programa” também assinalada a opção Educação surgem 29 “Instituição” e “Biblioteca” 37. Que ao final temos 42 Dissertações e 18 Teses perfazendo um total de 60 produções científicas;

**Gestão Universitária:** “Ano” marcamos as opções 2018 2017 2016 2015 2014, aparecem 14 opções de “Autores”, “Orientador” 07 opções e 37 “Bancas”; na “Grande Área Conhecimento” marcada a opção Ciências Humanas, “Área Conhecimento” a opção Educação, “Área Avaliação” a Educação, e “Área Concentração” assinalada em Educação, “Nome de Programa” também marcada Educação; 06 “Instituição” e “Biblioteca” 07. Que ao final temos 11 Dissertações e 03 Teses perfazendo um total de 14 produções científicas para este descritor.

Ainda analisando o Quadro 7, chegamos ao quantitativo de 53 Dissertações e 21 Teses perfazendo um total geral de 74 estudos científicos produzido pelos cientistas brasileiros. E a partir da análise detalhada de cada obra, separamos 10 pesquisas que mais se aproximaram da nossa temática objeto de estudo para que possamos estudá-las minuciosamente e exibir os achados como forma de enriquecer este trabalho e contribuir com as pesquisas sobre a Avaliação Institucional e Gestão Universitária.

Destarte observar que poderão surgir novas pesquisas a partir desta investigação, podendo ser complementares ou não, ampliando as reflexões e dando a possibilidade de inovações e mudanças caso sejam necessárias. O Quadro 8, aponta as 10 pesquisas selecionadas, das quais 06 são Dissertações e 04 Teses, que foram defendidas e homologadas da seguinte forma: 02 em 2014, 01 em 2015, 04 em 2016 e 03 em 2017. Nota-se também neste quadro que são 07 instituições envolvidas com destaque para a Universidade Federal do Pará com três obras (02 Teses e 01 Dissertação). Vejamos o quadro:

**Quadro 8: Demonstrativo de dissertações e teses de maior relevância para os descritores Avaliação Institucional e Gestão Universitária.**

Nº	TÍTULO	AUTOR	UNIVERSIDADE	TIPO	ANO
I	Avaliação Institucional: o caso da UFSCar.	Joelma dos Santos	Universidade Federal de São Carlos.	Dissertação	2014

II	A Autoavaliação Institucional no Ensino Superior: A perspectiva e estratégia discentes.	Marcelo Leandro Ferraz Alves	Universidade Metodista de São Paulo.	Dissertação	
III	A Avaliação da Educação Superior e o regime de colaboração no contexto das instituições públicas estaduais: a experiência da Universidade Estadual do Paraná.	Edmar Bonfim de Oliveira	Universidade Estadual de Maringá.	Tese	2015
IV	Políticas de Avaliação da qualidade do Ensino Superior Brasileiro (1983 – 2016).	Paulo André de Souza	Universidade Estadual de Maringá.	Tese	2016
V	A Avaliação Institucional na Universidade Federal do Tocantins (2004 - 2010).	Francisco Gonçalves Filho	Universidade Federal do Pará.	Tese	
VI	A Autoavaliação na Universidade de Brasília: entre a proposta do Sinaes e os sinais da prática.	Lukelly Fernanda Amaral Gonçalves	Universidade de Brasília.	Dissertação	
VII	A Autoavaliação e Gestão Institucional na visão da Comissão Própria de Avaliação de IES Privada.	Kelli Savi da Silva	Universidade do Extremo Sul Catarinense.	Dissertação	
VIII	Sinaes: Ações Acadêmico-Administrativas Implementadas na Educação Superior para (re) configuração de um perfil Institucional.	Henrique Yung Delbem	Universidade do Estado de Mato Grosso.	Dissertação	2017
IX	A Gestão Superior da Universidade Federal do Pará no contexto do PDI.	Genilda Teixeira Pereira Amaral	Universidade Federal do Pará.	Dissertação	
X	A Avaliação Institucional na Produção Acadêmica e suas repercussões na docência da Educação Superior.	Elza Ezilda Valente Dantas	Universidade Federal do Pará.	Tese	

**Fonte:** Elaborado pelo autor da pesquisa, 2019.

Analizamos cada produção científica apontada no quadro 8 por compreender sua relevância para esta investigação. Sintetizamos as informações coletadas destacando os resumos, palavras-chaves, quantidade de páginas, orientadores e programas de pós graduação, identificando relações mais próxima com esta dissertação conforme apresentamos a seguir:

I) A pesquisa de Santos (2014), intitulada de “*Avaliação Institucional: o caso da UFSCar.*”, é uma dissertação desenvolvida no Programa de Pós graduação em Educação da Universidade Federal de São Carlos, composta de 170 páginas sob orientação do prof. Dr. José C. Rothen, a investigação regeu-se pelas palavras-chaves: Avaliação Institucional, SINAES, Autoavaliação Institucional, CPA e Cultura de Avaliação. O trabalho desenvolvido teve por objetivo investigar a atuação da Comissão Própria de Avaliação (CPA) em articulação com os processos de autoavaliação da instituição. A abordagem foi qualitativa, com pesquisa documental, entrevista semiestruturada, levantamento bibliográfico e de questionários fechado. Os resultados apresentados nesta investigação demonstraram que houve uma fraca articulação dos resultados

da autoavaliação institucional com as ações desenvolvidas pela CPA e pela Gestão, essa investigação também constatou-se a existência de atores sociais que querem a avaliação para o ranqueamento e para a classificação institucional.

II) Já a dissertação de Alves (2014), intitulada de “*A Autoavaliação Institucional no Ensino Superior: a perspectiva e estratégia discentes*”, foi desenvolvida no Programa de Pós graduação em Educação da Universidade Metodista de São Paulo, composta de 82 páginas sob orientação do prof. Dr. Roger M. Q. Souza, esta investigação regeu-se pelas palavras-chaves: Autoavaliação, Avaliação Institucional e Educação. O trabalho desenvolvido teve por objetivo analisar a autoavaliação institucional no ensino superior e os mecanismos presentes em sua realização, buscando identificar as relações de poder. De abordagem qualitativa e coleta de depoimentos de alunos e professores, o autor identificou que a avaliação está tendo como função as relações de poder na instituição pesquisada.

III) Na tese de Oliveira (2015), sob o título “*A Avaliação da Educação Superior e o regime de colaboração no contexto das instituições públicas estaduais: a experiência da Universidade Estadual do Paraná.*”, foi desenvolvida no Programa de Pós graduação em Educação da Universidade Estadual de Maringá, composta de 248 páginas e sob orientação do prof. Dr. Mário L. N. Azevedo, as palavras-chaves norteadoras foram: Avaliação Institucional, Educação Superior e Regime de Colaboração. Essa pesquisa teve dois objetivos principais, primeiro foi examinar no contexto da Lei 10.861/2004 as ações promovidas pelo governo federal no que diz respeito aos processos avaliativos das referidas Instituições, particularmente, no Paraná, e em segundo, apresentar a experiência avaliativa da Universidade Estadual do Paraná evidenciando os pontos que justificam esta Instituição a adotar o modelo de avaliação preconizado pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Chegando à conclusão que o modelo usado na avaliação interna do campus da UNESPAR de Paranavaí demonstra ser satisfatório e que pode ser replicado em outras Instituições Estaduais.

IV) Na pesquisa de Souza (2016), intitulada de “*Políticas de Avaliação da qualidade do Ensino Superior Brasileiro (1983 – 2016)*”, desenvolvida no Programa de Pós graduação em Educação também na Universidade Estadual de Maringá, composta de 174 páginas e também orientada pelo prof. Dr. Mário L. N. Azevedo, regendo-se pelas palavras-chaves Educação, Ensino Superior e Avaliação da Qualidade. Esta pesquisa objetivou estudar as movimentações políticas, sociais e educacionais que influenciaram as políticas de avaliação de qualidade do ensino superior brasileiro, bem como a influência destas na construção de propostas no cenário educacional do país destacando a historicidade avaliativa do ensino superior desde 1983 até

2016. A tese ora apresentada, demonstrou a necessidade da existência de políticas de avaliação do ensino superior como forma de assegurar a qualidade da educação.

V) Na sequência, a tese de Filho (2016), intitulada de “*A Avaliação Institucional na Universidade Federal do Tocantins (2004 - 2010)*”, foi desenvolvida no Programa de Pós graduação em Educação da Universidade Federal do Pará, composta de 184 páginas e sob orientação da profª Drª. Vera L. J. Chaves e co-orientação da profª. Drª. Fabíola B. G. Kato, regendo-se pelas palavras-chaves SINAES, Avaliação Institucional, Autonomia universitária e Participação. Esta pesquisa teve como objetivo analisar a implementação do SINAES na UFT e a metodológica adotada na investigação foi o estudo de caso, análise de documentos técnicos e normativos, e condução de entrevistas semiestruturadas. Ao final da pesquisa a autora identificou que a avaliação institucional está sendo utilizado como mecanismo de controle e regulação.

VI) A dissertação defendida por Gonçalves (2016), intitulada de “*A Autoavaliação na Universidade de Brasília: entre a proposta do Sinaes e os sinais da prática*”, foi desenvolvida no Programa de Pós graduação em Educação da Universidade de Brasília-UnB, composta de 248 páginas e sob orientação do prof. Dr. José V. Sousa, regendo-se pelas palavras-chaves: Avaliação da Educação Superior, Sinaes, Autoavaliação, Uso dos Resultados e Universidade de Brasília. O estudo teve como objetivo compreender em que medida a autoavaliação segundo o Sinaes se justifica pela relevância dessa discussão no contexto de uma política avaliativa formativa que tem como foco as instituições de educação superior. A pesquisa se desenrolou na abordagem qualitativa e levantamento de documentos oficiais seguido de entrevista semiestruturada. Os resultado da pesquisa demonstram que a avaliação institucional da UnB se encontra em um contexto de omissão e subsunção nos últimos anos.

VII) A pesquisa de Silva (2016), foi indutada de “*A Autoavaliação e Gestão Institucional na visão da Comissão Própria de Avaliação de IES Privada*”, sendo realizada no Programa de Pós graduação em Educação da Universidade do Extremo Sul Catarinense, composta por 117 páginas e orientada pelo prof. Dr. Antônio Serafim Pereira, regeu-se pelas palavras-chaves Avaliação Institucional, Gestão, Comissão Própria de Avaliação, e, Ensino Superior. A investigação realizada teve como foco três faculdades do sul catarinense e com o objetivo de analisar a relação entre o processo de Autoavaliação Institucional e a tomada de decisão pela gestão da instituições de ensino superior na visão dos integrantes da Comissão Própria de Avaliação. O estudo foi de abordagem qualitativa exploratório e de caráter descritivo-

compreensivo. Os resultados da pesquisa demonstraram que a composição da CPA é de caráter gerencialista.

VIII) Já na investigação de Delbem (2017), intitulada de “*Sinaes: Ações Acadêmico-Administrativas Implementadas na Educação Superior para (re) configuração de um perfil Institucional*”, realizada no Programa de Pós graduação em Educação da Universidade do Estado de Mato Grosso, composta de 152 páginas e sendo orientada pela prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Elizeth Gonzaga dos Santos Lima, regendo-se pelas palavras-chaves: Avaliação da Educação Superior, SINAES, Ações Acadêmico-administrativas, e, Qualidade. O objetivo da pesquisa foi compreender como ocorrem as transformações institucionais em uma unidade de ensino superior privada (Faculdade do Pantanal), impactadas pelas políticas de avaliação do MEC, e como são percebidos os processos de mudanças e de (re) configuração institucional. A abordagem da pesquisa foi qualitativa e teve como enfoque teórico-metodológico a perspectiva crítico-dialética na ótica de Gamboa, com entrevistas semiestruturadas. Os resultados do trabalho apontaram para implicações nos currículos dos cursos, influências na organização das estruturas curriculares da IES, que estão focadas quase que, exclusivamente, nas diretrizes do ENADE.

IX) A dissertação de Amaral (2017), foi intitulada de “*A Gestão Superior da Universidade Federal do Pará no contexto do PDI*”, e se desenvolve no Programa de Pós graduação em Educação da Universidade Federal do Pará, composta por 143 páginas orientada pela prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Terezinha F. A. Monteiro dos Santos, regue-se pelas palavras-chaves: Gestão Universitária, PDI, e, Planejamento Estratégico. O objetivo do estudo foi analisar como se configura a gestão da UFPA e sua relação com o Plano de Desenvolvimento Institucional. A pesquisa foi bibliográfica e documental. E a autora constatou que a gestão implementada na UFPA faz parte de um projeto de políticas neoliberais, que determinam a diminuição de despesas do Estado com estímulos a privatizações em detrimento da qualidade do ensino, das pesquisas e da extensão.

X) A última pesquisa analisada é a tese de Dantas (2017) intitulada de “*A Avaliação Institucional na Produção Acadêmica e suas repercussões na docência da Educação Superior*”, também desenvolvida no Programa de Pós graduação em Educação da Universidade Federal do Pará, composta por 303 páginas e orientada pelo prof. Dr. Paulo S. Almeida Corrêa, regue-se pelas palavras-chaves Avaliação da Educação Superior, Avaliação Institucional, Educação Superior, e, Prática Pedagógica. A produção do trabalho teve vários objetivos, entre eles destacamos o de analisar a constituição da avaliação institucional da educação superior

como objeto de pesquisa e seus efeitos à prática pedagógica do docente universitário. O estudo foi fundamentado nos conceitos da dialógica com metodologia da pesquisa bibliográfica e documental. E a autora chegou ao resultado indicando que a avaliação institucional são emolduradas dentro de duas matrizes conceituais oposicionistas, a regulatória ancorada na epistemologia objetivista e a concepção emancipatória com a epistemologia subjetivista.

Portanto, desenvolver este Balanço de Produção nos possibilitou ampliar a visão acerca das produções científicas sobre Avaliação Institucional e Gestão Universitária, colaborando em muitos sentidos com a revisão bibliográfica desta dissertação e nos chamou a atenção saber que nos últimos cinco anos há 397.445 (trezentos e noventa e sete mil quatrocentos e quarenta e cinco) trabalhos registrados, mas que somente 288 se enquadra dentro da temática e área ora estudada, ou seja, representando menos 0,1% do total de produções, e depois de aplicada os refinadores de filtro e/ou categoria chegasse aos 74 trabalhos científicos demonstrando o quão vasta área de investigação tem pela frente dentro das temáticas Avaliação Institucional e Gestão Universitária.

#### **4.2 Políticas de Avaliação Institucional nas Universidades Brasileiras**

Antes de discutirmos a Avaliação Institucional no Brasil, nos ateremos em apontar os significados de avaliação, sua importância e abrangência. Sendo assim, mensurar, precificar, taxar, medir esses são alguns dos mais variados adjetivos e/ou sinônimos que a palavra “Avaliação” tem sido utilizada e empregada hodiernamente pelas mídias, pelas rede sociais e em grande medidas nos espaços de discussões acadêmicas (seminários, fóruns, conferências e etc.). É sabido que essa vertente de entendimento não é descabida e muito utilizada pela grande massa e, em grande medida, nem sabem o porquê enxergam a avaliação assim, o certo é que a avaliação é inerente a vida humana, conforme diz Penna Firme (1998), e se faz presente no cotidiano da população

Para Lima *et al.* (2009), a avaliação é um instrumento utilizado para produção de algum tipo de conhecimento e podendo ser aplicado as instituições, coisas, sistemas e entre outros. Não obstante, esses autores destacam a análise epistemológica da avaliação, suas contribuições e concepções referente ao assunto:

Numa análise epistemológica, a avaliação contribui para compreensão das práticas pedagógicas e administrativas de uma instituição, de um sistema ou dos resultados da aprendizagem. Dessa forma, oportuniza a reconstrução, contribuindo para a sua consolidação enquanto espaço de produção e disseminação do saber. Conceber a

avaliação enquanto produtora do conhecimento é criar uma cultura de avaliação na qual os avaliados e avaliadores estarão a cada dia refletindo sobre suas ações e dinamizando-as, na medida em que as executam (LIMA *et al* 2009, p. 91).

Para Bondioli (2004), a avaliação implica em apreciação, em juízo de valor, é um material de natureza transacional, mas carente de critérios. Sustentando ainda que:

É baseado em “valores” que decidimos se uma determinada realidade educativa é de boa ou má qualidade, se é adequada às suas tarefas ou se as realiza de maneira inadequada. Todo objeto passível de avaliação, nessa perspectiva, é julgado por meio do confronto com uma realidade ideal, mais ou menos conscientemente presente na mente de quem realiza a apreciação. Avaliar implica sempre um confronto entre um “ser” e um “ter de ser”, entre como um realidade se apresenta em um dado momento e como se gostaria que fosse. Em outras palavras, avaliar implica uma definição de critérios de mérito, de parâmetros de adequação, uma explicitação de ideias de qualidade. Daí a necessidade de se chegar a um compartilhamento desses critérios. De fato, a avaliação tem uma natureza transacional, entendendo como isso a necessidade de um confronto entre pontos de vista como pressuposto de qualquer processo avaliativo, cujo rigor e cuja aceitabilidade não estão tanto em certificar a adequação de um determinada realidade em relação a padrões definidos de uma vez por todas e por pessoas de fora, mas na elaboração compartilhada e participativa desses padrões e critérios de qualidade dentro de um grupo de referência e numa formulação passível, por sua vez, de confronto intersubjetivo. (BONDIOLI 2004, p. 145)

A avaliação faz parte do contexto social da humanidade, ela transpõe roda de conversa, lares, empresas, esporte, sindicatos, fóruns, congressos, escolas, repartições públicas e entre outras possibilidade, como também a universidade. E avaliação das atividades universitárias, em sentido gerais, é primordial para reflexão, possibilitando agregar informações de toda monta, contribui para desempanar a realidade da gestão, políticas de ensino, expansão e aplicação financeira. Ristoff (1994) ainda vai mais além quanto a importância da avaliação na universidade ao dizer que:

- "Avaliar é importante para impulsionar um processo criativo de auto-crítica";
- "Avaliar é importante para conhecer como se realizam e se interrelacionam as tarefas acadêmicas em suas dimensões de ensino, pesquisa, extensão e administração";
- "Avaliar é uma forma de reestabelecer compromissos com a sociedade";
- Avaliar é importante para "repensar objetivos, modos de atuação e resultados";
- Avaliar é "estudar, propor e implementar mudanças no cotidiano das atividades acadêmicas";
- "Avaliar para poder planejar";
- "Avaliar para evoluir"; etc. (RISTOFF 1994, p.11)

A avaliação institucional contribui diretamente para o desenvolvimento da universidade, possibilita a instituição se situar e se organizar traçando novos rumos e/ou aprimorando seus horizontes, possibilita a auto análise do ensino, da pesquisa, e da extensão, contribui diretamente no processo de planejamento da instituição consubstanciando informações pertinentes à gestão universitária para fins de tomada de decisão com orientação

para a política universitária, análise técnica dos problemas operacionais e financeiros, como também proporciona uma ambiência de prestação de contas à sociedade e a própria comunidade interessada. Entretanto, não foi assim que Avaliação aportou nas universidades brasileiras.

Segundo Leite (2005), a avaliação na universidade é embrionária da América do Norte durante o séc. XX. Com a globalização, esse fenômeno transpôs fronteiras internacionais e aterrissou em solos brasileiros capitaneado pelo neoliberalismo que engendrou novo formato de Estado, originando a figura do Estado Avaliador (Lima, 2010), cuja concepção está centrada na fiscalização e controle das atividades seguindo a lógica da racionalidade orçamentária (Dias Sobrinho, 2002, *apud* Lima, 2010), que nesta intelecção, o Estado passa a traçar políticas públicas avaliativas pelo crivo controlador do governo com vistas para a eficiência e competitividade atendendo ao mercado e as hierarquias, o que foi denominado de Avaliação Reguladora. E contrapondo essa perspectiva hegemônica e histórica, segundo Leite *apud* Saul (2005, p. 43), a Avaliação Emancipatória frisa a conscientização como metodologias ativas e dialógicas qualitativas, resultando em criação coletiva pela epistemologia subjetiva, também cunhada de Avaliação Participativa.

Contudo, para melhor compreensão deste enredo, se faz necessário reportar a década de 70, quando a Campanha Nacional de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (atual CAPES), embora criada no ano de 1951, inicia o processo de construção de políticas de avaliação da pós-graduação com o intuito de avaliar os programas de mestrado e doutorado (Lima, 2010), classificando-os por meio de atribuições de conceito de A ao E, hierarquizados do melhor para o pior em desempenho (Leite, 2005), o que mais tarde, e a partir dos avanços nas técnicas avaliativas em pós graduação, passou-se a aportar a expertise desenvolvida na graduação do ensino superior.

Nos anos 80, para ser mais específico, em 1983, a comunidade acadêmica acompanha a instituição do Programa de Avaliação da Reforma Universitária (PARU) por iniciativa do Conselho Federal de Educação<sup>37</sup>. Era a primeira proposta de política em Avaliação para o Ensino Superior cuja finalidade visava conhecer a realidade da educação superior brasileiro naquele dado momento em termos de qualidade devido à crescente expansão das instituições ensino superior advinda das políticas de organização e funcionamento da década de 60. O instrumento avaliativo de destaque do PARU era a Avaliação Interna mediante participação da

---

<sup>37</sup> O Conselho Federal de Educação (CFE) foi instituído por força da lei 4.024 de 1961, legislação conhecida como a primeira Lei de Diretrizes Básicas da Educação (LDB). E só em 1995, mediante a segunda LDB promulgada pela lei n.º 9.131, é que o CFE passa a se chamar Conselho Nacional de Educação (CNE).

comunidade acadêmica nas discussões, ou seja, algo inovador no período de gestão militar que o Brasil passava e se iniciava ali o germinal das atuais Avaliações Internas nas IES, Ristoff e Dias Sobrinho (2004), diz que foram utilizados questionários para coleta de dados junto aos estudantes, professores e administradores. Ainda segundo os autores “neste mesmo período, surgiram igualmente os primeiros relatos de experiências de avaliação, em instituições públicas, com perspectiva formativa” (DIAS SOBRINHO 2004, p. 20).

Entretanto, essa política não foi adiante tendo suas ações interrompidas por falta de engajamento pelas IES e por não ter tido o devido respaldo governamental do MEC. Findado o período da regência militar e caminhando para Nova República, o Brasil sendo presidida por Jose Sarney, é criada em 1985 a Comissão Nacional para a Reformulação do Ensino Superior<sup>38</sup> devido a magnitude e gravidade dos problemas com que se defrontava a universidade brasileira e reclamavam soluções urgentes e a necessidade de avaliar a universidade brasileira conforme assevera as considerações do decreto nº 91.177/1985. Na sequência, em 1986, o MEC constitui o Grupo Executivo da Reforma da Educação Superior (GERES) cujo finalidade era apresentar propostas que solucionasse as problemáticas do ensino superior brasileiro e uma dessas propostas era a adoção de políticas de avaliação para controle, na perspectiva da Avaliação Reguladora nas instituições públicas de ensino conforme Ristoff e Dias Sobrinho (2004).

Mas é no início da década de 90, o país sob forte recessão econômica, inflação, cenário de crise financeira e período governamental pós regime militar, é que se observa a crescente atenção para as políticas de avaliação no ensino superior brasileiro que segundo Lima (2010), essa “preocupação com mecanismos de avaliação foi estimulada por organismos internacionais” (LIMA 2010, p. 58). Desta feita, a comunidade acadêmica acompanha a implementação do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB) que se deu em 1993 na gestão do presidente Itamar Franco e sob coordenação do Ministro da Educação Murílio de Avellar Hingel, mas que segundo Lima (2010), foi elaborado pela comunidade acadêmica da época.

O PAIUB foi concebido numa lógica participativa envolvendo a comunidade acadêmica que contribui na construção desta política, Leite (2005) afirma que esse “modelo de avaliação surgiu das bases universitárias” (LEITE 2005, p. 51). Este Programa de Avaliação

---

<sup>38</sup> Comissão Nacional para a Reformulação do Ensino Superior foi instituída pelo decreto nº 91.177, de 29 de Março de 1985 cuja função era oferecer subsídios à formulação de uma nova política para a educação superior brasileira. Disponível em < <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1980-1987/decreto-91177-29-marco-1985-441184-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acessado em 20 Mai. 2019.

emerge realizando um feito inédito que foi congregar várias instituições e organizações que tinham em comum a proposta de Avaliação enquanto Emancipadora e Participativa<sup>39</sup>. Resultante do Documento Básico para a Avaliação Institucional nas Universidades, fundada no objetivo de aprimoramento da qualidade do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão das Instituições de Ensino Superior o PAIUB germina coletivamente de forma participativa e voluntária conforme versa:

Participativa, voluntária, levando em conta as diferenças regionais e a história de cada Instituição, a avaliação se coloca como um processo contínuo, sistemático e de construção de uma CULTURA DE AVALIAÇÃO. Trata-se de um projeto de avaliação interna e externa que pretende apontar para a Universidade Brasileira melhores rumos a serem perseguidos. (Ristoff, 1994, p. 07)

Dilvo I. Ristoff foi um dos intelectuais que corroboraram na construção do Programa e foi deste autor a sistematização dos princípios norteadores da proposta “Globalidade; Comparabilidade; Respeito à identidade institucional; Não premiação ou punição; Adesão voluntária; Legitimidade; e, Continuidade” (1994, p. 09). Percebe-se a preocupação de se construir um ambiente acadêmico abarcado pela cultura da avaliação que corresponda com a participação da sociedade e possa assegurar ensino de qualidade nas instituições<sup>40</sup>.

Embora o programa contemplasse a autoavaliação e a avaliação externa abarcadas pelas dimensões qualitativas e quantitativas de todas as atividades institucionais bem como o respeito a gestão e as particularidades de cada instituição, o PAIUB também não vigorou. Para Ristoff e Dias Sobrinho (2004), Embora o PAIUB tivesse tido grande adesão das universidades brasileiras a falta de apoio pelo MEC fragilizou o processo e o reduziu em avaliação meramente

---

<sup>39</sup> O PAIUB foi construído sob protagonismo do MEC em especial pela Secretaria de Ensino Superior conjuntamente com a Associação Nacional de Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), Associação Brasileira das Universidades Estaduais e Municipais (ABRUEM), Associação Nacional das Universidades Particulares (ANUP), Associação Brasileira das Escolas Católicas (ABESC) e pelos Fóruns de Pro Reitores de Graduação, de Pesquisa e Pós Graduação, de Extensão, e de Planejamento e Administração.

<sup>40</sup> O Documento Básico do Programa elencava cinco objetivos específicos, a saber: 1) impulsionar um processo criativo de autocrítica da instituição, como evidência da vontade de auto-avaliar para garantir a qualidade da ação universitária e para prestar contas à sociedade da consonância dessa ação com as demandas científicas e sociais da atualidade; 2) conhecer, numa atitude diagnóstica, como se realizam e se interrelacionam na Universidade as tarefas acadêmicas em suas dimensões de ensino, pesquisa, extensão e administração; 3) (re)estabelecer compromissos com a sociedade, explicitando as diretrizes de um projeto pedagógico e os fundamentos de um programa sistemático e participativo de avaliação, que permeia o constante reordenamento, consolidação e ou reformulação das ações da Universidade, mediante diferentes formas de divulgação dos resultados da avaliação e das ações dela decorrentes; 4) repensar objetivos, modos de atuação e resultados na perspectiva de uma Universidade mais consentânea com o momento histórico em que se insere, capaz de responder às modificações estruturais da sociedade brasileira; e, 5) estudar, propor e implementar mudanças no cotidiano das atividades acadêmicas do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão contribuindo para a reformulação de projetos pedagógicos e institucionais socialmente legitimados e relevantes (PAIUB, 1994, p. 14).

interna. Entretanto, o insucesso do Programa foi momentâneo, pois dez anos depois a sua característica participativa e emancipatória passa a ser contemplado pelo SINAES como veremos adiante.

Na sequência dos presidenciais, assume a gestão do executivo federal o sociólogo Fernando Henrique Cardoso (1995-1998 e 1999-2002), e em 1995 é implantado o Exame Nacional de Cursos (ENC), mas conhecido como “Provão”. E essa nova política de avaliação foi articulado pelo então Ministro da Educação Paulo Renato Souza. O ENC foi considerado um retrocesso nas políticas públicas de avaliação institucional principalmente por versar o oposto do PAIUB, pois propunha a implantação da educação mercantilista visando a avaliação regulatória com dispositivo para controle do ensino superior. Para Ristoff e Dias Sobrinho (2004), enquanto a preocupação do PAIUB era com o processo e com a missão da instituição na sociedade, a preocupação do ENC estava nos resultados, na produtividade e na eficiência, com o controle de desempenho e a prestação de contas. Assim a característica marcante do Provão foi o ranqueamento das instituições numa perspectiva mercadológica da educação superior no país<sup>41</sup>. “O PROVÃO é uma modalidade de Avaliação com iniciativa governamental, com o propósito de averiguar competências e habilidades das entidades universitárias” (LIMA, 2010, p. 69).

O Provão era realizado anualmente através do ENC, tendo sido implantado pelo governo federal em forma de Medida Provisória nº 1018 de 1995 e convertido na Lei nº 9.131 neste mesmo ano, sendo regulamentada em 1996 pela Portaria do MEC nº 249 e pelo Decreto 2026, cujo objetivo desta política era medir as aprendizagens realizadas em cada curso pelos estudantes de último ano mediante conceitos de A, que significava que o curso estava acima da média geral, a E, conceito dado aos cursos que ficavam abaixo da média geral (LEITE, 2005).

A última e vigente política de avaliação do ensino superior é o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) - que é um das temáticas de estudo desta investigação e estaremos discutindo, este Sistema foi instituído pela Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004 -, composto por 03 (três) eixos principais consubstanciados na avaliação institucional, na avaliação dos cursos e no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE).

---

<sup>41</sup> O Ministro da Educação da época, Paulo Renato Souza, descreve no artigo “Avaliação a serviço da qualidade educativa” contida na obra intitulada de Reescrevendo a Educação, que a avaliação no ensino superior é complexa, difícil e cara. E que o Provão teve um impacto revolucionário no ensino superior do país pois a partir do exame passou a dispor de mecanismo muito transparentes de informação à sociedade que se constituiu em poderoso sinalizador sobre a qualidade de cada um dos cursos superiores do país, e o exame era obrigatório e aplicado a todos os alunos que ao final recebiam um certificado com seu resultado e tendo a validade para comparação de cursos. (SOUZA, 2006, p. 159-162).

O SINAES fundamenta-se na necessidade de promover a melhoria da qualidade da educação, a orientação da expansão de sua oferta, o aumento permanente de sua eficácia institucional e da sua efetividade acadêmica e social e, especialmente, no aprofundamento de seus compromissos e responsabilidades sociais das IES, por meio da valorização de sua missão, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (LIMA, 2010, p. 71).

O ensino superior brasileiro teve que transpor vários projetos e processos avaliativos acompanhados de reformas políticas, que para Ristoff (1994) se a avaliação será prejudicial ou benéfica a instituição, isso dependerá de que perspectiva que a mesma sustenta, por que ela se espalha por todas as estruturas da universidade, e ainda diz:

O ensino, a pesquisa, a extensão, a administração, a qualidade das aulas, dos laboratórios, a titulação do corpo docente, a biblioteca, os registros escolares, as livrarias universitárias, os serviços, a organização do poder, o ambiente físico, o espírito e as tendências da vida acadêmica, enfim, todos os elementos que compõem a vida universitária devem fazer parte da avaliação para que a mesma seja a mais completa possível (RISTOFF 1994, p. 8).

O quadro abaixo resume o histórico das Políticas Públicas voltadas para a Avaliação no Ensino Superior no Brasil e em que perspectiva esses atos legislativos estavam firmados, vejamos:

**Quadro 9. Panorama histórico das Políticas Públicas brasileiras para a Avaliação no Ensino Superior.**

ANO	POLÍTICAS PÚBLICAS AVALIATIVAS	PERSPECTIVA
1977	Capes/Inep inicia a avaliação nos cursos de pós graduação;	Regulatória
1983	Surgimento do PARU (Programa de Avaliação da Reforma Universitária);	Emancipatória
1985	Instituição da Comissão de Reformulação da Educação Superior no Brasil;	Regulatória
1986	Criação do GERES (Grupo Executivo para Reformulação da Educação Superior);	Regulatória
1993	Implementação do PAIUB (Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras);	Emancipatória
1995	Implantação do Exame Nacional de Cursos (Provão);	Regulatória
2004	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).	Regulatória/Emancipatória

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa, 2019.

Esta visão ampliada do processo histórico das políticas públicas que se foram descortinando ao longo dos anos no Brasil e corroborando para o atual cenário de Avaliação do ensino superior existente, demonstram, entre outras análises, de como a avaliação é parte histórica da universitária brasileira, cujo percurso avaliativo é o retrato do amadorismo político

brasileiro neste quesito. Usaram da avaliação mais para pressionar, cobrar e inquirir a universidade pública do que para seu fortalecimento.

Contudo, a de ser feito ressalva para com a última e vigente política de avaliação, o SINAES, que embora atenda a Regulação e a Emancipação, nota-se a importância dada nesta política em considerar a perspectiva participativa, as particularidades regionais de cada instituição, e a orientação para que os resultados dos instrumentos oriente as tomadas de decisão com implicações para a qualidade do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão.

### 4.3 Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)

*Esta proposta de um “Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior” (SINAES) busca assegurar, entre outras coisas, a integração das dimensões internas e externas, particular e global, somativo e formativo, quantitativo e qualitativo e os diversos objetos e objetivos da avaliação.*

*Ristoff e Dias Sobrinho (2004, p. 71)*

SINAES é a abreviação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, política pública aportada mediante instrumento legal específico decretado pelo Congresso Nacional e sancionada pelo Presidente da República proveniente da Conversão de Medida Provisória nº 147/2003 em forma da Lei Ordinária nº 10.861, datada de 14 de abril de 2004.

No SINAES a palavra Sistema pode em um primeiro momento até nos inquietar de que sistema estamos discutindo aja vista seu carregamento polissêmico contido em sinônimos de *softwares* na grande área da tecnologia da informação ou enquanto adjetivo para o conjunto finito do universo na concepção da astrofísica e entre outras possibilidade de interpretação conforme a semântica. Mas diante da generalidade do termo Sistema, segundo Ferreira (2010) queremos tratar essa expressão enquanto elemento de um todo, coordenado entre si e que forma uma estrutura organizada, perfazendo um método, um plano, um modo de relação entre as partes. Já a palavra Nacional estabelece a abrangência territorial, enquanto a Avaliação se desdobra para as concepção teórica e metodológica que serão aplicadas no Ensino Superior. O quadro a seguir elucida essa questão por meio do Paralelismo Gramatical:

**Quadro 10. Paralelismo do SINAES.**

Paralelismo Gramatical	
Sistema	Política Pública de Estado que estabeleceu a sistematizado do processo avaliativo, interligando Estado, Sociedade e IES.

Nacional	Relevância desta política para todo território brasileiro em cooperação com os sistemas de ensino dos Estados e do Distrito Federal consubstanciado com a União (governo federal).
	Englobando todas as instituições, seja ela pública, privada ou sem fins lucrativos, que estejam dentro do raio de aplicação desta política.
Avaliação	Concepção teórica e metodológica instrumentalizada em três grandes eixos: Avaliação Institucional, Enade e Avaliação dos Cursos de Graduação.
Ensino Superior	Embora a LDB preconize que a União deve assegurar o processo de avaliação no ensino fundamental, médio e superior, nesta temática específica o destaque da pesquisa fica para esta última, ou seja, o Estado assume o papel de Avaliador do Ensino Superior.

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa, 2019.

SINAES é um programa governamental com cobertura em todo território brasileiro e delineado para as políticas de avaliação aplicada a todas as instituições de ensino superior do país. E de acordo com a lei 10.861/2004 esse Sistema tem por finalidade a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

Os objetivos do SINAES é identificar o perfil das instituições de ensino superior, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, por meio do plano de desenvolvimento institucional, pelas política de ensino, de pesquisa, e da pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as contribuições em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural, e a comunicação com a sociedade, também visando as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho, com olhar para infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação, planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional.

Este programa de avaliação do ensino superior está sustentado nos princípios e características norteadores que em síntese são a justiça, o rigor, efetividade, integração, globalidade, participação, eficácia formativa, efetividade social, flexibilidade, credibilidade, legitimidade, institucionalidade, continuidade, respeito à identidade institucional e a sistematização conforme compêndio abaixo:

**Quadro 11. Síntese das concepções referenciais de Princípios e Critérios do SINAES.**

<b>Princípios</b>	<b>Critérios</b>
Educação é um direito social e dever do Estado	As instituições de ensino gozam de prestígio e legitimada social oriundo de um mandato público outorgado pela sociedade para cumprimento de suas responsabilidades, especialmente no que se refere à formação acadêmico-científica, profissional, ética e política dos cidadãos, à produção de conhecimentos e promoção do avanço da ciência e da cultura.
Valores sociais historicamente determinados	Este princípio assevera a autonomia institucional enquanto condição para avaliação com vista a qualidade da educação superior sendo relevante para a formação e produção de conhecimentos para o desenvolvimento do conjunto da população e para o avanço da ciência e eficácia para fortalecer as preferências éticas e políticas e o cumprimento de sua responsabilidade social.
Regulação e controle	O Estado assume o papel de regulação e controle para fins de qualidade da educação superior implementando ações que vão desde o controle burocrático, expedição de ordenamos instrucionais, passando própria avaliação e subsidiando elementos para a reflexão e propiciar melhoria e desenvolvimento no ensino educação superior pelo crivo da Avaliação Regulatória.
A Prática social com objetivos educativos	Já este princípio se sustenta pelo crivo da Avaliação Emancipatória ou Educativa, determinado sua essência pelo aspecto formativo e fomentadora de reflexão na melhoria da qualidade acadêmica a partir da participação da sociedade.
Respeito à identidade e à diversidade institucionais em um sistema diversificado	Independente da perspectiva Regulatória ou Educativa, deve se respeitar a história e trajetória de cada instituição contribuindo para a construção de uma política e de uma ética que preze pelo pluralismo, a alteridade, as diferenças institucionais e o espírito de solidariedade e de cooperação. Desta feita, respeitar à identidade da instituição não significa isolamento corporativo mas sim condição para a solidariedade interinstitucional.
Globalidade	É primordial a integração de todo sistema de avaliação com respeito ao sujeitos e ao objeto, propiciando a junção das dimensões internas e institucionais quanto as externas, implementando instrumentos avaliativos que possibilitem uma visão global do sistema concatenando conceitos e pratica por parte do Estado.
Legitimidade	Este princípio versa que a avaliação precisa ter uma legitimidade técnica embasa na teoria, assegurando procedimentos metodológicos adequados e o emprego correto dos instrumentos de avaliação conforme as demais atividade científica. Assim, a avaliação assume o papel técnico, político e ético, pois é na legitimidade que emerge a concepção democrática de educação e de avaliação garantindo a liberdade no debate argumentativo, negociação, solidariedade (cooperação), equidade (tratamento justo e adequado), compromisso com o conhecimento, com os valores socialmente distinguidos e com a responsabilidade pública.
Continuidade	O princípio da Continuidade não é novo no ordenamento brasileiro sendo possível ser observado tanto na Contabilidade como na Ciência Jurídica - embora em termos e aplicações diferentes, mas a essência da não interrupção da ação é a mesma. Assim, sequenciar e aprimorar a avaliação na educação superior é de suma importância para criação e manutenção desta cultura de melhoramento e emancipação onde a própria comunidade acadêmica assume a responsabilidade pela construção de uma educação comprometida com os interesses e valores da sociedade.

Fonte: Sistematizado pelo autor da pesquisa com base em BRASIL (2009, p. 94-102) e Ristoff e Dias Sobrinho (2004).

Em face deste *script* no Quadro 11, uma das funções elementares deste Sistema está em conhecer os pontos fortes e as fragilidades, as ameaças e as oportunidades da instituição, ambientando as necessidades sociais e detectando o envolvimento e engajamento da comunidade acadêmica com as ações da instituição. E para que o Sinaes caminhe funcionado e se atualizando para cumprimento de suas atribuições é que a Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES)<sup>42</sup> protagoniza a coordenação e supervisão nacional desta política enquanto entidade ligada ao Ministério da Educação.

O CONAES visa garantir o adequado funcionamento da avaliação, o respeito aos princípios e orientações gerais, o cumprimento das exigências técnicas e políticas e as metas de consolidação do sistema avaliativo e de sua vinculação à política pública de educação superior proporcionando respaldo político, técnico e legitimidade no bom funcionamento e melhoria do sistema mediante a capacitação de pessoal, organização sistemática de comissões de avaliação, recebimento e distribuição de relatórios, coordenação de pareceres, encaminhamento de recomendações às instâncias competentes, gestão para a interpretação sistemática de informações com garantia de preservação dos procedimentos gerais e comuns e divulgação ao público das análises consolidadas pelo sistema de avaliação da Educação Superior (BRASIL, 2009, p. 107).

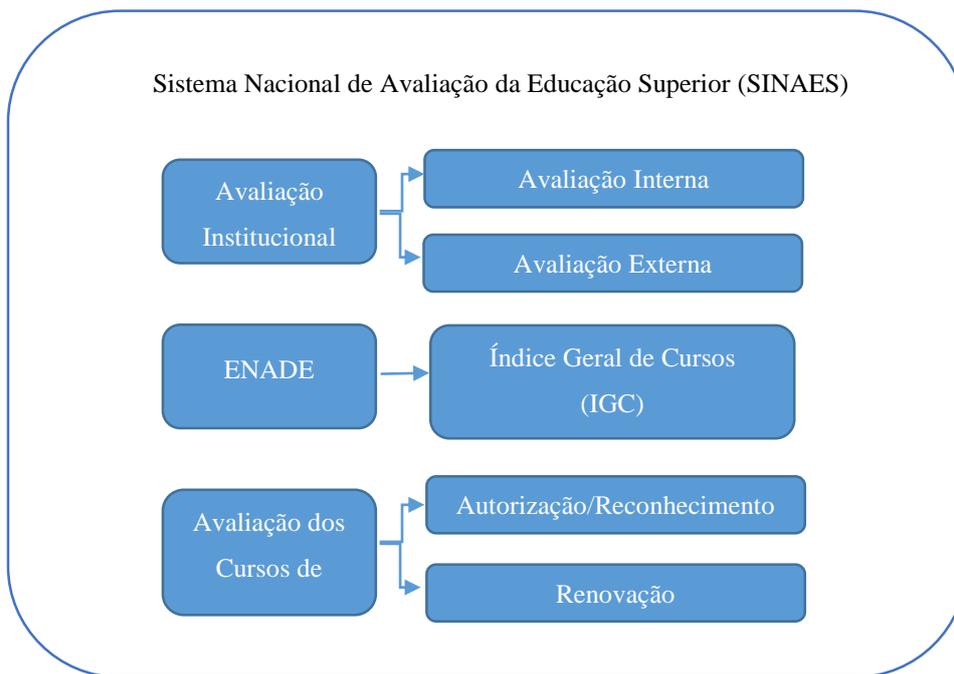
Neste ensejo de finalidade, objetivo, princípios e comissão organizadora, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior está operacionalizado em 03 (três) eixos balizares:

---

<sup>42</sup> Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) é um órgão colegiado de coordenação e supervisão do SINAES vinculada ao Gabinete do Ministro de Estado no âmbito do Ministério da Educação com as atribuições descritas no Art. 6º da Lei 10.861/2004, a saber: I – propor e avaliar as dinâmicas, procedimentos e mecanismos da avaliação institucional, de cursos e de desempenho dos estudantes; II – estabelecer diretrizes para organização e designação de comissões de avaliação, analisar relatórios, elaborar pareceres e encaminhar recomendações às instâncias competentes; III – formular propostas para o desenvolvimento das instituições de educação superior, com base nas análises e recomendações produzidas nos processos de avaliação; IV – articular-se com os sistemas estaduais de ensino, visando a estabelecer ações e critérios comuns de avaliação e supervisão da educação superior; V – submeter anualmente à aprovação do Ministro de Estado da Educação a relação dos cursos a cujos estudantes será aplicado o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE; VI – elaborar o seu regimento, a ser aprovado em ato do Ministro de Estado da Educação; VII – realizar reuniões ordinárias mensais e extraordinárias, sempre que convocadas pelo Ministro de Estado da Educação; Sendo composta por: I – 1 (um) representante do INEP; II – 1 (um) representante da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES; III – 3 (três) representantes do Ministério da Educação, sendo 1 (um) obrigatoriamente do órgão responsável pela regulação e supervisão da educação superior; IV – 1 (um) representante do corpo discente das instituições de educação superior; V – 1 (um) representante do corpo docente das instituições de educação superior; VI – 1 (um) representante do corpo técnico-administrativo das instituições de educação superior; VII – 5 (cinco) membros, indicados pelo Ministro de Estado da Educação, escolhidos entre cidadãos com notório saber científico, filosófico e artístico, e reconhecida competência em avaliação ou gestão da educação superior.

Avaliação Institucional<sup>43</sup> (contemplando a Avaliação Interna e Externa), Avaliação do Desempenho dos Estudantes (por meio da aplicação do Exame Nacional de Avaliação de Desempenho dos Estudantes-ENADE e obtenção do Índice Geral de Cursos-IGC), e, a Avaliação dos Cursos de Graduação (pela qual se confere o Reconhecimento e concede a Renovação). Apresentamos os 03 (três) eixos do SINAES:

**Figura 1: Eixos fundamentais do SINAES**



Fonte: Elaborada pelo autor da pesquisa, 2019.

Estes instrumentos articulados e integrados são a base da avaliação da educação superior brasileira, conferindo a esta política a dicotomia teórica filosófica de Avaliação que está atendendo tanto o viés Regulatória<sup>44</sup> quanto o Emancipatória<sup>45</sup> conforme assevera Leite (2005) e Lima (2010).

<sup>43</sup> A Avaliação das Instituições de Educação Superior (Avalies) – é o centro de referência e articulação do sistema de avaliação (LEITE 2005, p. 64).

<sup>44</sup> A concepção de avaliação regulatória pode ser entendida como medição; surge com o desenvolvimento da psicologia experimental, diante da utilização dos métodos das Ciências Naturais às Ciências Sociais e a necessidade da objetividade para comprovar a cientificidade, o que passa a ser aplicado a avaliação da aprendizagem. Nessa perspectiva, a avaliação passa a ser reduzida à elaboração de instrumentos de medição e a interpretação quantitativa dos resultados (LIMA *et al* 2009, p. 91).

<sup>45</sup> Lima (2010), diz que a concepção de avaliação emancipadora versa nos princípios da cooperação, solidariedade e participação democrática, com objetivo de buscar a transformação social respeitando as diferenças, cujas as

O SINAES imprimi um caráter regulatório quando afirma que a avaliação é um processo que busca melhorar a qualidade, aumentar a quantidade do serviço público educacional e elevar a eficácia institucional, a conscientização dos agentes e a efetividade acadêmica e social. E caracteriza a perspectiva Emancipatória quando concebe a Educação Superior na perspectiva do direito social e dever do Estado, orientado por valores públicos, avaliação educativa consequente de um processo democrático e participativo (BRASIL, 2009).

Avaliação Institucional é a primeira e principal articulação desta política, sendo compreendida pela Avaliação Interna e Avaliação Externa, como instrumento central deste ordenamento com desenvolvimento *in loco* e está focada nos processos avaliativo integrando três aspectos primordiais que são a i) análise da estrutura, relações, atividades, funções e finalidades da IES, aspectos de ensino, da pesquisa e da extensão, gestão e compromissos sociais, entre outros que perfazem o conjunto das dimensões; ii) a própria comunidade acadêmica, representada pelos docentes, discentes e membros da comunidade externa, são os sujeitos da avaliação; e, iii) os processos avaliativos seguem os ritos institucionais e se utilizam da infraestrutura da própria instituição para desempenho das ações (RISTOFF e DIAS SOBRINHO 2004, p. 79-81).

O crivo de análise se desenvolve a partir das 10 (dez) dimensões e 05 (cinco) eixos centrais que foram organizados conforme demonstra a Tabela 5:

**Tabela 5: Apresentação das Dimensões por Eixos do SINAES.**

<b>EIXOS</b>	<b>DIMENSÕES</b>
Eixo 1: Planejamento e Avaliação Institucional	Dimensão 8: Planejamento e Avaliação
Eixo 2: Desenvolvimento Institucional	Dimensão 1: Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional
	Dimensão 3: Responsabilidade Social da Instituição
Eixo 3: Políticas Acadêmicas	Dimensão 2: Políticas para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão
	Dimensão 4: Comunicação com a Sociedade
	Dimensão 9: Política de Atendimento aos Discentes
Eixo 4: Políticas de Gestão	Dimensão 5: Políticas de Pessoal

práticas se sustentam na participação, autonomia, decisão democrática caracterizada no processo e de análise crítica, a partir da ética subjetivista. Que segundo a autora a ética subjetivista é “priorizar os valores da formação humana integral, tanto valores técnicos (profissionalização), como éticos (humanos: solidariedade, justiça social, cidadania, felicidade, respeito ao outro). Não se separa aqui técnica e ética” (2010, p. 41).

	Dimensão 6: Organização e Gestão da Instituição
	Dimensão 10: Sustentabilidade Financeira
Eixo 5: Infraestrutura Física	Dimensão 7: Infraestrutura Física

Fonte: Elaborado pelo autor com base na Nota Técnica INEP/DAES/CONAES nº 065/2014, 2019.

O CONAES por força da Nota Técnica INEP/DAES/CONAES nº 065/2014<sup>46</sup>, cuja objetivo é englobar todos os aspectos da educação superior quanto ao ensino, a pesquisa, a extensão e também a gestão com destaque para a relevância da Autoavaliação organizou o roteiro e emissão dos relatórios conforme Tabela 5.

A Avaliação Interna ou Autoavaliação Institucional é o processo de reconhecimento realizado pela própria instituição, identificando suas características e performance nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão, possibilitando situar-se dos aspectos positivos e negativos daquele dado momento com a finalidade subsidiar a melhoria da qualidade da educação superior de forma participativa, cujo os resultados imprimidos caracterizam o retrato institucional e se torna documento oficial da universidade.

Destaca-se também que de todos os instrumentos avaliativo proposto pelo SINAES, a Avaliação Interna ou Autoavaliação Institucional é a única que está calcada nos pressupostos participativo e que de acordo com Leite *et al.* (2009) a sua metodologia envolve discussão e reflexão, sobre o que fazer, como fazer e como fiscalizar a ação. “Os produtos da AP, para além da aprendizagem de democracia forte, sua epistemologia subjetiva, podem ser contabilizados na esfera do ganho de autonomia dos sujeitos e instituições.” (*Apud in* LEITE, 2005, p. 122). E Lima (2005) elucida de forma pontual a Autoavaliação Institucional quando destaca os objetivo, vantagens e desvantagens da seguinte forma:

A avaliação interna ou auto-avaliação é o processo pelo qual a instituição analisa a si mesma como o objetivo de ver se está fazendo o que se propôs e verificar se está conseguindo atingir as metas propostas e conhecer o nível de satisfação da comunidade acadêmica em relação a instituição, buscando os pontos fracos com o fim de replanejar as ações com ênfase na qualidade dos serviços prestados à sociedade. A vantagem desse processo é a grande possibilidade que a instituição tem em conhecer e compreender os seus problemas a partir da participação de toda comunidade acadêmica. Na auto-avaliação a ênfase está na participação de todos, assim, constroem-se resultados a partir de olhares e lugares diversos como: alunos,

<sup>46</sup> Nota Técnica INEP/DAES/CONAES nº 065, de 09 de outubro de 2014, expedida pelo INEP e CONAES versando sobre o Roteiro para Relatório de Autoavaliação Institucional e entre outros assuntos. Disponível em < [http://www.ufpb.br/cpa/contents/arquivos/nota\\_tecnica\\_65\\_2014\\_relatorio\\_cpa\\_1416310555.pdf](http://www.ufpb.br/cpa/contents/arquivos/nota_tecnica_65_2014_relatorio_cpa_1416310555.pdf)>. Acessado em jun. 2019.

professores, funcionários, gestores e a sociedade. A desvantagem é o risco da falta de distância emocional e dos próprios envolvidos converterem a avaliação em auto-justificação, o que pode levar a falta de objetividade (LIMA 2010, p. 45).

Enquanto Lima (2010) nos esclarece o que é a Autoavaliação, Ristoff e Dias Sobrinho (2004) contribuem elencando as funções desse instrumento com os seguintes argumentos:

(...) produzir conhecimentos, por em questão a realização das finalidades essenciais, identificar as causalidades dos problemas e deficiências, aumentar a consciência pedagógica e a capacidade profissional dos professores, tornar mais efetiva a vinculação da instituição com o entorno social e a comunidade mais ampla, julgar acerca da relevância científica e social de suas atividades e seus produtos, prestar contas à sociedade, justificar publicamente sua existência e fornecer todas as informações que sejam necessárias ao conhecimento do Estado e da população (RISTOFF e DIAS SOBRINHO 2004, p. 83).

Todo processo de autoavaliação da IES deverá ser consolidado em Relatório de Autoavaliação Institucional organizado pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) com a participação e engajamento da comunidade acadêmica com vista a fomentação da cultura de avaliação e subsidiar os processos de avaliação externa. A CPA tem papel preponderante nesse processo, que segundo Leite:

Cada CPA deverá planejar estratégias de avaliação que considerem as características da instituição, seu porte e a existência ou não de experiências anteriores de avaliação, incluindo a auto-avaliação, avaliações externas, avaliação dos docentes pelos alunos, avaliação da pós-graduação e outras. (LEITE 2005, p. 65)

A CPA também tem a atribuição de conduzir todo o processo de avaliação interna no seio da instituição estando revestida de legitimidade para emissão dos Relatórios Parciais e Finais de Avaliação a cada triênio, bem como sistematizar e prestar informações solicitadas pelo INEP conforme assegura o Art. 11 da Lei nº 10.861/2004 que estabeleceu o alcance dos trabalhos desta Comissão:

Art. 11. Cada instituição de ensino superior, pública ou privada, constituirá Comissão Própria de Avaliação - CPA, no prazo de 60 (sessenta) dias, a contar da publicação desta Lei, com as atribuições de condução dos processos de avaliação internos da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo INEP, obedecidas as seguintes diretrizes:

I – constituição por ato do dirigente máximo da instituição de ensino superior, ou por previsão no seu próprio estatuto ou regimento, assegurada a participação de todos os segmentos da comunidade universitária e da sociedade civil organizada, e vedada a composição que privilegie a maioria absoluta de um dos segmentos;

II – atuação autônoma em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na instituição de educação superior (BRASIL 2004).

A Autoavaliação Institucional é o primeiro e essencial passo na construção da cultura avaliativa com vista a qualidade e melhoria das IES, proporcionando reflexão e debate acerca

dos resultados apontados que corroborarão no planejamento e na gestão servindo como instrumento para tomada de decisão por parte da comunidade acadêmica que deve desempenhar seu papel no controle social e mediante atuação responsiva da CPA como indutora deste processo sem parcimônia de autonomia. “A CPA sendo um órgão de representação acadêmica e não da administração da instituição precisa adquirir sua legitimidade junto da comunidade. Neste sentido a escolha de seus membros adquire importância fundamental” (LEITE, 2005, p. 65).

Na outra mão da Avaliação Institucional, aporta a Avaliação Externa que é realizada por docentes de outras IES designada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) conforme Portaria MEC n° 92/2014<sup>47</sup> que disponibilizou os indicadores do Instrumento de Avaliação Institucional Externa para os atos de credenciamento, recredenciamento e transformação de organizações acadêmicas, Lima (2010) aprofunda este assunto dizendo como a avaliação externa é feita e suas vantagens:

A avaliação externa é feita por agentes externos à instituição que analisam todo o seu funcionamento. Essa avaliação pode ser solicitada pela própria instituição ou proposta pelo Estado. Quando a avaliação externa é proposta pelo de fora se costuma ter um caráter maior de controle. A vantagem da avaliação externa é a objetividade, pois, pessoas de fora têm maior possibilidade para imitar juízos sobre a instituição, mas também, corre-se o risco de não construir conhecimento sobre a realidade da instituição (2010, p. 45).

Já o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade), avalia o desempenho dos estudantes dos cursos de graduação e é componente curricular obrigatório enquanto condição necessária para a conclusão do curso de graduação. O Enade é realizado pelo INEP todos os anos e em conformidade com as áreas de avaliação do ciclo avaliativo trienal sendo instrumentalizado em 04 (quatro) aspectos para coleta de dados que são a i) as Provas destinada a aferir o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos; ii) Questionário do Estudante, destinado a levantar informações que permitam caracterizar o seu perfil; iii) Questionário de Percepção de Prova; e, iv) Questionário do Coordenador de Curso que se destina a levantar informações que permitam identificar o perfil do coordenador do próprio curso. O Enade foi aplicada a primeira vez em 2004 e hoje encontra-se regulamentado pela Portaria Normativa GM/MEC n° 840/2018, sendo o ordenamento legal e constitutivo dos

---

<sup>47</sup> A Portaria n° 92, de 31 de janeiro de 2014, foi expedida pelo Ministério da Educação aprovando os indicadores do Instrumento de Avaliação Institucional Externa para os atos de credenciamento, recredenciamento e transformação de organização acadêmica do SINAES. Disponível em < <https://abmes.org.br/arquivos/legislacoes/Port-92-2014-01-31.pdf>>. Acessado em jun. 2019.

chamados insumos fundamentais para o cálculo dos indicadores de qualidade da educação superior composto pelo Conceito Enade, Conceito Preliminar de Curso (CPC) e Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC) foi instituído pela Portaria MEC nº 12/2008<sup>48</sup>.

Fonseca (2009), faz a discussão do Enade e diz que:

O ENADE foi implantado em 2004 como parte integrante do SINAES, e tem como objetivo acompanhar o processo de aprendizagem e o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares do respectivo curso de graduação, suas habilidades para ajustamento às exigências decorrentes da evolução do conhecimento e suas competências para compreender temas ligados à realidade brasileira e mundial e a outras áreas do conhecimento (FONSECA 2009, p. 145).

A autora ainda continua dizendo que o ENADE é componente curricular obrigatório, aplicado periodicamente aos estudantes no final do primeiro e do último ano dos cursos de graduação, e de periodicidade trienal (2009, p. 145). E segundo Polidori *et al.* (2006), o Enade propõe uma reflexão no interior do próprio curso e da instituição por ser um instrumento de interlocução com os estudantes.

Já o Conceito Preliminar de Curso (CPC) é um indicador prévio da situação dos cursos de graduação no país atribuindo conceito que vai de “1” a “5” divulgado anualmente conjuntamente com os resultados do Enade. Os cursos com conceito “5” são tido como de excelência, enquanto os de conceito “3” e “4” refere-se aos cursos que atenderam plenamente aos critérios de qualidade para funcionarem, e por fim, aqueles cursos que obtém conceito entre “1” e “2” são automaticamente anotados para serem avaliados por uma comissão externa *in loco* para verificação das condições do ensino, perfil do corpo docente, instalações físicas e a organização didático-pedagógica seja ela de instituições públicas ou privadas conforme disposto na Portaria Normativa nº 04/2008<sup>49</sup>.

---

<sup>48</sup> O Índice Geral de Cursos da Instituição de Educação Superior (IGC) foi instituído pela Portaria nº 12, de 05 de setembro de 2008, e será divulgado anualmente sendo calculado com base na média ponderada dos Conceitos Preliminares de Cursos (CPC), nos termos da Portaria Normativa nº 4/2008, sendo a ponderação determinada pelo número de matrículas em cada um dos cursos de graduação correspondentes e pela média ponderada das notas dos programas de pós-graduação, obtidas a partir da conversão dos conceitos fixados pela CAPES, sendo a ponderação baseada no número de matrículas em cada um dos cursos ou programas de pós-graduação *stricto sensu* correspondentes. Disponível em: <[https://abmes.org.br/arquivos/legislacoes/Port\\_NORM\\_012\\_2008\\_09\\_05.pdf](https://abmes.org.br/arquivos/legislacoes/Port_NORM_012_2008_09_05.pdf)>. Acessado em 20 Mai. 2019.

<sup>49</sup> O Conceito Preliminar de Curso (CPC) foi regulamentado pela Portaria Normativa nº 04, de 05 de agosto de 2008, expedida pelo Ministério da Educação versando a aplicação do conceito preliminar de cursos superiores para fins dos processos de renovação e reconhecimento respectivos no âmbito do SINAES. Disponível em <[https://abmes.org.br/arquivos/legislacoes/Port\\_Norm\\_004\\_2008\\_08\\_05.pdf](https://abmes.org.br/arquivos/legislacoes/Port_Norm_004_2008_08_05.pdf)>. Acessado em jun. 2019.

Por fim, a Avaliação dos Cursos de Graduação que se caracteriza pela composição de uma equipe multidisciplinar de profissionais externo a instituição que integra a grande estrutura avaliativa do SINAES a qual subsidia o Estado com dados coletados orientando os atos administrativos do MEC para conferência da Autorização quando uma instituição solicita abertura de um curso, ou no Reconhecimento (se dá quando a primeira turma do curso novo entra na segunda metade do curso e a instituição deve solicitar seu reconhecimento) e da Renovação de Reconhecimento das IES, conforme abordado no art. 46 da Lei 9.394 de 1996 que diz “A autorização e o reconhecimento de cursos, bem como o credenciamento de instituições de educação superior, terão prazos limitados, sendo renovados, periodicamente, após processo regular de avaliação” (BRASIL 2004), cujo os prazos de credenciamento ou a renovação de credenciamento agora passam a ser balizados pelos resultados da avaliação institucional conforme foi asseverado pela Lei nº 10.870, de 19 de maio de 2004:

Art. 4º O credenciamento ou a renovação de credenciamento das instituições de educação superior e o reconhecimento ou a renovação de reconhecimento de cursos de graduação terão prazo de validade de até 5 (cinco) anos, exceção feita às universidades, para as quais esse prazo será de até 10 (dez) anos.

Parágrafo único. Os prazos de que trata este artigo serão fixados mediante critérios estabelecidos pelo Ministério da Educação e de acordo com os resultados da avaliação, podendo ser por ele prorrogados. (BRASIL 2004)

E segundo Polidori *et al.* (2006), a Avaliação dos Cursos de Graduação já existia, mas foi reformulado para se enquadrar no SINAES e não deixando de atender a concepção regulatória.

O SINAES, atende as concepções Emancipatória e Regulatória. Nesta política, o instrumento destaque é a Autoavaliação, que busca evidenciar a realidade das instituições de educação superior a partir dos pressupostos participativo e democrático apontando para as potencialidades e as dificuldades de cada instituição de ensino com primordial respeito as suas particularidades, identidade e missão na sociedade local, evidenciando pela constante melhoria e qualidade da educação superior sendo grande aliado na tomada de decisão pela comunidade acadêmica nos assuntos ligado ao ensino, a pesquisa, a extensão e a gestão.

Autoavaliação Institucional é o eixo principal desta política avaliativa. É o instrumento mais palpável e legítimo pois emerge no âmago da comunidade acadêmica mediante a participação e proposição sendo possível descortinar a instituição com efeito para seus próprios atores através da reflexão e uso dos resultados que proporcionam subsídios de planejamento, gestão e avaliação como ato de emancipação e autonomia institucional corroborando para as tomadas de decisão.

Embora o reordenamento legislativo do SINAES tenha reduzido a importância da Autoavaliação, fazendo que o Enade e o Exame de Curso ganhe mais destaque e principalmente sendo valorizados na composição dos indicadores de qualidade, entendemos que a utilização dos resultados apontados na Avaliação Institucional são grandes aliados na tomada de decisão dos gestores e se constituem como primordial instrumento de gestão em universidade pública que visam a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão.

#### **4.4 Avaliação Participativa e a Qualidade na Educação Superior**

*Participação e Qualidade em Avaliação são palavras conexas e de alta intensidade”.*

*(Leite 2009, p. 07)*

Nesta subseção discutiremos Qualidade e Participação como pressupostos fundamentais da Avaliação Participativa conforme prospecção já feita por Leite neste *caput* e que também será pautado conjuntamente com os teóricos Leite (2005), Sguissardi (2009), Lima (2010), Araújo (2012), Chauí (2001), Azevedo (2009), House (2000), entre outros que usamos para nos ancorar neste diálogo.

A preocupação com a qualidade no ensino, na pesquisa, e na educação é quase que um coro entoado hodiernamente e de forma constante por acadêmicos, docentes, técnicos universitários, sociedades em geral, governos e governadores, empresas e financiadoras de capital. Mas essa preocupação vai além da avaliação e extrapola os limites da universidade, a qualidade é uma busca incessante na Educação como um todo, e não é uma qualidade de percepção consensual, o emprego dessa expressão sempre vem carregada de concepções e entendimento que ditarão os rumos a que se é empregada, inclusive na Avaliação.

Embora não sendo possível fazer uma definição precisa e/ou determinante para a expressão qualidade, conforme anunciado por Leite (2005) e cuja percepção também foi pontuado por Sguissardi (2009), diz que definir qualidade em educação é impossível e talvez até inútil, mas que tal expressão, na tendência atual, é de associá-la a avaliação mas que também pode ser associada a competitividade e empregabilidade. “Qualidade é daqueles termos polissêmicos, ou camaleônicos, que mimetizam significados e cores do contexto que os produz ou que condiciona sua existência” (SGUISSARDI, 2009, p. 261). O autor continua ainda dizendo que a contextualização de qualidade no ensino superior sofre interferências da

internacionalização das instituições denunciando as controvérsias de conceito de qualidade, garantia de qualidade e as práticas associadas a estes.

Sguissardi (2009, p. 273), é consentâneo ao entendimento de Limoeiro Cardoso (1991, p. 19) que desde 1990 já discutia a dubiedade de qualidade, a primeira sendo na ótica empresarial da eficiência e da produtividade cuja política discorre no sentido da transformação de universidade em universidades de conhecimento ou centros de excelência desde a década de 80 pelo Estado; e a segunda percepção de acadêmica-crítica que cujo entendimento perpassa pela integração do ensino e da pesquisa, interessado em o que se produz e da sua importância para ciência, sociedade, avaliado pela comunidade acadêmica-científica e pela comunidade em geral.

Araújo (2012), diz que foi justamente na década de 90 que a Educação se depara com esse ambíguo cenário de perspectivas de Qualidade “de um lado, a qualidade da educação para atender os interesses imediatos do mercado; do outro, a qualidade social, bandeira defendida pelos setores constituídos por profissionais da educação, mas pouco compreendida no seu significado” (ARAÚJO 2012, p. 184). O autor também comunga do entendimento que qualidade não tem um significado padrão e conceito monolítico universalizado, entretanto, ressalta que a utilização do termo qualidade predominante perpassa pela visão liberal, mercadológica alicerçados em indicadores e padronizações de desempenho, e continua:

O conceito de qualidade hegemônico tem como referência os valores de mercado, os resultados de testes padronizados que medem desempenho. Esses passaram a ser os mais importantes indicadores da qualidade em educação, ignorando, assim trajetórias, contextos sociais, econômicos e culturais. Nesse padrão de qualidade, é fácil saber quem serão os ganhadores (setores privilegiados) e quem serão os perdedores (classes populares) (ARAÚJO 2012, p. 191).

A qualidade utilizada na perspectiva mercadológica está muito associada a *ranking*, competitividades, Chauí (2001) argumenta que a qualidade de mercado é expressa objetivamente pela produtividade e orientada em três critérios: quanto produz, em quanto tempo produz, e qual o custo do que produz. Essa concepção de qualidade é concebida através de padrões internacionais que advindos da globalização do capital constatarão a potencialidade de equiparação mercadológica de tudo em produto, inclusive a educação.

Um dos grandes símbolos e marco da qualidade mercadológica de representação mundial é o *International Organization for Standardization*<sup>50</sup>, mas conhecidamente no Brasil

---

<sup>50</sup> A Organização Internacional de Normalização (ISO), é uma organização não governamental originária da Europa com sede em Genebra na Suíça, mas com representativa mundial, onde o Brasil é considerado membro

pela sigla ISO que trabalha em várias frentes de regulação com objetivo de construir e implantar normas, diretrizes, teses e certificações que correspondam aos padrões internacionais. Especificadamente para à qualidade e sua organização em si, foi estabelecido o NBR ISO 9000 que congrega um conjunto de normas pela identificação ISO 9000, 9001, 9004 e 19011, com orientações metodológicas e de programas de qualidade, exemplo disso é o *Total Quality Management* (TQM).

A concepção de qualidade sob viés mercadológica não ficou restrita ao segundo setor econômico mundial, ela permeia a administração pública brasileira como é o caso do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA instituído em 2005 pelo presidente da República Luiz Inácio Lula da Silva, por meio do Decreto nº 5.378/2005<sup>51</sup> que versava, entre os vários incisos e artigos, o de reconhecer e premiar os órgãos e entidades da administração pública que demonstrassem qualidade em gestão medida pelos resultados institucionais sob perspectiva de méritos.

Outro exemplo de qualidade mercadológico no setor público, são as ações desenvolvidas pelo Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso cuja notoriedade se deu pelas certificações emitidas pela ISO conjuntamente com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) em 2018, reconhecendo os produtos da instituição com tais “qualidade”, sendo: Auditoria Informatizada de Contas Anuais de Governo, Gerenciamento do Planejamento Estratégico (GPE), Sistema GEO-OBRA, Gerenciamento de Prazo e Sistematização das Atividades (SGP), Plenário Virtual, Diário Oficial de Contas e Sistema de Gestão de Energia (SGE)<sup>52</sup>.

A qualidade mercadológica não só existe como domina o sistema financeiro em que a maioria das instituições de ensino superior brasileiro se encontra. Mas em outra vertente,

---

fundador dessa organização desde 1940, sendo representado desde então pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) conforme consta na *home page ISO* “ABNT is a founding member of the International Organization for Standardization (ISO) and, since 1940, has been a member of the International Electrotechnical Commission (IEC). ABNT has also contributed to the foundation of the Pan-American Standards Commission (COPANT) and has taken part in the settlement of the MERCOSUL Association for Standardization (AMN), being responsible for its Executive Secretariat. ABNT is also a member of the Global Ecolabelling Network (GEN). (...) ABNT is an accredited registration body to certify quality systems, environmental management systems and several products”. Disponível em < <https://www.iso.org/member/1579.html>>. Acessado mai. 2019.

<sup>51</sup> Decreto federal nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, que institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização e que foi revogado 2017 na gestão do então presidente Michel Miguel Elias Temer Lulia. Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm)>. Acessado em mai. 2019.

<sup>52</sup> Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso (TCE MT), disponível em < <https://www.tce.mt.gov.br/conteudo/sid/626>>. Acessado 20 Mai. 2019.

contrapondo essa concepção, a qualidade também assumi a faceta centrada na concepção de qualidade a partir dos valores ligados à formação do sujeito histórico, à formação integral do indivíduo, incluindo as dimensões das competências e habilidades para o trabalho, considerando o trabalho como ação emancipatória e realizadora da humanização do ser humano conforme asseverado por Azevedo (2009), que interpõe sustentando que “compreende a qualidade numa dimensão de humanização do ser humano”. (AZEVEDO 2009, 65).

Além de Azevedo (2009), confluyente nesta contraposição hegemônica dominante, está a concepção de Qualidade Negociada, a qualidade não mercadológica, a qual entendemos caminhar na perspectiva epistemologia desta pesquisa e sendo referendada pela teoria de Lima (2010) que discute esse tema enfatizando que não há qualidade sem participação e ainda ressalta que:

Qualidade Negociada significa entender que cada ator no processo educacional tem uma concepção de qualidade e o mais importante é negociar pontos diferentes reconhecendo a natureza ideológica, valorativa da qualidade e considerar o embate entre pontos de vistas, ideias e interesses um recurso, uma estratégia para proposições e não uma ameaça. (LIMA, 2010, p. 63)

Nessa perspectiva, a Qualidade negociada contrapõe essa visão mercantilista, pois está fundada na emancipação dos seus sujeitos, construção dos significados a partir da coletividades, primando pela participação dos atores sociais envolvidos, emergindo em espaços democráticos. Outra teórica estudiosa deste assunto é Bondioli que conjuntamente com Ghedini (2000) publicaram a obra *La qualità negoziata: gli indicatori per i nidi della Regione Emilia Romagna (2000)*, em que fazem a discussão de Qualidade Negociada a partir dos indicadores em que a qualidade tem uma natureza transacional, a qualidade tem uma natureza participativa, a qualidade tem uma natureza auto-reflexiva, a qualidade tem uma natureza contextual e plural, de acordo com Bondioli (2004) a qualidade é um processo no sentido de natureza transformadora.

O arcabouço conceitual da Qualidade Negociada aporta nesta dissertação por imprimir a questão da natureza negociável ou transacional da qualidade no sentido de que a qualidade não é um dado de fato nem absoluto, padronizado e normatizado, mas é transacional, implicando negociação entre os indivíduos diretamente envolvidos no processo, onde não há um ponto de vista objetivo; por ser de natureza participativa e polifônica da qualidade por entender que não há qualidade sem participação, pois a definição e produção da qualidade almejada perpassa por um trabalho democrático; de natureza auto-reflexiva no sentido que os atores envolvidos participam do processo de reflexão e definição consensual dos objetivos a

serem proposto; a sua natureza contextual da qualidade segue na epistemologia intersubjetiva e negociável; a qualidade se constrói com o tempo dentro da sua natureza processual de qualidade; a sua natureza transformadora é o aspecto decisivo a partir da dimensão participativa; e, por ser de natureza formadora, indutora de uma cultura baseada em troca de saberes e confortos construtivos de cada ponto vista, cuja avaliação dessa transformação é o critério básico para a devida qualidade como afirmado por Bondioli (2004),

Nesta intelecção, Leite (2005) também ressalta que qualidade não é igual a excelência, pois:

(...) nem todas as universidades podem ser iguais a uma Oxford, Cambridge ou Harvard, mas elas podem ter o padrão de qualidade cada vez mais alto e mais próximo de um nível de excelência definido por ela e sua comunidade. A qualidade não é um ente abstrato. Não é atribuída por um *ranking*, por uma nota ou conceito, seja ele proveniente de avaliação que for. A qualidade de uma instituição pode, e deve, ser definida por aqueles sujeitos que fazem ser do jeito que ela é, que lhe dão marca, que podem definir seu perfil e o seu papel (2005, p. 28).

Já Amaral (2009, p.28) diz que “a qualidade está aqui para ficar”. Discutir a qualidade no ensino superior é um tanto quanto desafiador. Não é um assunto novo no meio acadêmico, e por assim ser esta palavra vem carregada de significados, mas que segundo Amaral (2008), ganhou grande notoriedade na década de 80:

A avaliação da qualidade do ensino superior, uma preocupação interna da acadêmica desde os primórdios da Universidade medieval, aos inícios dos anos 80 tornou-se um assunto de preocupação pública e dos governos que assumira como seus principais objetivos a melhoria da qualidade e a prestação de contas. (2009, p. 11)

A qualidade da educação superior mediante avaliação ganhou força nos anos 80 mediante pressão e expansão do mercado empresarial nas áreas de ensino superior consubstanciado por um estado inerte e que deixou de ser provedor e passou a ser o regulador do ensino superior conjuntamente com as gestões tidas como fracas e incapazes dos reitores, que foram alvo de acirradas críticas, como abordado por Amaral (2009).

Ainda segundo Amaral, o emprego da expressão qualidade para avaliação assumiu duas direções objetivas distintas e contraditórias, que é a discussão da qualidade enquanto melhoria do ensino superior, e a outra é a prestação de contas das instituições de ensino superior para o governo e mercado; “o primeiro objetivo é essencialmente perseguido pelos acadêmicos e instituições de ensino superior e, o segundo, por governos.” (AMARAL 2009, p. 14).

Amaral (2009) continua a dizer que essa duidade é reflexo do atual cenário do ensino superior com implicações diretas nas diversidades de razões que explica por que a qualidade e a medição da qualidade têm assumido esse papel em meio às mudanças no contexto em torno do

ensino superior, tais como: a massificação, a globalização, a presença do mercado como um instrumento de política pública, o aumento da visibilidade dos novos prestadores de ensino superior (privado e sem fins lucrativos) e o aumento da concorrência pelo dinheiro, os estudantes, as posições no *ranking* tiveram uma profunda influência sobre as universidades e os seus sistemas de gestão.

Sguissardi (2009) segue na mesma intelecção de Azevedo (2009) ao afirmar que foi na década de 80 que a relação avaliação e qualidade estavam mais propínquas, e indo mais além ao informar que essa interação foi adota no processo cuja justificativas era de que as atividades universitária não podiam mais serem desenvolvidas a qualquer custo, que sem a avaliação não se poderia reconhecer a relevância e impacto das ações desenvolvidas pela universidade, havia a necessidade de romper com a entropia interna das instituições e de que era consenso a avaliação para fins de qualidade, entretanto, segundo o autor, “sem qualquer referência ao tipo de avaliação, a quem solicita, e para que finalidade etc.” (SGUISSARDI, 2009, p. 272).

Diante dessa dicotomia, Ernest House (2000) contribui de forma significativa fazendo a sistematização dos tipo de avaliação que permeia o universo acadêmico, sendo esses: Avaliação gerencialista baseada nos princípios mercadológicos da individualidade e competitividade, centrado na eficiência e metas a serem alcançadas sob epistemologia objetiva; Avaliação gerencialista centrada no usuário baseia-se na filosofia da avaliação gerencialista mas o enfoque central está para a opinião do usuários e/ou consumidores; Avaliação não-gerencialista centrada no profissional diverge das anteriores, sua epistemologia é mais subjetiva com atuação pluralista, entretanto, são os profissionais e/ou *experts* que ditam o processo avaliativo; Avaliação não-gerencialista centrada nos participantes nutre-se da filosofia avaliativa anteriormente mencionada, divergindo neste caso com relação a participação do público, que geralmente, são pessoas diretamente interessadas no que está sendo avaliado; e por último, Avaliações emancipatórias e participativas, formato centrado nos participantes, de epistemologia subjetiva, de cunho institucional e pluralista, onde os usuários se interagem com os profissionais avaliadores num ambiente de aprendizado. (Aput LEITE, 2005).

Diante deste compêndio avaliativo esboçado por House (2000), constata-se os distintos enfoques políticos filosóficos que cada modelo assumi. Entretanto, nos ateremos a avaliações emancipatória e participativa por ser nosso foco de investigação nesta dissertação que se nutre dos princípios da democracia participativa, da práxis política, da participação dos sujeitos, da avaliação institucional da universidade como bem público (LEITE, 2005, p. 115).

Avaliar uma instituição de ensino superior perpassa pela na busca da melhoria todos os elementos que compõem a vida universitária cotidiana, refletindo o que se tem de melhor como também o que se pode melhorar retratando os pontos favoráveis e pontos críticos discutíveis, que a partir da concepção de qualidade negociada de Lima (2009) reforça que:

A avaliação institucional participativa pode ser uma alternativa para pensar a liberdade e/ou emancipação nos espaços educacionais e buscar a qualidade nas atividades que estão sendo desenvolvidas. Nessa perspectiva, o princípio de qualidade que deve sustentar a avaliação é o da qualidade negociada. (LIMA 2009, p. 190).

A autora ainda diz que todo o processo, desde a elaboração do projeto de avaliação, deve ser negociado, inclusive qual a qualidade se busca, sem cair no falso conceito de que tudo que se faz é qualidade. “O padrão de qualidade precisa ser construído e negociado coletivamente” (LIMA, 2009, p. 191). A avaliação participativa possibilita essa construção e negociação da qualidade institucional até porque “quando uma organização não é capaz de fazer a sua autocrítica e auto organizar-se, não consegue mudar o seu rumo; sendo assim, suas estratégias e objetivos sucumbem” (OLIVEIRA 2009, p. 89)

A participação da comunidade acadêmica na avaliação participativa é fundamental, digo que é cláusula pétrea para um ensino, pesquisa, e extensão de qualidade. A participação dos atores de forma coletiva e democrática introduz na instituição nos ares de crescimento, ou como diz Oliveira (2009), maior oxigenação nas relações para o crescimento institucional:

Nas organizações onde o nível de participação é mais amplo, há maior oxigenação nas relações, o que facilita o processo de crescimento institucional. São nesses espaços que os sujeitos experimentam exercícios de reflexão e autorreflexão sobre as ações. Geralmente, esta participação realiza-se por intermédio de colegiado que estabelecem relações de corresponsabilidade, além da contínua aplicação de negociação em busca de soluções. Funcionam como instancias democráticas para a promoção dos processos na organização. Desse modo, quanto mais participativo, solidário e democrático o processo se estabelecer, maiores são as possibilidades para a promoção da qualidade de vida necessária. (OLIVEIRA 2009, p. 87).

Desta feita, a Avaliação Participativa está ancorada na epistemologia subjetiva, caracterizada pela ambiência de diálogos e negociações entre todos os atores envolvido neste processo, que não está pronto e acabado, com decisões providas de acordos coletivos nas perspectiva da retórica dialógica, cujo produto final deste enredo é a autonomia da instituição, e o padrão de qualidade é aquele construído pela atores sociais participantes do processo, com vistas para que “os resultados da avaliação institucional devem iluminar a caminhada, avançando nos pontos fortes e redimensionando os fracos com as proposições de todos os sujeitos envolvidos no processo.” (LIMA, 2009, p. 191)

Portanto, a avaliação institucional participativa na perspectiva de qualidade negociada é o contra ponto da avaliação implantada sob concepção de qualidade mercadológica e empresarial. Na visão de qualidade mercadológica e empresarial o que existe é uma determinação de padrão de qualidade baseado na globalização do mercado e internacionalização da educação superior como produto de comercio. Esta imposição acontece deliberadamente pelas empresas e, em certa medida, pelos governos assumidamente neoliberal, enquanto a avaliação a partir da qualidade negociada é construída e implementada pela sociedade, pela comunidade diretamente interessada, de forma coletiva e participativa nos espaços democráticos de discussão que almejam ver suas contribuições e proposições sendo respeitadas, mas especificadamente para a universidade, a utilização dos resultados apontados pela avaliação participativa é o sentido da materialização da qualidade para o ensino, pesquisa, e extensão.

#### **4.5 Avaliação como subsidio para Planejamento da Universidade**

*Por que o planejamento é tão ilusório?*

*Aaron Wildavsky (1973)<sup>53</sup>*

O planejamento não necessariamente precisa ser ilusório, embora alguns planejadores contribuam para isso. Nesta subseção continuaremos as discussões teóricas, em especial, acerca da temática planejamento, planejamento estratégico até a concepção do modelo participativo e como a junção com a Autoavaliação Institucional pode contribuir no desenvolvimento das instituições de ensino superior.

A sustentação teórica foi calcada em Lima (2002), Chiavenato (2003), Toni (2003), Mintzberg (2004), Cavalcanti (2008), Marciano e Queiroz (2012), Ferreira (2010). Também relataremos um caso de Planejamento Estratégico Participativo que está plena consecução em uma universidade pública estadual no interior do Estado de Mato Grosso.

Vamos planejar uma viagem? Você planejou a despesa? Deu ruim o planejamento da empresa. Isto não está nos nossos planejamentos! Essa gravidez foi planejada? Essas e entre outras citações são quase que corriqueiras no dia a dia da sociedade, observasse na mídia, telejornais, rede sociais, enfim, o certo é que o planejamento deixou de ser aquele termo técnico

---

<sup>53</sup> *Apud* Mintzberg (2004, pg. 22).

e restrito a administradores e economistas, e se popularizou engendrando várias concepções e visões acerca desse assunto.

Para Marciano e Queiroz (2012) desde o momento que acordamos já estamos planejando, é uma rotina. Segundo Ferreira (2010) o verbete do planejamento do verbo planejar, está descrito para fazer plano, projetar, traçar e/ou tenciona. Nesta inteção, Mintzberg (2004) nos traz algumas definições desta nomenclatura quando afirma que o planejamento é pensar no futuro, é controlar o futuro, é tomada de decisão, é tomada de decisão integrada, é um procedimento formal para produzir um resultado articulado na forma de um sistema integrado de decisões.

E porque planejar? Ainda segundo Mintzberg (2004) o exercício de planejar possibilita a coordenação das atividades, subsidia tomada de decisões racionais e assegura que o futuro seja levado em consideração preparando-o para o inevitável, antecipando o indesejável e controlando o controlável.

Existem vários tipos de planejamento e múltiplas forma de se planejar, com distintos níveis de planejamento que conforme Chiavenato (2003, p. 171) “existem três níveis distintos de planejamento: o planejamento estratégico, o tático e o operacional”. Devido a estrutura desta pesquisa, nos ataremos ao Planejamento Estratégico que ainda de acordo com este autor é o planejamento mais amplo e abrange toda a organização.

O Planejamento Estratégico (PE) para Marciano e Queiroz (2012) é um instrumento de processo contínuo, com análise de resultados e estudo do cenário futuro com a organização sistemática das atividades e decisões. Tavares (2005, pg. 70) diz que “O planejamento estratégico corresponde ao processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais” (*Apud* MARCIANO e QUEIROZ, 2012, p. 69). E o PE não retira da tomada de decisão o risco e a incerteza, mas aprimora, não só o conhecimento interno da organização como também o conhecimento sobre os fatores externos controláveis, constituindo-se um instrumento valioso para que os dirigentes possam melhor distinguir as alternativas que se apresentam (Marcelino, 2004).

Intellectualizado por Igor Ansoff, precursor deste instrumento administrativo na década de 60 do sec. passado com discussões para a visão do pensamento estratégico dos negócios empresarias, o PE foi concebido com formulações de etapas e/ou estágios que versavam desde a fixação de objetivos, análise de disparidade com a posição da empresa, cursos de ação, tomada de decisão e entre outras, inclusive com a avaliação do processo “Avaliação interna está preocupada com o fato de a empresa poder ou não resolver seus problemas, [...] e se os objetivos

não puderem ser atingidos, será feita uma Avaliação externa” (ANSOFF 1967, p. 140 *apud* MINTZBERG, 2004, p. 51).

O PE é uma ferramenta administrativa concebida para o mercado empresarial com vistas para as metas e objetivos de médio e longo prazo, metodologicamente pensada para obtenção de lucro, definido pela cúpula e/ou presidentes da organização delineada para o capital e a capitalização de dividendos no sistema comercial, que foi sendo aperfeiçoada e instrumentalizado com o auxílio das escolas de negócios que estudavam a operacionalização do processo estratégico, com destaque para a Escola de *Design*<sup>54</sup> que formalizou o roteiro a partir da matriz *SWOT*<sup>55</sup> para englobar todos aspectos correlacionados as organizações empresarias americanas.

Ao longo do período, o PE foi sendo reorganizado e adaptado para cada realidade, quebrando em certa medida a rigidez metodológica para que se tornasse viável e aplicável nas empresas. A partir dessas mudanças e atualizações do mercado foram surgindo algumas derivações mais aprimoradas dessa ferramenta para que atendesse as empresas do setor privado e até aos órgãos da administração pública.

Para o setor privado destacamos o Planejamento Estratégico de Negócio (PEN) ou Unidades de Negócio, Planejamento Estratégico Corporativo (PEC), e entre outros que “pela qual uma organização pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos” (CHIAVENATO 2003, p. 236).

Para os órgãos da administração pública citamos o Planejamento Estratégico Situacional (PES) protagonizado pelo chileno Carlos Matus<sup>56</sup>, já o Planejamento Estratégico no Setor Público tem muita influência das Escolas de Posicionamento (Poter, Kloter) e de Ação-Gestão Estratégica (Ansoff, Ackoff, Kaplan), é esta técnica-ferramenta de gestão que faz a ligação dos eixo de longo, médio e curto prazo do Estado enquanto condão de integrador dos

---

<sup>54</sup> A Escola de *Design* surgiu em na década de 60, impulsionada pelos precursores Philip Selznic, Alfred D. Chandler e Kenneth Andrews compondo a corrente do pensamento estratégico conforme cita Cavalcanti (2008).

<sup>55</sup> A expressão *SWOT* é abreviação das palavras inglesas *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*, originaria na década de 60 pela Escola de *Design* Americana e conhecida aqui no Brasil como FOFA, que segundo Toni (2003) a Análise de *SWOT* foi criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da *Harvard Business School*, com objetivo de estudar a competitividade de uma organização segundo as variáveis *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças), que por meio desta metodologia poderia fazer a inventariação do grau de adequação entre empresas esse elas estão de acordo com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades do mercado competitivo e a longo prazo.

<sup>56</sup> Carlos Matus Romo foi o precursor do Planejamento Estratégico Situacional (PES) na década de 70, também sendo uma variação do Planejamento Estratégico convencional, mas idealizado para o setor público mediante as adaptações e reformulações metodológicas conforme Toni (2003).

planejamentos setoriais ou regionais segundo Ribeiro e Bliacheriene (2013); o Planejamento Estratégico Público, de caráter integrativo das peças de planejamento oficiais (Plano Plurianual-PPA, Lei de Diretrizes Orçamentária-LDO e Lei Orçamentaria Anual-LOA são construídos e difundidos como orçamento participativo), abordando os aspectos econômicos, sociais, culturais e territoriais nas áreas urbanas e rural conforme sustentação teórica do Tribunal de Contas (Mato Grosso 2007, p. 24).

O Planejamento Estratégico voltados para a administração pública, embora adaptados e sistematizados para os órgãos federais, estaduais e municipais, ainda carecem de legitimidade do público alvo diretamente impactado por essa instrumentalização organizacional, não é de todo democrático. Como essa ferramenta administrativa, concebida para o mercado empresarial, pode estar a serviço da administração pública, mais especificadamente, como o Planejamento Estratégico pode contribuir com uma Instituição de Ensino Superior sendo ela pública?

O Planejamento Estratégico Participativo (PEP) tem se mostrado com uma alternativa para ligamento desse elo. Pois nesta perspectiva participativa e democrática mediante o engajamento de todos os atores envolvidos é que são construídas e deliberadas as metas, objetivos, identidade organizacional, metodologia de desenvolvimentos, o que será feito, como será realizado, quem será o responsável e com o que fará. É nesta ambiência que se constitui a essência principal desta ferramenta administrativa que segundo Ackoff (1975 *apud* Marcelino, 2004, p. 36) “o principal benefício do planejamento participativo não é seu produto, ou seja, o plano, mas o processo envolvido”. Pois o processo participativo “necessita contar com o maior número possível de integrantes. O pressuposto básico para o seu êxito é a legitimidade, e esta é garantida pela participação” (CAVALCANTI, 2008, p. 163).

Toni (2003) aborda essa temática enquanto Planejamento Estratégico com enfoque Participativo dizendo que a opção pelas formas participativas representa um avanço democrático considerável na celebração e legitimação social destes pactos e consensos, sendo como preceito metodológico a percepção de se planejar com quem realmente executa, e diz mais:

O Planejamento Estratégico com enfoque participativo - se fundamenta na participação democrática, na autonomia do indivíduo, na democratização do conhecimento e na práxis técnico-política e pretende iniciar um processo de inversão do padrão histórico da capacitação dos servidores e agentes políticos, tornando-os solidariamente partícipes da discussão dos temas da gestão pública, num quadro de democratização das relações sociais e de poder. [...]Disso resulta que, aquele que executa deve planejar, mas também que é absolutamente pertinente que a atividade prática seja uma atividade prático-crítica (TONI 2003, p. 61-73).

O PEP é uma resultante de inúmeras varrições, modificações e adequações que ocorreram ao longo dos anos. O ponto positivo nesta questão é justamente a flexibilização da técnica e da metodologia ora adotadas com a abertura das decisões coletivas. Entretanto, o ponto negativo dessas constantes alterações é que o PEP empregado na instituição “A” geralmente não tem sido a mesma da instituição “B”, com ressalva do princípio democrática e participativo, as etapas e organização desse instrumento não são uniformes o que acaba prejudicando a comparabilidade de informação e a formulação de uma metodologia consensual até mesmo uma conceituação *sui generis*.

A conotação que se observa é que, em que pese as ponderações e particularidade de cada caso, no Planejamento Estratégico Participativo houve o processo de reconstrução dos princípios norteadores desta ferramenta, concomitante com a reconfiguração das matrizes e inversão da pirâmide de tomada de decisão. Os princípios são revistos, pois o que antes era para gerar lucro agora é qualidade negociada. A metodologia do processo é construído na coletividade aproveitando a essência das matrizes e desprezando a rigidez tecnicista. E enquanto no mercado privado a identidade organizacional e as metas de curto, médio e longo prazo são definidas e implantadas pelo auto escalão empresarial, na perspectiva participativa as decisão e estratégias são decididas e implementadas com a anuência e engajamento de todos os atores envolvidos contribuindo para tomada de decisão dos seus gestores.

Segundo Toni (2003), o planejamento estratégico, com enfoque participativo é instrumento que planeja a organização, ao mesmo tempo que desenvolve seus participantes numa pedagogia que institui uma nova forma de compartilhar a direção e sentido das organizações pública. O autor ainda sustenta que “o Planejamento Estratégico com enfoque participativo, objetiva consolidar-se como um instrumento gerencial, uma ferramenta de construção coletiva de identidades democráticas no setor público”. (TONI, 2003, p. 63)

O Planejamento Estratégico Participativo é um instrumento administrativo para organizações e/ou instituição adeptas ao princípio participativo (concepção), onde todo processo acontece coletivamente (processual democrático), definindo o propósito e/ou negócio (missão), que contribui na construção da imagem futura (visão), descortinando metodologicamente como e quando as ações serão implementadas (diretrizes estratégia), e se o que foi planejado está sendo realizado (acompanhamento).

Feitas as considerações acerca deste instrumento administrativo e de acordo com as conceituações ora já expostas, passamos a perquirição do PEP da Unemat.

O Planejamento Estratégico Participativo 2015-2025 da Universidade do Estado de Mato Grosso foi construído com as insígnias: planejar, participar, concretizar. A concepção deste projeto institucional se inicia em 2012 com assinatura do Convênio nº 771800/2012<sup>57</sup> entre o FNDE e a Universidade. O PEP foi concebido na perspectiva participativa com abordagem quali-quantitativa, com pressuposto do fortalecimento institucional de uma universidade pública e democrática, com autonomia didático-pedagógica e financeira para construir suas ações de gestão, ensino, pesquisa e extensão, buscando alcançar os objetivos estratégicos e as metas a curto, médio e a longo prazo a fim de potencializar a qualidade institucional (PEP, 2017). Organizado em Comitê de Coordenação, situado na Reitoria, conjuntamente com os Comitês Locais que representava os 13 Campus e a sede da Reitoria divididos em Polos para operacionalização dos trabalhos<sup>58</sup> envolvendo todas as instâncias e setores como Reitoria, Pró Reitorias, Faculdades, Diretorias dos Campus, Coordenações dos Cursos e os segmentos da comunidade acadêmica: docentes, técnicos, gestores e discentes. Nesta intelecção, o PEP foi construído em 07 (sete) etapas: *Preparatória*, com a organização inicial dos comitês e atualização e sistematização de informações, com divulgação das ações e mobilização da comunidade acadêmica; *Formação dos Multiplicadores*, realizando a socialização de conhecimentos e a disseminação da perspectiva participativa e democrática em todos os polos com todos os segmentos da comunidade acadêmica; *Análise Diagnóstica para Construção da Estratégia*, situando a universidade e analisando o que está sendo devolvido a sociedade conjuntamente com exames dos pontos positivos (forças e oportunidades) e pontos negativos (fraquezas e ameaças) a partir das variações do SWOT e a caracterização dos fatores críticos de sucesso (FCS); *Construindo as Diretrizes (revisão e/ou aperfeiçoamento da missão)*, é a revisão dos marcos legais da universidade resultante da identidade institucional; *Construindo a Estratégia*, definição do mapa estratégico da instituição interligando as etapas anteriores e orçamentação das ações; *Construção dos meios de Acompanhamento do PEP*, definido como e quando serão avaliados os prognósticos elaborados; e a última etapa, *Consolidação do PE*, para que a gestão universitária seja consentânea as metas e objetivos

---

<sup>57</sup> O Convênio nº 771800/2012 teve como objetivo capacitar equipe de servidores, composta por técnicos da educação superior e docentes, em Planejamento Estratégico, pois a justificativa principal consistia em definir os principais rumos da UNEMAT e a elevação do IGC.

<sup>58</sup> As áreas operacionais de reuniões de trabalho foram: Polo I: Cáceres (Reitoria, campi Cáceres e Pontes e Lacerda); Polo II: Tangará da Serra (Tangará, Barra do Bugres e Diamantino); Polo III: Alta Floresta (Alta Floresta e Colíder); Polo IV: Sinop (Sinop, Nova Mutum e Juara); e, Polo V: Nova Xavantina (Nova Xavantina, Luciara e Alto Araguaia).

traçados. No relatório Final do PEP, constituído de 204 páginas divididas em 09 seções, ficou evidenciado os anseios da comunidade acadêmica da Unemat expressos e validados nos objetivos de curto, médio e longo prazo por cada Unidades Administrativas responsáveis pela devida implementação do que se foi planejado para até 2025.

E qual a interface entre o PEP da Unemat e a Avaliação Institucional? Essa construção ocorreu nas etapas III (Análise Diagnóstica) e IV (Construção das Diretrizes) do PEP quando se estabeleceu que os indicadores quantitativos e qualitativos a serem utilizados seriam as dimensões do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), disponibilizadas ao público pelo INEP, regulamentado pela Lei 10.861/2004 e descritos na NOTA TÉCNICA INEP/DAES/CONAES Nº 065/2014. Logo, as Variáveis dos Fatores Críticos de Sucesso foram as dimensões da Avaliação Institucional, conseqüentemente, os objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo validados é a resposta da comunidade acadêmica para seus próprios apontamentos nos processos avaliativos.

O Planejamento Estratégico Participativo da Unemat ainda está sendo implementado pois sua abrangência são para 10 anos, ou seja, se encontra na etapa de Consolidação (etapa VII), entretanto, este instrumento administrativo já vem contribuindo com a gestão universitária subsidiando a construção de documentos institucionais com destaque para sustentação objetiva do Congresso Universitário 2018 e a emissão pública do Plano de Desenvolvimento Institucional 2017-2021(PDI) para os próximos cinco anos da Universidade.

Essa interligação de Planejamento e Avaliação é de suma importância para rumos da universidade, cito alguns benefícios a ser reconhecido por esta estratégia de gestão universitária que é o enfrentamento do descrédito nesses documentos institucionais, a ampliação e/ou construção dos espaços democráticos de discussão e participação, e proporciona ao gestor universitário informações e ações ansiadas pela comunidade acadêmica com vistas para a eliminação do distanciamento entre o que se planeja e o que se realiza.

Corroborando nesta argumentação a teórica Lima (2002) que já se inquietava com os resultados de suas investigações quando observa o distanciamento entre a avaliação e o planejamento na Unemat dizendo que a avaliação institucional não tem sido um ponto de apoio para o planejamento da instituição. Observa-se nesta fala da autora a sua preocupação com o desprezo dado a esses documentos institucionais, pois eles subsidiam a comunidade acadêmica, em especial seus gestores, na tomada de decisão com direcionamento da instituição conforme pontua Luckesi (2005, p. 25) “A avaliação, diferentemente da verificação, envolve um ato que ultrapassa a obtenção de configuração do objeto, exigindo decisão do que fazer ante ou com

ele. [...] a avaliação direciona o objeto numa trilha dinâmica de ação” (*Apud* MARCIANO e QUEIROZ, 2012, p. 71).

Assim, a construção interfacial do Planejamento e a Avaliação na Unemat em 2015 com o advento do PEP 2015-2025 faz retomar a concepção original pensada em 2002 para a instituição onde “os relatórios do PAIUNEMAT constituem-se em peças básicas para nortear as discussões e planejamento da universidade com vistas ao estabelecimento e alcance de metas quantitativas e qualitativas próprias da missão universitária” (UNEMAT, 2002, p. 02).

#### **4.6 Os Resultados da Avaliação Institucional como instrumento de Gestão Universitária**

*Na prática, percebe-se que a administração de uma organização universitária é algo bastante distinto da administração de uma indústria têxtil, de uma organização bancária, ou mesmo de uma mera instituição pública prestadora de serviços. Nesta perspectiva, a habilidade e o domínio de técnicas administrativas, largamente utilizadas nas empresas, tornam-se inadequadas e ineficazes à realidade universitária.*

*Meyer Junior (1988).*

A prática de se usar técnicas e ferramentas do mercado privado na gestão das universidades ainda são atuais, embora sejam inadequadas e ineficazes. Nesta subseção faremos a discussão deste assunto envolvendo a gestão universitária a partir das sustentações teóricas de Chauí (2001), Lima (2002, 2008), Santiago *et al* (2003), Marcelino (2004) e Schlickmann (2009).

Etimológica do latim *gestio* e de conotação para ação de administrar e de dirigir são os significados para terminologia gestão. Expressão está um tanto quanto genérica e comumente associada a um adjetivo de aplicação à área de interesse que se desenvolve em diversas variações, do tipo: Gestão de Recursos Humanos, Gestão Patrimonial, Gestão de Lucros e Dividendos, Gestão de Frotas, Gestão da Tecnologia da Informação, Gestão Acadêmica, Gestão Financeira e Orçamentaria, Gestão de Compras e Aquisições, Gestão de Marketing, Gestão de Contratos, Gestão de Prestação de Contas, Gestão de Projetos, Gestão de Infraestrutura, Gestão de Logística, Gestão Organizacional, e até a Gestão Universitária e entre outras expressões.

Nos atemos a Gestão Universitária por ser uma das temáticas centralizadoras da nossa pesquisa e também foi utilizado como descritor na construção do Balanço de Produção como consta na Seção 4.1, quando identificamos que esse assunto tem pouca e/ou baixa produção

científica com relação a Avaliação Institucional, e que o termo gestão universitária comumente é associado as expressões “administração universitária” e “gestão superior”, também sendo correlacionado nas universidades no sentido para tomada de decisão.

O Balanço de Produção nos inquietou a refletir a gestão universitária e sua atual conjuntura e fazer alguns questionamentos no seguinte sentido: essa baixa ou pouca produção científica a esta temática tem gerado uma certa ausência e/ou vazio de proposituras reais e aplicáveis a gestão das universidades públicas? Seria uma inércia? Confluentes a isso, o gestor e a comunidade acadêmica se vê refém das técnicas e instrumentos administrativos das organizações privadas e mercantis? E como esse dilema pode ser atenuado pelo gestor que respeita as características e vocação de uma instituições públicas de ensino superior?

Não podemos afirmar que a ausência e/ou vazio de proposituras técnicas e instrumentais para a gestão universitária é resultante da inércia da comunidade acadêmica. Contudo, é possível afirmar que há inserção de concepções de gestão privada no âmbito da gestão pública universitária por parte do Estado, e esse fenômeno é cunhado de *Managerialismo*<sup>59</sup> ou Gerencialismo<sup>60</sup>.

“O gerencialismo emerge no contexto de sucessivas tentativas das políticas governamentais de criar um mercado ou quase-mercado na educação superior.” conforme aborda Santiago *et al* (2003, p. 87) que conceitua o gerencialismo a partir de Denn (2001) no sentido de observação prático desse fenômeno no contexto da gestão pública como:

Instrumento de análise ou um caminho que se proporia descrever, explicar, categorizar e compreender os novos discursos e as tentativas para impor técnicas de gestão importadas do sector privado, cuja introdução no sector público foi encorajada pelos governos para diminuir as despesas (...), sobre aplicação das técnicas, valores e práticas, vinda do sector privado da economia para a gestão das organizações centradas no serviço público (...). (SANTIAGO *et al* 2003, p. 87).

Nesta intelecção o autor continua com críticas a esse fenômeno chancelado pelo Estado mas com a batuta do mercado pois “o gerencialismo seria assim como que um corolário dessa situação de mudanças, penetrando naturalmente nos dispositivos organizacionais das universidades” (SANTIAGO *et al* 2003, p. 89). Os autores ainda vão além, dizendo que as

---

<sup>59</sup> O prof. Rui Santiago, em 2005, conjuntamente com Antônio M. e Teresa C., lançaram a obra “O Surgimento do managerialismo no sistema de ensino superior português” pelo Centro de Investigação de Políticas do Ensino Superior em Portugal, denunciando a desconstrução da instituição pública e a sua reconstrução com concepções ideológicas do neoliberalismo.

<sup>60</sup> Santiago *et al.* (2003), pontua que usava o termo *Managerialismo* devido o caractere ideológico quando se estuda este fenômeno nos países anglo-saxônicos desde a década de 90, mas que devido a parceria com os pesquisadores brasileiros passou a adotar o termo “Gerencialismo” por ser mais comum em Portugal e no Brasil.

consequências dessa interpenetração legitimada no managerialismo vão desde a unificação do governo e a gestão das universidades, ou seja, um ataque a autonomia universitária, onde aos padrões de custo/benefícios podem suprimir áreas e disciplinas orientando a produção acadêmica para competição e lógica de mercado à uma concepção de gestão universitária calcada na ótica empresarial (Santiago *et al* 2003).

Esse compêndio crítico é compartilhado por Chauí (2001) no entendimento de que as universidades públicas se diferenciam das organizações empresariais e por isso as práticas administrativas de uma não se sustentam para outra sendo que:

A prática contemporânea da administração parte de dois pressupostos: o de que toda dimensão da realidade é equivalente a qualquer outra e por esse motivo é administrável de fato e de direito, e o de que os princípios administrativos são os mesmos em toda parte porque todas as manifestações sociais, sendo equivalentes, são regidas pelas mesmas regras. Em outras palavras, a administração é percebida e praticada segundo conjunto de normas gerais desprovidas de conteúdo particular e que, por seu formalismo, são aplicáveis a todas as manifestações sócias. Uma sociedade de mercado produz e troca equivalentes suas instituições são, por isso mesmo, equivalentes também. É isso que se costuma batizar de “tecnocracia”, isto é, aquela prática que julga ser possível dirigir a universidade segundo as mesmas normas e os mesmos critérios com que se administra um montadora de automóveis ou uma rede de supermercados (CHAUÍ 2001, p. 186).

Não há confluência entre normas do mercado empresarial com as universidade públicas, e não são harmônicas as técnicas administrativas de ambas, até porque, enquanto as empresas privadas primam pelo lucro as universidade devem (ou deveriam) estar à disposição da sociedade e do bem comum. Logo, os princípios ou elementos constitutivos<sup>61</sup> são distintos.

É necessário repensar as práticas de gestão universitária, administrar uma instituição de ensino superior não é uma tarefa fácil, é uma instituição complexa e desafiadora, configurasse como campo difícil conforme palavras de Schlickmann (2009, p.14):

A Administração Universitária constitui um campo difícil de ser delineado. [...] pode-se dizer que a dificuldade em se administrar a universidade é antes de tudo um reflexo da dificuldade de administrar uma organização qualquer. Aqueles que a administram, baseados em teorias e modelos de gestão desconhecem que a própria empresa não é equilíbrio, mas desequilíbrio. Não é estabilidade, mas instabilidade. Não é harmonia, mas conflito. Não é simplicidade, mas complexidade. Logicamente, se há problemas de se entender estas questões nas empresas, haverá problemas também quando se aplicar os preceitos empresariais na universidade. Afinal, não é só a universidade que é complexa, conflituosa. Qualquer organização pode ser assim caracterizada. Pois as pessoas são complexas. As relações que se estabelecem entre as pessoas são complexas. E tanto as empresas quanto as universidades são constituídas por pessoas, administradas por pessoas. O que talvez torne a universidade “diferente” é que as complexidades parecem mais evidentes nesta organização. Assim, a aplicação dos modelos empresariais não surtem o efeito desejado nas universidades, porque nas

---

<sup>61</sup> Elemento constitutivo é a expressão adotada por Araújo (2012).

próprias empresas há uma ilusão de que as relações inerentes a estas podem ser simplificadas, os conflitos eliminados e o equilíbrio sempre conquistado. (Schlickmann 2009, p.14 *apud* PLANO DE TRABALHO PEP, 2015, p. 18)<sup>62</sup>

Gestar uma universidade é lidar com conflitos, tensões, interesses diversos, desequilíbrio e instabilidades, é a práxis cotidiana correlacionada com o enfrentamento dos problemas reais dessa instituição contraditória como bem elucidado por Leite (2005) ao afirmar essas implicações na decisões a serem tomadas quando são apresentados as seguintes questões:

Nas esferas de decisão da universidade se reconhece, por exemplo, o problema da repetência dos alunos, da evasão; reconhece a má distribuição de funcionários pelas unidades e as diferenças em seus horários de trabalho e em suas competências para realização de tarefas; avalia-se que há professores que sabem muito, mas, ensinam mal, pois lhes falta “didática”, como dizem os alunos; confirmam-se problemas nos laboratórios e nas aulas práticas; entende-se que os currículos de alguns cursos de graduação estão alongados e, em outros, a súmula das disciplinas apresenta tópicos que não são abordados em aula ou não são oferecidos simplesmente porque faltam docentes habilitados. (LEITE 2005, p. 21)

Que a partir de um olhar empírico, nota-se que essas tensões e pressões se ampliam hodiernamente mediante apelo mercadológico para qualificação profissional, conceito inadequados de qualidade nas atividades de ensino, pesquisa e extensão; falta de recurso, infraestrutura inadequada, procrastinações e corporativismo, inúmeras comissões e conselhos, legislações antiquado, concorrência desleal por instituições privadas, pressão e opressão política partidária, interferência na autonomia da universidade, judicialização das questões universitárias com destaque para os órgãos de controle (Tribunais de Contas e Ministérios Públicos)<sup>63</sup>, interpretação inadequada na *accountability*<sup>64</sup>, bipolarização dos meios

---

<sup>62</sup> O Plano de Trabalho do Planejamento Estratégico Participativo da Unemat 2015-2025 foi desenvolvido em 2015 e está disponível em <[http://portal.unemat.br/media/oldfiles/prpti/docs/planej\\_estrategico/2\\_plano\\_de\\_trabalho.pdf](http://portal.unemat.br/media/oldfiles/prpti/docs/planej_estrategico/2_plano_de_trabalho.pdf)>. Acessado em mai. 2019.

<sup>63</sup> Não sou contra a autuação dos Órgãos de Controle, entretanto, a Universidade é um órgão público diferenciado dos demais. Também não defendo privilégios para a instituição, contudo a autonomia universitária e a decisão dos colegiados tem que ser respeitada. Antes que a Universidade seja autuada, investigada, advertida, penalizada e/ou tenha as “Contas Reprovadas”, entendo que esses órgãos de controle precisam compreender como se gere uma instituição complexa, como é o dia a dia dessas instituições e considerar a vocação institucional, a história e o histórico institucional consoante com a experiência e/ou expertise construída ao longo dos anos, pois não se pode parametriza lá com a realidade dos órgãos do Poder Legislativo, Judiciário, Executivo (embora as universidades públicas, em sua grande maioria, sejam Fundações da Administração Indireta ligadas a Ministérios e Secretarias de Educação), e até mesmo dos próprios Ministérios Públicos e Tribunais de Conta. A Universidade Pública é diferenciada pois emerge da sociedade para a sociedade respondendo aos anseios da comunidade.

<sup>64</sup> *Accountability* é de suma importância, principalmente com o advento da Lei de Acesso a Informação (LAI) nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, cuja finalidade é obrigar órgãos públicos integrantes da administração direta dos Poderes Executivo, Legislativo, incluindo as Cortes de Contas, e Judiciário e do Ministério Público, autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios a garantir o direito de acesso à

comunicativos e jornalísticos, e entre outras questões de ordens internas e externas que tornam a gestão universitária complexa e que traduzem a ambiência cotidiana de uma universidade pública.

Por essas e outras implicações que Schlickmann (2009) nos chama atenção para refletir e um repensar crítico das teorias administrativas que dê conta de toda a complexidade inerente as universidades (*Apud* Plano de Trabalho PEP, 2015, p. 18). Assim, com técnicas administrativas oriunda do mercado privado ou não, a gestão universitária precisa de teorias administrativas que dê conta de enfrentar esses problema e desafios que são reais e cotidianos em uma universidade. Confluyente a essa tônica, Marcelino (2004) quando investigava a gestão estratégica da UnB, já dizia que para a gestão da universidade pública brasileira “faz-se necessário examinar novas referências para o planejamento e para a organização das unidades acadêmicas na busca de atender demandas, como: prestação de serviços, qualidade, automação, tecnologia, eficiência interna e eficácia organizacional” (MARCELINO 2004, p. 32), em outras palavras, as universidades carecem de uma concepção estrutural própria de gestão universitária que atendam os desafios atuais.

A universidade contribui significativamente para o desenvolvimento da sociedade, realizando investigações inovadoras, pesquisas científicas, descobertas com implicações significantes no cotidiano da população, inclusive com a difusão e reformulação de ferramentas administrativas de gestão importantíssimas para o setor privado empresarial, entretanto, observa-se, em certa medida, essa ausência ou pouco desenvolvimento de instrumentos próprios para sua gestão e operacionalização das atividades de ensino, pesquisa, e extensão. Modelos pragmáticos e rígidos não solucionarão os dilemas, mas conforme entendimento de Marcelino (2004) e Schlickmann (2009) a universidade precisa estudar novos referenciais de gestão, a comunidade acadêmica de forma democrática e coletiva precisa urgentemente estudar e propor referências de gestão para a universidade pública brasileira.

A construção de concepção e referencial para gestão universitária deve emergir da própria instituição de ensino e sempre cunhada pela comunidade acadêmica participando e contribuindo no processo culminando com normas, técnicas e matrizes administrativas que respondam aos apelos da sociedade, as técnicas e matrizes administrativas também podem provir do mercado privado desde que sejam reformulados e respeitem a identidade e vocação

---

informação de suas ações mediante procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão.

da instituição como foi o caso do Planejamento Estratégico Participativo da Unemat abordado e discutido na subseção anterior.

O gestor universitário pode primar suas ações com a participação da comunidade por meio da gestão participativa proporcionando voz e vez para todos os atores envolvidos, oriunda da concepção de gestão democrática que na forma de princípio está insculpido na Constituição Federal de 1988, por meio Art. 206 inciso VI, quando diz que a gestão democrática é um dos princípios balizares do ensino público brasileiro, ou seja, a gestão democrática em instituições públicas de ensino superior não se pode configurar como ato discricionário por parte dos seus gestores, dever ser tido como princípio de gestão.

Ainda no arcabouço *lex* brasileiro, resta evidente que gestar uma instituição pública de educação superior com a participação popular deve ser o princípio balizar de qualquer gestor universitário, e esta questão foi pacificada via Diretrizes e Bases da Educação Nacional, na forma da Lei nº 9.394 de 1996 perante o Art. 3º inciso VIII, e prosseguiu contanto também que as instituições públicas de educação superior deverão obedecer a este princípio e assegurar a participação da comunidade institucional conforme preconiza o Art. 56 da Lei.

Outro dispositivo legal que ressaltou a observância deste princípio da gestão democrática foi o Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024, matéria disposta na Lei nº 13.005 de 2014, que fez constar no anexo de estratégias por meio da Meta 19 e fixando o prazo de 2 (dois) anos para a devida efetivação gestão democrática<sup>65</sup>.

Dessa forma, nota-se que a gestão universitária das instituições públicas precisam estar calcada no princípio da gestão democrática<sup>66</sup>, gestão construída na coletividade ouvindo e

---

<sup>65</sup> O Fórum Nacional de Educação (FNE), em 2018, elaborou e publicou o Documento Base-Relatório Final versando vários aspectos educacionais com ressaltos para gestão educacional construída nos fundamentos democráticos e participativos, com engajamento da coletividade e participação popular como subsídio para tomada de decisão conforme orienta o Eixo III dos planos decenais para *Gestão Democrática, Participação Popular e Controle Social*, que versa: “a participação popular deve ser compreendida como processo complexo, envolvendo múltiplos cenários e possibilidades de organização e sujeitos buscando compartilhar as ações e as tomadas de decisão por meio do trabalho coletivo, envolvendo diferentes segmentos da sociedade. Nesse contexto, busca-se a construção de uma perspectiva democrática de organização e gestão, que pressupõe uma concepção de educação voltada para a oferta de um ensino de qualidade, para a emancipação, a transformação social e superação das desigualdades e formação integral, fortalecendo a participação de toda comunidade escola” (CONAE, 2018, pg. 73). Disponível em < [http://fne.mec.gov.br/images/Documento\\_Base\\_-\\_Relatorio\\_Final\\_da\\_CONAE\\_2018.pdf](http://fne.mec.gov.br/images/Documento_Base_-_Relatorio_Final_da_CONAE_2018.pdf)>. Acessado em mai. 2019.

<sup>66</sup> Azevedo faz toda uma tessitura teórica da gestão democrática para escola, mas devido a relevância do assunto é que trago aqui pelo o autor compreender que este princípio está vinculado a qualidade social, pois “A democratização da gestão necessita da construção de canais de participação com processos eleitorais formalizados, regrados por normas legais, produto de consensos construídos. Entre os principais mecanismos estão: a eleição de diretores e vices, constituição de conselhos escolares com participação de pais, alunos, funcionários e professores, comissões de trabalho, assembleia por segmentos, assembleia geral, orçamento participativo nas escolas, escola de pais, espaços de formação de conselheiros eleitos e outras experiências possíveis de constituição de espaços de participação e de gestão democrática” (2009, p. 63).

atendendo o anseio da comunidade acadêmica e sociedade, logo, todo seu ordenamento, concepções e referencial também deve ser norteado por este princípio<sup>67</sup>, alcançando também os instrumentos e ferramentas que são ou serão desenvolvidos para a gestão universitária. Essa gestão democrática perpassa pelo entendimento de democracia aportado por Chauí (2018, p. 134) dizendo que o:

(...) conceito de democracia é constituído pela articulação das seguintes ideias: a de comunidade política baseada na liberdade e na igualdade dos direitos, a de poder popular baseado no consenso da maioria e na salvaguarda das minorias, a de conflitos internos resolvidos por intermédio de dispositivos institucionais que garantam a luta política pelo poder, a de competição, elegibilidade e rotatividade dos governantes.

A partir dessa percepção a autora afirma que a democracia na universidade é aquela que garanta não só o direito de acesso à educação, mas também de criação científico-cultural e sobretudo que garanta aos universitários formas de representação, de participação e de intervenção nas políticas educacionais-culturais, o acesso aos orçamentos e à distribuição das verbas e à definição das prioridades didáticas, de pesquisa e de serviços à população (CHAUÍ, 2018). De forma que:

(...) os sujeitos da educação podem e devem intervir na elaboração de orçamentos e verbas de políticas do livro, do material escolar, de bibliotecas, de laboratórios, de centros de financiamento de pesquisa, da elaboração de programas, currículos e formas de avaliação segundo as necessidades locais, regionais, de grupos e de classes. (CHAUÍ 2018, p. 157)

Diante desses dilemas, o Planejamento Estratégico Participativo e a Avaliação Institucional Participativa vão se apresentando como instrumentos e ferramentas que subsidiarão a Gestão Universitária na suas tomadas de decisão perante as instituições públicas de ensino superior - por estarem ancorados nos pressupostos participativos e democráticos - pois enquanto o planejamento demonstra os rumos da instituição a avaliação vai refletindo a percepção da comunidade acadêmica naquele dado momento cabendo a gestão, em especial os gestores, estarem consentâneo a este processo de junção do planejamento com a avaliação.

A gestão universitária de instituições públicas se desenvolve num campo participativo e democrático, com assunção de referenciais construídos pela comunidade acadêmica, mas

---

<sup>67</sup> Araújo (2012) faz uma reflexão para escolas mais cito aqui por entender a pertinência para as universidades públicas também desse processo quanto a mediação das políticas em uma gestão democrática quando diz que: “É necessário garantir a ampla participação nos destinos da educação pública por parte dos profissionais da educação, dos gestores e dos pais dos alunos, o que se coloca como grande desafio para os defensores da gestão democrática com propósitos emancipatórios. Essa tarefa exigirá novas fórmulas de mediação das políticas e igualmente nova relação entre os poderes central, intermediário local que compõem o sistema educacional” (2012, p. 26).

certo também que está ambiência não afasta as tensões e pressões cotidianas da universidade, muito pelo contrário, elas constituem partes integrantes dessa complexidade.

Embora observamos certa escassez de definição e/ou conceituação de Gestão Universitária, contudo não sendo nossa intenção de consumir esse assunto, haja vista a sua complexidade, mas, a distinção entre gestor e gestão universitária é notória. O Gestor Público Universitário é o agente público<sup>68</sup>, legalmente lotado em cargo estratégico, politicamente legítimo e tecnicamente apto para gestão pública universitária. Já a Gestão Pública Universitária se pauta pela gestão democrática e participativa, atenta aos anseios da sociedade, seguindo os ordenamentos legais e balizares da administração pública, com representatividade política e legítima perante a sociedade em geral, vinculado aos princípios institucionais da universidade anuentes para o ensino, a pesquisa, e extensão de qualidade.

A interação entre Gestão e Avaliação é de suma importância, haja vista que a avaliação, por meio dos seus resultados, podem subsidiar a tomada de decisão dos gestores público universitário conforme sustentado por Lima (2008, p. 213) quando afirma que “toda avaliação pode produzir tomadas de decisão, como mudanças físicas, estruturais, administrativas, organizacionais, servindo para a modernização da gestão”. Não obstante, a autora corrobora memorando Trindade (1994, p. 4) que diz:

A avaliação institucional constitui para os dirigentes universitários uma ferramenta essencial para garantir padrões adequados de qualidade acadêmico-científica, indispensáveis para o planejamento e a definição das políticas estratégicas e a gestão. Ao mesmo tempo, esta ferramenta permite uma prestação de contas à sociedade sobre o desempenho da universidade na utilização do financiamento governamental e no cumprimento de sua missão pública. (Trindade 1994, p. 4 *apud* Lima 2008, p. 37).

A avaliação institucional se constitui como um ferramenta e/ou instrumento essencial para gestão universitária, demonstrando sua funcionalidade e importância tanto para a comunidade acadêmica como para sociedade em geral. Para a comunidade acadêmica pois a avaliação institucional conflui a percepção dos seus atores em resumidos relatórios e indicadores de qualidade. E para a sociedade em geral pois a universidade deve estar a serviço do bem comum e atendendo os anseios da sociedade. E ambas só serão materializadas por meio de gestores que não usem de defecção para com os resultados da avaliação.

A avaliação institucional além de orientar a racionalidade nas tomadas de decisão, também se constitui com técnica administrativa de gestão universitária que evidenciará vários

---

<sup>68</sup> Agente Público é qualquer pessoal responsável, de forma definitiva ou transitória, pelo desempenho de uma função pública (NETO e TORRES, 2011, pg. 201).

aspectos da instituição e em que condições elas se encontram naquele dado momento, o que é oportuno nas reflexões para definição de prioridades e determinantes para as mudanças almejadas pela comunidade acadêmica. Leite (2005) aprofunda nesta intelecção afirmando que:

A avaliação pode favorecer a compreensão coletiva sobre as qualidades positivas, pontos fortes, aspectos em que a instituição se auto-reconhece melhor do que outras. Permite revisar falhas, os erros, e também, e o que é mais importante – definir prioridades para a gestão democrática da universidade. Avaliar pode ser a ação que dará impulso as mudanças. (LEITE 2005, p. 29).

A interação dos objetivos e função da avaliação para com a gestão, perpassa pelo crivo da gestão democrática na universidade, ou seja, uma gestão pública universitária ancorada nos pressupostos participativos e de decisões colegiadas. Tendo em vista que a avaliação institucional tem ouvido a comunidade balizando por eixos e dimensões aglutinando informações que vão desde as esferas do planejamento a própria avaliação, passando por aspectos do ensino, da pesquisa, da extensão, da gestão e até infraestrutura. Compreendemos que gestor público universitário deva administrar a instituição pautado nesta interação, logo, essas variáveis serão os pontos de enfrentamento e melhoria na instituição.

#### **4.7 Planejamento, Gestão e Avaliação na Educação Superior: interfaces possíveis.**

*Numa análise realizada sobre as relações avaliação e planejamento, comenta que a avaliação atravessa o ato de planejar e de executar.*

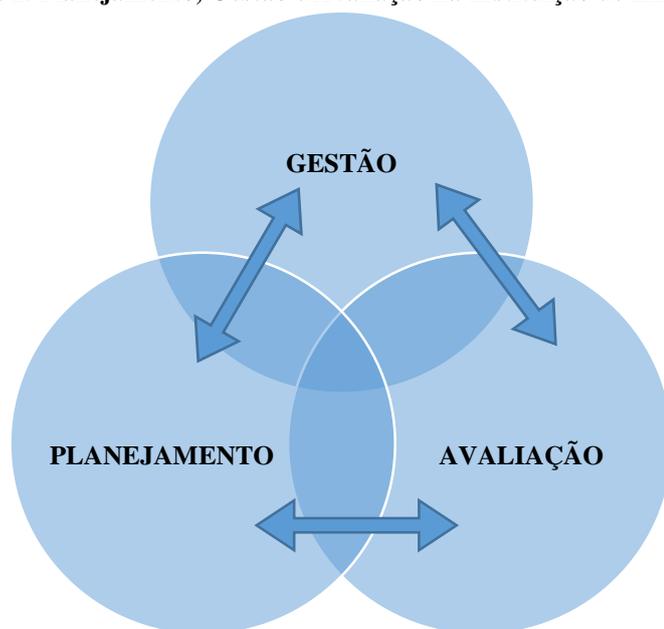
*Luckesi (2000) apud Lima (2002, p. 126)*

A junção do planejamento, a gestão e a avaliação só é possível se houver a clara adesão e aceitação dos pressupostos participativo e democrático como elemento constitutivo da ambiência universitária, cuja finalidade está em atender a comunidade acadêmica e a sociedade em geral por meio do ensino, pesquisa, extensão de qualidade.

Essa interação entre planejamento, a gestão e a avaliação diminui o distanciamento entre o que se planeja e o que se avalia, com contribuições significantes para autonomia universitária e legitimação da ações realizadas. Caso contrário, “o distanciamento entre o planejamento e a avaliação leva a consequências gravíssimas, impede a construção de propostas com a participação da comunidade e possibilita a imposição de projetos, de normas e ações. (LIMA 2002, p. 126).

O planejamento é o componente abstrato nesta conjuntura, mas que depende dos gestores universitários para concretude do que foi almejado pela comunidade acadêmica em curto, médio e longo prazo, e que também se orientou em planejar de acordo com os apontamentos descritos na avaliação da instituição. A gestão universitária é o que dá vida nesta interação pois deve se organizar para materialização das ações planejadas e construir espaços de debates democráticos engendrando a cultura avaliativa na universidade. A avaliação subsidiará a gestão nas tomadas de decisões e norteará as ações de planejamento institucional retroalimentando essa engrenagem. O processo é contínuo e visa a qualidade e a melhoria da instituição que está calcada na concepção participativa e democrática, onde os atores sociais tem voz e vez no cotidiano da instituição. E essa interface posse ser representada da seguinte forma:

**Figura 2. Planejamento, Gestão e Avaliação na Instituição de Ensino Superior.**



Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa, 2019.

A sistematização interfacial do planejamento, da gestão e da avaliação universitária pode ser centrada nos eixos e dimensões do Sinaes, conforme matriz descrita a seguir:

**Quadro 12: Matriz Interfacial do Planejamento, Gestão e Avaliação na Educação Superior Pública.**

MATRIZ INTERFACIAL DO PLANEJAMENTO, GESTÃO E AVALIAÇÃO				
EIXOS	DIMENSÕES	PLANEJAMENTO	GESTÃO	AVALIAÇÃO

Eixo 1: Planejamento e Avaliação Institucional	Dimensão 8: Planejamento e Avaliação	Onde e Quando queremos alcançar/chegar?	Como e com que realizaremos?	Qual situação nos encontramos neste dado momento? Quais contribuições para o planejamento?
Eixo 2: Desenvolvimento Institucional	Dimensão 1: Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional			
	Dimensão 3: Responsabilidade Social da Instituição			
Eixo 3: Políticas Acadêmicas	Dimensão 2: Políticas para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão			
	Dimensão 4: Comunicação com a Sociedade			
	Dimensão 9: Política de Atendimento aos Discentes			
Eixo 4: Políticas de Gestão	Dimensão 5: Políticas de Pessoal			
	Dimensão 6: Organização e Gestão da Instituição			
	Dimensão 10: Sustentabilidade Financeira			
Eixo 5: Infraestrutura Física	Dimensão 7: Infraestrutura Física			

Fonte: elaborada pelo autor da pesquisa, 2019.

Nesta inteligência, o Quadro nº 12 está constituídos no seguinte sentido:

**a) Planejamento:** neste quadrante onde consta “Onde e Quando queremos alcançar/chegar?” propõe que o planejamento institucional, planejamento anual, planejamento estratégico, e entre outras variações de planejamento universitário sejam congregados nesta perspectiva de organização por meio dos eixos e dimensões, desenvolvendo a interação entre o que se avalia e o que se planeja, com efeitos para um gestão universitária de qualidade:

A criação de mecanismos e instrumentos de uma avaliação participativa (que depende muito do tamanho e natureza do projeto) cria os elementos essenciais de adesão da população ao processo de planejamento e com efeito de compromisso coletivo sobre o balanço crítico, as eventuais correções de rumo e os ajustes a fazer. A estratégia da avaliação participativa cria uma espécie de compartilhamento entre os gestores e a finalidade do projeto. (TONI 2003, p. 161)

**b) Gestão:** é trazer a baía a práxis da gestão universitária em que o “Como e com que realizaremos?” expressam as técnicas que devem ser empregadas, a legislação a ser seguida, as alocações orçamentárias e entre outros compêndios administrativos que subsidie a tomada de decisão para melhoria do ensino, pesquisa, extensão e até a gestão conforme os eixos e dimensões. Nesta variável, o gestor público universitário tem discricionariedade da forma como realizará e/ou executará as ações propostas pela comunidade acadêmica;

Administrar um instituição educacional, portanto, requer uma ação diferenciada em seus procedimentos, em metas e em seus objetivos, pois se trata de uma instituição que educa pessoas, que transmite valores e conceitos para a formação e estrutura de vida para cada sujeito. (...) administra uma organização não pode ser considerado uma tarefa fácil, principalmente em se tratando da administração e da gestão da educação, que tem por objetivo principal coordenar a ação de diferentes componentes de um sistema, sem perder de vista a especificidade de suas características e valores. Quando a referência de uma organização é uma instituição de educação superior, está remete a questões mais complexas, pois não se caracteriza por ser uma empresa comum, mas altamente diferenciada, complexa e muito específica porque é responsável por formar pessoas.” (OLIVEIRA 2009, p. 88)

**c) Avaliação:** compreendendo o fim e o início do processo, haja vista que evidenciará os pontos fortes e/ou positivos da instituição que precisam ser mantidos bem como os pontos fracos e/ou negativos que precisam ser repensados pela “Qual situação nos encontramos neste dado momento? Quais contribuições para o planejamento?”, e estes dados estando elencados nos resultados possibilitarão a retroalimentação dessa engrenagem nas instituição de ensino superior por estarem confluentes e harmônicos em eixos e dimensões do SINAES. Cabe pontuar o protagonismo exercido pela Autoavaliação, segundo o SINAES, na perspectiva participativa nesta interação. “Os participantes do processo de mudança em uma organização sentem-se responsáveis quando participam das discussões e dos resultados, sejam estes favoráveis ou não” (OLIVEIRA 2009, p. 90). Os resultados da avaliação subsidiarão as discussões e reflexões, conseqüentemente, endossará dados para o planejamento e subsidiará a gestão na tomada de decisão.

A sistematização dessa Matriz tem como intuito possibilitar um planejamento institucional mais próximo da realidade e que não se torne inexecutável, considerando que os gestores se basearão em informações mais fidedignas possibilitando que tomem decisões mais assertivas e que reflitam o anseio da comunidade e melhoria da instituição, e essa interligação fortalecerá a cultura avaliativa e diminuirá o distanciamento entre o que se planeja e o que se avalia, pois haverá, conseqüentemente, a retroalimentação das informações e “somente

organizações que pensam e planejam seu futuro de forma coletiva e responsável, alcançam sua emancipação e mantem-se perenes na sociedade.” (OLIVEIRA, 2009, p. 95).

A junção teórica/prática do planejamento, gestão e avaliação, estando interligados pela concepção participativa e democrática, é que se pode resultar em qualidade institucional. Assim, a abordagem dessa temática foi essencial para reflexão das interfaces existentes entre planejamento, gestão e avaliação na ambiência do ensino superior público, e que nesse contexto investigatório pautou-se em compreender os efeitos da Avaliação Institucional para as tomadas de decisão e melhoria das ações desenvolvidas pelos gestores que visam a qualidade da UNEMAT. Na seção seguinte, evidenciaremos os resultados desta pesquisa conjuntamente com as análises realizadas.

## **5 OS EFEITOS DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA GESTÃO DA UNEMAT: PERCEPÇÕES DOS SUJEITOS**

Nesta seção, serão apresentados os resultados da pesquisa Avaliação Institucional como Instrumento de Gestão Universitária: Estudo de caso na Universidade do Estado de Mato Grosso, que tem como sentido essencial, descortinar os efeitos da Avaliação Institucional para as tomadas de decisão e melhorias das ações desenvolvidas pelos gestores da instituição, cujo objeto de investigação foi a Autoavaliação da Unemat no recorte temporal de 1994 a 2018. No primeiro momento, apresentamos a trajetória e desenvolvimento da Unemat desde 1978. Em seguida, faremos a contextualização da Avaliação Institucional desde o surgimento na instituição culminando com a síntese dos resultados apurados nos Relatórios de Avaliação Institucional, de 2002 a 2018, emitidos pela Comissão Própria de Avaliação. E por último, serão apresentadas as análises minuciosas dos conteúdos coletados em entrevista realizada com os Gestores e membros da Comissão Própria de Avaliação sobre o uso dos resultados da Avaliação Institucional na Unemat.

### **5.1 Os 40 Anos da Universidade do Estado de Mato Grosso**

*Art. 1º A Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT, pessoa jurídica de direito público da administração indireta, instituída pelo Poder Público Estadual, criada sob a natureza de Fundação Pública, pela Lei Complementar Estadual nº. 30, de 15 de dezembro de 1993, modificada pela Lei Complementar nº 319, de 30 de junho de 2008, com sede administrativa e foro no município de Cáceres/MT, com estrutura multicampi e atuação em todo o Estado de Mato Grosso, é uma entidade sem fins lucrativos e com duração indeterminada, dotada de autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa e de gestão patrimonial e financeira, obedecendo ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, e reger-se-á por este Estatuto, por seu Regimento Geral e pelas leis federais e estaduais disciplinadoras do ensino superior.*

*(Mato Grosso, 2012)*

Do interior para o interior! Impossível não se deparar com esta tão emblemática frase marcante na história da Universidade do Estado de Mato Grosso, que chega a ser até uma

autonomasia desta universidade que ao longo desses 40 anos de constantes desafios, lutas e conquistas não se furtou em ofertar o ensino, pesquisa, extensão nos quatro cantos deste imenso e múltiplo Estado. Para melhor compreensão faz-se necessário reportar a década de 70 do século passado e rememorar essa trajetória de resistência e determinação em prol do ensino superior público gratuito e de qualidade.

Discorreremos esta seção com intermédio das narrativas de alguns autores e fontes, principalmente a partir de Zattar (2008), Mendes (2009), Lima (2010), Rieder (2011) e documentos institucionais da Universidade.

A década de 70 foi marcada por vários fatos, que a nível mundial destacamos a Guerra Fria a partir da polarização do Capitalismo e Socialismo. Também neste período, o governo da República Federativa do Brasil está sob gestão do Regime Militar. O Estado do Mato Grosso passa por divisão de seu território originando o Estado do Mato Grosso do Sul. E na bicentenária cidade de Cáceres - princesinha do Rio Paraguai -, microrregião do Alto Pantanal no sudoeste do Estado e interior da região Centro Oeste do Brasil, é onde discorre todo o enredo da emancipação do ensino superior público estadual matogrossense.

Em 1973, foi instalado em Cáceres um Campus Avançado de pesquisa gestado pelas Universidades Federais de Pelotas (UFPel), a do Rio Grande do Sul (UFRGS), a do Mato Grosso (UFMT) e a Universidade Católica de Pelotas (UCPel) conforme cita Mendes (2009, p. 205). Despertava na comunidade cacerense o anseio por profissionais qualificados de várias áreas, principalmente de professores para resolver a falta crônica nas escolas do município segundo Rieder (2011, p. 234).

Diante do anseio da sociedade e da carência de mão de obra qualificada, no dia 20 de julho de 1978 o gestor municipal de Cáceres, Prefeito Ernani Martins, encaminha a Câmara Municipal a Lei nº 703 criando o Instituto de Ensino Superior de Cáceres (IESC) com objetivo de promover o ensino superior e a pesquisa na cidade conforme Decreto Municipal nº 190/1978.

O IESC, autarquia municipal vinculado à Secretaria Municipal de Educação e à Assistência Social, iniciou suas atividades ofertando os dois primeiros cursos sendo Licenciatura Plena em Letras e Licenciatura em Estudos Sociais conforme autorização de funcionamento expedido pelo Conselho Estadual de Educação (CEE) segundo a Resolução nº 61/1978. No mês de agosto deste mesmo exercício, foi lançado o primeiro vestibular do IESC dispondo 220 vagas para comunidade cacerense, que cumprindo as determinações legais e estatutárias passa a realização das atividades acadêmicas, iniciaram as aulas no mês de setembro

nas dependências da Escola Estadual Esperidião Marques e tendo como primeiro gestor da Instituição o Diretor Edival dos Reis Vieira da Silva.

Dando sequência na gestão do IESC, assumem também a direção da Instituição os prestáveis Diretores: Miriam Benedita Moreira Menezes (1980), Geraldo Ferreira Gomes (1981) e Olga Maria Castrilon Mendes Araújo (1983). Mas não obstante, segue os desafios e ameaças a emancipação do ensino superior público em Cáceres com a precariedade do acervo bibliográfico, a falta de infraestrutura e, principalmente, a dificuldade financeira que assolava o IESC conforme relata Rieder (2011).

A partir da articulação política da comunidade cacerense foi que o governador do Estado de Mato Grosso, Júlio José de Campos, em 19 de dezembro de 1985, a partir da Lei Estadual nº 4.960, recepciona a autarquia municipal IESC institucionalizando a estadualização da agora então Fundação Centro Universitário de Cáceres (FUCUC) com novo regime jurídico vinculado à Secretaria de Educação e Cultura do Estado e com dispositivos de recursos orçamentários, sendo gestada por um Coordenador sob tutela do Conselho Diretor da FUCUC.

O primeiro coordenador do FUCUC foi Mario Leite Vidal Filho (1986), sendo sucedido pela professora Neuza Benedita da Silva Zattar (1989). E as dificuldades com a falta de acervo bibliográfico, precariedade na infraestrutura e problemas de ordem financeira se somaram com outras reivindicações da comunidade acadêmica que pleiteava um ensino superior público de qualidade e gratuito. Zattar (2008, p.37) relata que “embora a instituição fosse declarada de caráter público, o ensino não era gratuito, pois se cobrava taxas de anuidades dos estudantes”.

Diante das reivindicações da comunidade acadêmica e visando atender as recomendações do Conselho Federal de Educação do MEC, foi que em 17 de julho de 1989, o gestor do executivo estadual, Governador Carlos Gomes Bezerra, através da Lei Estadual nº 5.495 faz as adequações legais e a alteração da razão social da antiga FUCUC que agora passa a se denominar Fundação Centro de Ensino Superior de Cáceres-FCESC. A gestão do Coordenador Carlos Alberto Reys Maldonado adota estratégias políticas e administrativas que resultaram em grandes avanços para Instituição com destaque para a garantia legal de transferências de recursos do Orçamento do Estado – a princípio indexado em 1% (um por cento); consequentemente possibilitou o planejamento orçamentário da FCESC; realização do primeiro concurso público para professores da Instituição, algo possível somente depois de 11 (onze) anos de desafios e labuta é que se consegue realizar um certame com garantia de composição de quadro próprio de professores; consequentemente, a publicação do primeiro

Plano de Carreira e Salário dos Professores; realização do primeiro Seminário de Expansão do Ensino Superior Público Estadual, aprovando a criação de Núcleos Regionais; entre outras conquistas.

O Centro de Ensino Superior de Cáceres cresceu e a instituição não se limitava mais a região de Cáceres. A Lei Complementar Estadual nº 14 de 1992, na gestão do governo Jaime Verrísimo de Campos, alterou a razão social que passa a denominar-se Fundação de Ensino Superior de Mato Grosso-FESMAT sob continuidade do Coordenador Carlos A Reys Maldonado. Segundo Rieder (2011, p. 238):

A interiorização veio atender uma enorme demanda reprimida local e regional oportunizando acesso ao Ensino Superior, para depois se estabelecer uma demanda de movimentação (ida-volta) diária de municípios vizinhos a fazer cursos de graduação nas sedes dos campi, para finalmente estabelecer-se uma demanda normal. Mas com o formato *multi campi* tornou-se necessário novamente alterar o nome institucional, que passou a denominar-se FESMAT.

A FESMAT atendia a população da cidade de Cáceres e região, entretanto, era necessário contemplar a população interiorana matogrossense com ensino superior. A estrutura administrativa *multi campi* possibilitava a instituição se organizar e embrenhar pelos rincões do Estado com estratégias diferenciadas de ensino visando dispor o acesso aos demais cidadãos.

Em 1993, cria-se a Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), a partir da Lei Complementar Estadual nº 30 de 15 de dezembro daquele ano, “está fora concebida a partir da necessidade de oferecer uma melhoria na qualidade de vida da população [...] com objetivo de atender a demanda da educação superior no interior do Estado de Mato Grosso” (LIMA, 2008, p. 105 e 106).

Carlos A Reys Maldonado se torna o primeiro Reitor da Instituição. A Unemat se encontra em novos ares de conquistas e expansão mais também com os desafios orçamentários e financeiros, falta de servidores e infraestrutura inadequada para atender o ensino superior matogrossense. A Reitoria e o primeiro Campus da instituição ficaram em Cáceres, na conjuntura administrativa *multi campi* - forma de gestão adotado pela Universidade possibilitando o desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão a partir de um suporte administrativo mais próximo da comunidade acadêmica envolvendo a estrutura de tomada de decisão descentralizada -, a Unemat passa estar presente em mais 08 (sete) municípios com respectivos campus sendo: Campus de Sinop em 1990; os Campus de Alta Floresta, Alto Araguaia, Nova Xavantina, Pontes e Lacerda e Luciara em 1991; e, Campus de Barra do Bugres e Colíder em 1994.

A Lei Complementar Estadual nº 30/1994, dispõe a instituição o seguinte organograma: 01 Reitor; as Pró Reitoria de Ensino e Extensão, Pró Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação e a Pró Reitoria de Administração e Finanças; 02 (dois) Diretores; uma Assessoria Superior e um Coordenador Regional; e 04 (quatro) cargos de Chefia; e no lotacionograma publicado em anexo da referida lei ainda constava a disponibilidade de 213 profissionais técnicos e 460 professores.

O Anuário de 2005 da Unemat reporta ao ano de 1994, mencionado que a instituição contava com apenas 289 docentes (desses apenas 03 tinha mestrados e nenhum com doutorado) e 152 técnicos administrativos. Ainda segundo esse documento institucional, consta a oferta 22 cursos a 2.333 alunos matriculados sendo gestada pelo primeiro Reitor eleito através do sufrágio e participação da comunidade acadêmica e mais 03 (três) Pro Reitores.

A Unemat vai se fortalecendo diante dos desafios de infraestrutura - ainda pleiteando seus prédios próprios, gestava de forma improvisada em locais cedidos ou emprestados-, orçamentariamente se depara com as contenções do Executivo Estadual, e seu quadro profissional ainda carecia de pessoal qualificado e entre outros percalços como a falta de representação política no cenários Estadual e Federal - pois no ano de 1994 Cáceres não tinha nenhum representante nos assentos do Legislativo e que encampasse a luta pela emancipação do ensino superior público estadual-, também tinha a questão da distância entre os Campus que além das enormes distâncias geográfica também a distância cultural e singularidade e/ou particularidade de cada região .

Rieder (2011, p. 239) analisa esse cenário destacando que “isto gera a necessidade dos dirigentes de correntes diferentes, a desenvolverem habilidades extraordinárias de negociação na busca de caminhos convergentes para tomadas de decisões macro”. E Lima já se inquietava para a gestão participativa da comunidade acadêmica da Unemat:

Neste contexto múltiplo, diverso e plural existente na Unemat é preciso pensar uma gestão que tenha seus objetivos macros, mas que esses objetivos estejam voltados para uma gestão participativa, descentralizada que oportunize a construção de ações que valorizem a diversidade cultural e atendam as especificidades. (2008, p. 106)

Em 1995, a partir da aquisição de uma universidade privada no município de Tangará da Serra, a Unemat chega ao seu 10º (décimo) Campus expandindo suas fronteiras e democratizando o acesso como bem pontua Medeiros (2008, p. 32) “a história da Universidade do Estado de Mato Grosso é um exemplo do movimento de democratização do acesso”.

Já no ano de 1996, acontece a segunda eleição para Reitor da Unemat, sagrando nas urnas a prof<sup>a</sup>. Ilma Ferreira Machado, a primeira Reitora a gestar a Instituição, que dentre tantas contribuições a Universidade, destacamos a realização do I Fórum de Avaliação Institucional no ano 1997.

Em 1998, toma posse o novo Reitor, prof<sup>o</sup>. Arno Rieder que no ano seguinte amplia o processo de interiorização do ensino superior público matogrossense instalando o 11º (décimo primeiro) Campus no município de Juara. Nesta gestão, o Conselho Estadual de Educação credencia a Unemat pelos próximos 05 (cinco) anos conferindo a autonomia didática, científica e pedagógica que também passa a oferta o ensino a distância. Em Barra do Bugres, em uma iniciativa singular e pioneira no ano de 2001, a Unemat começa a oferta o curso de licenciatura a população indígena. Também foi neste período que o governador do Estado do Mato Grosso tentou impor a Lei Complementar nº 101/2002 cuja finalidade era sucatear e restringir a função social da Unemat. “Integrantes do governo do Estado, sinalizam que o papel da UNEMAT deve se restringir à formação de Professores, até que esta demanda (defasagem) seja suprida. Depois, uma das possibilidades, era dela ser extinta” (RIEDER, 2011, p. 243).

Taisir Mahamudo Karin foi eleito e reeleito Reitor da Unemat, gestando de 2002 a 2010. Dentre as conquistas, realizou o maior concurso público para provimento de professores quanto para técnicos da Unemat, encampou e iniciou a construção da Cidade Universitária no município de Cáceres bem como a construção da maior biblioteca da Instituição, entre outras ações destacamos também para a publicação do Plano de Cargos, Carreira e Salários por meio da Lei Complementar Estadual nº 320/2008 que segundo Zattar (2008, p. 107) “sinaliza um novo tempo na carreira do profissional da educação superior e na atuação desse profissional nas atividades acadêmicas de ensino, pesquisa, extensão e de gestão na Unemat”.

Já em 2010, a Unemat tem novo gestor, o Reitor Adriano Aparecido Silva que dentre as várias ações desenvolvidas destacamos para a ampliação da Unemat chegando a 13 Campus em 2013 quando adquiriu duas universidades privadas sendo elas na cidade de Diamantino e em Nova Mutum. Outra ação de grande relevância desenvolvida durante sua gestão colocando a Unemat em um melhor patamar financeiro foi a conquista da Autonomia Financeira<sup>69</sup> da instituição preconizado na Constituição Estadual em seu Art. 246 proveniente da Emenda Constitucional nº 66, de 03 de julho de 2013, garantindo a aplicação de recursos financeiros estaduais com base na Receita Corrente Líquida:

---

<sup>69</sup> O governador Mauro Mendes está contestando esta autonomia da Unemat no STF.

Art. 246 O Estado aplicará, anualmente, os seguintes percentuais da Receita Corrente Líquida do Estado de Mato Grosso na manutenção e desenvolvimento da Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT, assim fracionados:

I - no mínimo 2,0% da Receita Corrente Líquida para o exercício de 2013;

II - no mínimo 2,1% da Receita Corrente Líquida para o exercício de 2014;

III - no mínimo 2,2% da Receita Corrente Líquida para o exercício de 2015;

IV - no mínimo 2,3% da Receita Corrente Líquida para o exercício de 2016;

V - no mínimo 2,4% da Receita Corrente Líquida para o exercício de 2017;

VI - no mínimo 2,5% da Receita Corrente Líquida para o exercício de 2018 e posteriores.

Parágrafo único Na dotação de que trata o presente artigo não se incluem os recursos reservados ao ensino fundamental e médio. (MATO GROSSO, 2013)<sup>70</sup>

A comunidade acadêmica retorna as urnas demonstrando participação nas atividades da Instituição e elege a nova reitora para gestar o exercício 2015 - 2018, a prof<sup>a</sup> Ana Maria Di Renzo que desenvolve uma gestão de reconstrução dos marcos da Universidade do Estado de Mato Grosso contribuindo significativamente nos instrumentos de gestão da Instituição, os quais destacamos para a construção organizacional do Planejamento Estratégico Participativo (PEP) 2015-2025, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2017-2012 e a Tese Final do Congresso Universitário da Unemat em 2108.

Assim, os Gestores da Unemat que estiverem na condição de Diretor, Coordenador e Reitor da Instituição são apresentados no Quadro 13, bem como a evolução da instituição no passar dos anos.

**Quadro 13 – Apresentação dos Gestores da Universidade do Estado de Mato Grosso que tiveram o status de Diretor, Coordenador e Reitor, desde 1978 a 2019.**

Período	Gestores	Status do Gestor	Início do Exercício
Instituto de Ensino Superior de Cáceres-IESC	Edival dos Reis Vieira Silva	Diretor (a)	1978
	Miriam Benedita Moreira Menezes		1980
	Geraldo Ferreira Gomes		1981
	Olga Maria Castrilon Mendes Araújo		1983
Fundação Centro Universitário de Cáceres-FUCUC	Mario Leite Vidal Filho		1986
	Neuza Benedita da Silva Zattar		1989
Fundação Centro de Ensino Superior de Cáceres-FCESC	Carlos Alberto Reys Maldonado	Coordenador (a)	1989
Fundação de Ensino Superior de Mato Grosso-FESMAT			1992
Universidade do Estado de Mato Grosso-Unemat	Carlos Alberto Reys Maldonado	Reitor (a)	1994
	Rosa Maria da Cunha Garcia		1996
	Ilma Ferreira Machado		1996
	Arno Rieder		1998
	Taisir Mahamudo Karin		2002

<sup>70</sup> Emenda Constitucional nº 66, de 03 de julho de 2013, que alterou o Art. 245 e o Art. 246 da Constituição do Estado de Mato Grosso. Disponível em <<http://app1.sefaz.mt.gov.br/0425762E00551975/250A3B130089C1CC042572ED0051D0A1/DF6B8B1E213ABE3E84257B6700604549>>. Acessado em: 20 Mai. 2019.

			2006
	Adriano Aparecido Silva		2010
	Dionei José da Silva		2014
	Ana Maria Di Renzo		2015
	Rodrigo Bruno Zanin		2019

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa, 2019.

O atual gestor da Instituição é o Reitor Rodrigo Bruno Zanin, eleito pela comunidade acadêmica para o exercício 2019-2022 da Universidade do Estado de Mato Grosso que mediante a Lei Complementar nº 03/2016 passou a denominar se Universidade do Estado de Mato Grosso Carlos Alberto Reyes Maldonado (Unemat).

Conforme Estatuto da Unemat, a estrutura didático-pedagógica-administrativa da Unemat em 2018 está contemplada com o seguinte dispositivo de gestores: 02 (dois) gestores no Órgão da Administração Central, sendo o Reitor e Vice Reitor; 07 (sete) gestores nos Órgãos da Administração Executiva Central, sendo: Pró-Reitor de Planejamento e Tecnologia da Informação, Pró-Reitor de Gestão Financeira, Pró-Reitor de Administração, Pró-Reitor de Assuntos Estudantis, Pró-Reitor de Ensino e Graduação, Pró-Reitor de Pesquisa e Pós Graduação e Pró-Reitor Extensão e Cultura.

Passados 40 anos, a Unemat em 2018 está presente em 45 municípios contemplados através dos 13 Campus sendo gestados no formato multi-câmpus pelos Órgãos de Administração Regional (que são os respectivos Diretores Político-Pedagógicos Financeiros e Diretores de Unidade Regionalizada Administrativa), com 21 núcleos pedagógicos e 24 polos de Ensino a Distância, ofertando 117 cursos, atendendo cerca de 20.829 mil acadêmicos nas diferentes modalidades de ensino, contando com 1.518 docentes e 744 técnicos administrativos perfazendo um total de 2.262 servidores lotados no seu quadro funcional. E na pós-graduação são ofertados 53 cursos entre doutorados e doutorados interinstitucional (Dinter), mestrados e mestrado interinstitucional (Minter), segundo o Anuário 2019<sup>71</sup>.

Os atuais pilares estratégicos da Unemat foram firmados no Planejamento Estratégico Participativo 2015-2015 por meio da participação da comunidade acadêmica que validou os Princípios, Valores, Visão e Missão da instituição.

Esta é a Missão da Unemat para 2015-2025:

Oferecer educação superior pública de excelência, promovendo a produção do conhecimento por meio do ensino, pesquisa e extensão de maneira democrática e plural contribuindo com a formação de profissionais competentes, éticos e

<sup>71</sup> Anuário da Unemat 2019 ano base 2018. Disponível em: < <http://portal.unemat.br/media/files/PRPTI/ANUARIO-2019-ANO-BASE-2018-8.pdf>>. Acessado em: 20 Dez. 2019.

compromissados com a sustentabilidade e com a consolidação de uma sociedade mais humana e democrática (PEP UNEMAT, 2017, p. 51).

Já a Visão da Unemat é “Ser uma instituição *multicâmpus* de excelência em ensino, pesquisa, extensão e gestão com reconhecimento nacional e internacional, contribuindo para o desenvolvimento e disseminação do conhecimento” (PEP UNEMAT, 2017, p. 51), firmado nos seguintes Princípios:

- Autonomia didático-pedagógica, científica, administrativa, financeira, orçamentária e política;
- Equidade e igualdade;
- Descentralização;
- Democracia;
- Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;
- Laicidade;
- Multidimensionalidade do conhecimento;
- Pluralidade de ideias e conceitos;
- Respeito;
- Ética;
- Valorização humana e profissional;
- Sustentabilidade;
- Gestão participativa (PEP UNEMAT, 2017, p. 51).

E fechando os critérios da identidade institucional nos Pilares Estratégicos, temos os Valores da Unemat ancorados no Comprometimento; Democracia; Sustentabilidade; Responsabilidade Social; Humanismo; Qualidade; Pluralidade (PEP UNEMAT 2017, p. 51).

A Universidade do Estado do Mato Grosso é uma instituição de educação superior estadual pública gratuita, que está em plena expansão concatenada com as políticas nacionais e internacionais de ensino, da pesquisa, da extensão, mas sem olvidar de seu passado e suas características locais engendrada nos quatro cantos deste Estado característico pela diversidade biológica do Pantanal, Cerrado e Amazônia e as Bacias hidrográficas do Prata, Amazônica e Araguaia, respondendo aos anseios da sociedade.

Esse crescimento da instituição fica mais evidente nos quadros que seguem, sinalando a evolução e expansão da Universidade considerando o recorte temporal de 1994 a 2018<sup>72</sup>. Os quadros foram organizados em dois momentos para melhor compreensão devido abarcar a gestão de 07 exercícios diferentes, e não mudamos as nomenclaturas indicativas de dados/informação para que não prejudique as análises e reflexões. No Quadro 14 A,

---

<sup>72</sup> Adotamos para análise o período de 1994 por ser o ano preambular da Autoavaliação Institucional na Unemat. Já os períodos de 2002, 2005, 2007, 2012, 2015 e 2018 foram analisados por corresponderem aos anos de emissão dos Relatórios Conclusivos de Avaliação Institucional na Unemat.

sintetizaremos os dados referentes a 1994, 2002, 2005 e 2007, enquanto no Quadro 14 B estará as informações dos anos 2012, 2015 e 2018, e ambos os Quadros foram construídos com base nos Anuários da Unemat<sup>73</sup>. Sendo assim, apresentamos os exercícios:

**Quadro 14 A. Demonstrativo de dados e/ou informação acerca da evolução e expansão da Universidade do Estado de Mato Grosso, de 1994 a 2007.**

Sistematização de Dados/Informação da Unemat	Exercício			
	1994	2002	2005	2007
Número de Órgãos da Administração Central (Reitor e Vice Reitor)	02	02	02	02
Número de Órgãos da Administração Executiva Central (Pro Reitorias)	03	03	05	06
Número de Órgãos da Administração Didática Científica (Instituto/Faculdade)	--	--	07	07
Número de Campus	09	11	11	11
Número de cidades com Núcleos Pedagógicos	01	--	03	14
Número de cidades Polos EAD	--	--	03	03
Total de cidades com a presença da UNEMAT	09	11	22	120
Total de Acadêmicos Matriculados no Ano (incluindo os especiais)	2.333	8.696	14.293	18.296
Número de Cursos na Graduação (Regulares e Diferenciados)	22	75	73	82
Total de Vagas Oferecidas no Ano	1.060	2.260	3.690	3.900
Número de Cursos Ofertados na Pós Graduação ( <i>Lato e Strictus Sensu</i> )	--	21	70	61
Total de Projetos de Pesquisa	--	20	133	115
Total de Projetos de Extensão	--	53	195	106
Total de Bolsistas e Auxílios Financeiro concedido aos Acadêmico	--	--	701	525
Total Geral de Docentes	289	713	866	960
Número de Docentes Doutores	00	25	77	132
Número de Docentes Mestres	03	234	292	417
Número de Docentes Graduados	286	454	497	411
Total Geral de Técnicos Administrativos	152	585	587	475
Número de Técnicos Administrativos - Técnico (Nív. Superior)	--	--	--	60
Número de Técnicos Administrativos - Agente (Nív. Médio)	--	--	--	308
Número de Técnicos Administrativos - Auxiliar (Nív. Fundamental)	--	--	--	107
Total da Receita Pública	--	R\$ 3.956.161,19	R\$ 6.104.863,08	R\$ 5.483.576,23
Total da Dotação Orçamentária (pelo Liquidado)	--	R\$ 39.391.862,00	R\$ 67.740.946,00	R\$ 74.606.246,15
Despesas Pública com Pessoal	--	68,05%	60,98%	78,51%

<sup>73</sup> A *home page* da Unemat dispões os Anuários da instituição no endereço eletrônico: <<http://portal.unemat.br/?pg=site&i=prpti&m=anuario>>. Destarte frisar a dificuldade de validar os dados referente ao um mesmo ano, pois notamos que as informações de um determinado período se alteram de ano para ano, bem como as nomenclaturas que não se uniformizam o que prejudica a comparabilidade e análise das informações.

Despesas Pública com Custeio	--	25,99%	25,47%	19,12%
Despesas Pública de Capital	--	5,96%	3,32%	2,37%
Número de Títulos na Biblioteca	--	65.703	81.028	80.869
Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC) Tipo Faixa - MEC	--	--	--	3
Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC) Tipo Contínuo - MEC	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa com base nos Anuários da Unemat.

Como continuidade das informações, segue a outra parte do quadro referente aos exercícios 2012, 2015 e 2018.

**Quadro 14 B – Demonstrativo de dados e/ou informação acerca da evolução e expansão da Universidade do Estado de Mato Grosso, de 2012 a 2018.**

Sistematização de Dados/Informação da Unemat	Exercício		
	2012	2015	2018
Número de Órgãos da Administração Central (Reitor e Vice Reitor)	02	02	02
Número de Órgãos da Administração Executiva Central (Pro Reitorias)	07	07	07
Número de Órgãos da Administração Didático Científica (Instituto/Faculdade)	08	09	24
Número de Campus	11	13	13
Número de cidades com Núcleos Pedagógicos	08	13	21
Número de cidades Polos EAD	06	18	24
Total de cidades com a presença da UNEMAT	117	44	45
Total de Acadêmicos Matriculados no Ano (incluindo os especiais)	14.674	18.394	20.829
Número de Cursos na Graduação (Regulares e Diferenciados)	68	115	117
Total de Vagas Ofertadas	5.805	6.987	5.340
Número de Cursos Ofertados na Pós Graduação ( <i>Lato e Strictus Sensu</i> )	33	42	53
Total de Projetos de Pesquisa	143	346	269
Total de Projetos de Extensão	235	276	340
Total de Bolsas e Auxílios Financeiro concedido aos Acadêmico	1.253	2.815	3.102
Total Geral de Docentes	1.082	1.398	1.518
Número de Docentes Doutores	238	425	541
Número de Docentes Mestres	477	580	630
Número de Docentes Graduados	367	393	347
Total Geral de Técnicos Administrativos	492	683	744
Número de Técnicos Administrativos - Técnico (Nív. Superior)	--	57	60
Número de Técnicos Administrativos - Agente (Nív. Médio)	--	509	572
Número de Técnicos Administrativos – Auxiliar (Nív. Fundamental)	--	117	112
Total da Receita Pública	R\$ 169.387.195,99	R\$ 286.220.304,12	R\$ 348.756.195,83
Total da Dotação Orçamentária (pelo Liquidado)	R\$ 159.839.564,04	R\$ 273.944.656,63	R\$ 375.133.895,58
Despesas Pública com Pessoal	79,77%	86,12%	86,67%
Despesas Pública com Custeio	17,66%	13,56%	12,32%
Despesas Pública de Capital	2,57%	0,32%	1,01%

Número de Títulos na Biblioteca	169.833	156.265	186.777
Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC) Tipo Faixa - MEC	3	3	3
Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC) Tipo Contínuo - MEC	2,51	2,52	2,68

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa, 2020.

Iniciamos o período de análise por 1994 devido ser o ano preambular da Autoavaliação Institucional na Unemat, seguimos priorizando os anos em que foram emitidos os demais relatórios de Avaliação. Antes, destarte pontuar para dificuldade em obter e juntar dados oficiais na Unemat, esse fato já se registra desde 2002 como anotado na emissão do primeiro Relatório de Autoavaliação da Unemat. Contudo, baseado nos dados juntados e organizados em tela, segue a análise.

A figura jurídica-administrativa de Reitor e Vice Reitor são oriundas desde 1993, quando da transformação da instituição em Universidade. O primeiro Estatuto da Unemat é de 1995, o segundo Estatuto da Unemat de 2003, e ambos documentos já se encontram revogados, o último e vigente Estatutos da Unemat, aprovado pelo Conselho Curador – CONCUR da instituição na forma da Resolução nº 002/2012 – CONCUR de 18 de maio de 2012, descreve a atual estrutura política administrativa da Universidade contemplando os Órgãos Colegiados Superiores, Órgãos da Administração Central, Órgãos da Administração Executiva Central, Órgãos da Administração Regional e Órgãos da Administração Didático-Científica.

Em 1994 havia 09 *campus* na Unemat, já em 2018 são 13 organizados em estrutura *multicampi* representando um aumento/expansão de 44% nesse período, o que também acentuou para que dobrasse o número de pró-reitoras (133%).

No período em análise (1994 a 2018), puxado pela expansão dos campus, constata que a Universidade também priorizou a sua representativa/presença no extenso Estado de Mato Grosso, se em 1994 estava presente em 09 cidades, em 2018 já se encontrava em 45 municípios (crescimento de 400 %). Somam-se a esse contexto os fatores do crescimento de Núcleos Pedagógicos passando de uma unidade para 21, e as implementações do Ensino a Distância o que possibilitou constituir 24 polos de apoio didático-político.

Outro dado positivo que corrobora para afirmativa expansionista da Unemat entre 1994 a 2018, vem do quantitativo de acadêmicos matriculados com aumento de 792% neste período, cujo total de vagas oferecidas também foi acentuada em 403%, resultante da estruturação universitária que possibilitou o aumento no número de cursos de graduação (entre regulares e diferenciados) saltando de 22 para 117 o que corresponde a 431%. A instituição também tem se dedicado a política de bolsa e auxílio financeiro, permitindo que 3.102

acadêmicos fossem contemplados em 2018 e na comparação com o ano de 2005 houve um incremento na ordem de 342%. Não obstante, evidencia-se que de 2002 a 2018 o número de Projetos de Pesquisa e Projetos de Extensão aumentaram substancialmente, representando um crescimento de 1.245% e 541% respectivos. Ainda neste último período, a Unemat passa a ofertar 53 cursos de pós graduação, entre *Lato* e *Strictus Sensu*, ou seja, aumento de 152%. Outro dado importante e significativo foi o aumento do acervo bibliográfico da instituição que salto de 65.703 títulos em 2002, para 186.777 em 2018, representante aumento real de 184%.

O quadro de servidores públicos também foi majorado na Unemat. Em 1994 havia 441 profissionais na instituição (entre docentes e técnicos administrativos), ao longo do período até 2018, esse número quadruplicou chegando a ordem de 2.262 profissionais correspondendo a um aumento na ordem 412%. O expressivo crescimento foi mais destacado aos docentes que, neste íterim, passou de 289 para 1.518, o equivalente a 425% - sendo representado por 541 Doutores (35%), 630 Mestres (42%) e 347 Graduados (23%) em 2018. Já para os técnicos administrativos que antes eram 152 em 1994, já somam 744 com o crescimento de 389% para os profissionais técnicos, total que correspondendo a 60 técnicos de nível superior (8%), 572 técnicos de nível médio (76%) e 112 técnicos de nível fundamental (16%) em 2018. Embora os dados mostrem profícuo aumento de servidores públicos, constata-se no Planejamento Estratégico Participativo da Unemat que este indicador ainda está abaixo do esperado devido ao grande aumento no número de campus, números de alunos e de cursos na instituição.

Na seara da Contabilidade Pública, orientada pela lei 4.320/1964<sup>74</sup>, embora a Receita Pública contenha os quatro estágios, nesta pesquisa utilizamos somente os dados orçamentários realizados. Enquanto para a Despesa Pública utilizamos, em grande medida e conforme dispunha os documentos institucionais, os valores referente a despesa Liquidada. Em 2002, a Unemat computava um total de ingressos de Receita na ordem de R\$ 3.956.161,19, e que para fins de comparabilidade fizemos a correção deste valor nominal pela inflação utilizando o índice IGP-M (FGV)<sup>75</sup> até 2018 e essa quantidade equivaleria o montante de R\$ 12.131.599,54. Já a Receita Pública de 2018 perfez o quantitativo de R\$ 348.756.195,83. Entretanto, até 2013 a Unemat não gozava de autonomia financeira, pois a política de gestão do governo do Estado de Mato Grosso centralizavam o poder decisório de destinação financeira e orçamentária na

---

<sup>74</sup> A lei 4.320, de 17 de março de 1964, versa das normas gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.

<sup>75</sup> IGP-M (FGV) é o Índice Geral de Preços do Mercado publicado pela Fundação Getúlio Vargas e sistematizado na Calculadora do Cidadão proveniente do Banco Central do Brasil.

Secretária de Fazenda do Estado, assim, conforme demonstrado nos quadros 14 A e B, esses recursos referentes aos exercícios anteriores não representam a totalidade da Receita geral aplicada na instituição, logo, a análise evolutiva em percentuais fica prejudicada.

Seguindo as análises, a despesa pública que em 2002 fez o quantitativo de R\$ 39.391.862,00, que corrigido a inflação pelo IGP-M (FGV), esse valor corresponderia em 2018 ao montante de R\$ 120.795.456,02. Sendo que no exercício fiscal de 2018 a Unemat desembolsou o equivalente a R\$ 375.133.895,58, representando um aumento dispendioso na ordem de 210%. Desse montante final de despesa 86% foram aplicados em despesa corrente oriunda da folha de pagamento com todos os servidores públicos da Instituição, 13% foram destinados a manutenção das atividades universitárias, enquanto apenas 1% foi utilizado na aquisição de novos equipamentos, mobiliários, frotas e/ou infraestrutura predial.

Basicamente, o Orçamento da Unemat tem coberto a Folha de Pagamento, enquanto os investimentos em obras e melhorias infraestruturas estão prejudicadas conforme demonstrado nos Quadros supra e referendado no Planejamento Estratégico Participativo da própria Universidade. A Unemat tem necessidade de maior aporte financeiro para fazer frente aos grandes desafios da melhoria predial da instituição, é algo já reclamando pela comunidade acadêmica desde 2002, conforme se observa nos Relatórios de Avaliação Institucional (subseção 5.2) corroborado pelas entrevista dos Gestores (subseção 5.3).

A Unemat tem alçado novos patamares em número de campus, núcleos pedagógicos, polos Ead, quantitativo de alunos conjuntamente com bolsas e auxílios financeiros, e entre outras variáveis. Mas esse crescimento não se traduziu necessariamente em melhoria da Qualidade institucional segundo o Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC)<sup>76</sup>. Desde 2007 a Unemat se encontra na Faixa “3”, e nos últimos seis anos teve um tímido crescimento de 0,17 (6,77%) na perspectiva Continua. Embora o foco desta pesquisa não seja abordar a concepção de qualidade na perspectiva reguladora, contudo acreditamos que este

<sup>76</sup> Índice Geral de Cursos da IES segue a escala instituída pelo MEC, sendo:

IGC – Faixas	IGC - Contínuo
1	0,0 a 94
2	95 a 194
3	195 a 294
4	295 a 394
5	+ 395

cenário quantitativo pode ser atenuado e até melhorado qualitativamente a qualquer momento, independente de projeções, a partir de tomada de decisões por parte dos gestores que levem em consideração os resultados aportados nos Relatórios de Avaliação Institucional.

As análises realizadas nos documentos institucionais evidenciam o desenvolvimento da instituição. É necessária tomada de decisão mais racional com a utilização de instrumentos que proporcione aos gestores dados/informações que reflita de forma credível os anseios dessa comunidade acadêmica que até 2018 já estava na ordem de 23.091 atores (entre acadêmicos, técnicos e docentes); o número de docentes somente graduado da instituição nos chama atenção para discussão de políticas de qualificação para esta categoria profissional; quanto aos técnicos administrativos é urgente e necessário aumentar o quantitativo do quadro profissional diante do expressivo crescimento da Unemat, entretanto, deve-se priorizar contratações/efetivação de técnicos de nível superior por espelhar uma maior qualificação no *staff* organizacional, conseqüentemente, desfará a atual realidade de apenas 8% desses profissionais no quadro geral de técnicos; a autonomia financeira significou avanços no quantitativo da receita pública, embora esse quantitativo não tenha crescido na mesma velocidade e proporção que a Unemat cresceu, logo, as despesas carecem de melhor gestão, principalmente quando se observa a aplicação das verbas públicas em despesas de capital (mobiliário, veículos, infraestrutura, e entre outros investimentos), que ao longo desses 24 anos de análise nota-se a diminuição deste dispêndio chegando a pífia aplicação de tão somente 0,32% de toda as despesas da Unemat em 2015; quanto ao indicador de Qualidade do MEC via IGC é necessário discussão e reflexão desses dados pela Instituição, principalmente pelos seus gestores - não que esta pesquisa seja consentâneo a essa perspectiva de Qualidade adotada, mas também não se pode deixar despercebido está realidade e significado desse indicador pela comunidade acadêmica que almeja uma resolução para este dilema. O IGC também deveria considerar as Autoavaliações Institucionais e os Planejamentos Estratégicos das universidades afim de se publicitar um cenário mais qualitativo e emancipatório.

A apresentação e contextualização da Unemat se faz necessário para compreendermos a expressão e a dimensão da Universidade no cenário matogrossense, nacional e internacional quando se trata de educação superior estadual pública gratuita frente aos desafios de se gestar tamanha estrutura que deve estar a serviço do bem comum e realizando atividades de ensino, de pesquisa e de extensão com qualidade levando em consideração os resultados do processo de Avaliação Institucional para toma de decisão pela comunidade acadêmica, em especial, pelos gestores.

## 5.2 Autoavaliação Institucional na UNEMAT

*A avaliação se tornou importante e visível, surgindo a necessidade de avaliar as avaliações, sendo denominado de meta-avaliação. A própria avaliação se transforma em objeto de estudo por parte da comunidade a ela dedicada.*

*José Dias Sobrinho (2003) apud Lima (2010)*

A Universidade do Estado do Mato Grosso (UNEMAT) iniciou o processo cultural de Autoavaliação Institucional na década de 90, mais precisamente ano de 1994, mediante convite do Ministério da Educação (MEC) para aderir ao Programa de Avaliação Institucional (PAIUB). A Unemat encaminhou seu projeto de avaliação e foi contemplado com a disponibilização de verbas públicas para que a Instituição iniciasse seus trabalhos. No primeiro momento, em 1996, iniciava as atividades do Programa de Avaliação Institucional da Unemat (PAIUNEMAT) partindo da conscientização e mobilização da comunidade acadêmica sendo chamada etapa de “Sensibilização e Socialização”. É interessante destacar em que pressupostos/conceitos/princípios o PAIUNEMAT estava sendo construído dentro da Universidade, e conforme consta nos documentos institucional da época, ficam evidentes que:

A avaliação institucional é concebida como um processo permanente que busca o autoconhecimento da instituição e possibilita o repensar das ações que estão sendo desenvolvidas. Dessa forma, a avaliação é considerada um instrumento que busca a inovação e a qualidade institucional, contrapondo a concepção de avaliação como controle e fiscalização. Os resultados, análises e interpretações apresentadas neste relatório serão legitimados politicamente pela comunidade acadêmica, na medida que esta, a partir de seus gestores promover debates, discussões, seminários que possibilite a participação de todos no processo avaliativo. [...] Segundo Dias Sobrinho (2000, p. 203) é preciso deixar claro, que avaliar uma universidade não é mesmo que avaliar uma empresa, ou outra instituição com fins de mercado. A universidade é uma instituição historicamente construída, de natureza pedagógica, é uma obra de conjunto e em permanente transformação, portanto não se avalia o produto, mas o processo de construção e reconstrução (UNEMAT, 2002, p. 3-10).

Assim, ancorado nos pressuposto da avaliação participativa, qualidade negociada, mediante envolvimento da comunidade acadêmica nos espaços democrático e em confluência dos usos desses resultados para discussão e reflexão como instrumentos de mudança subsidiando a tomada de decisão, em especial, pelos gestores da instituição quanto ao planejamento e gestão é que são lançados os fundamentos do processo avaliativo na Universidade do Estado do Mato Grosso com vistas para cultura da avaliação conforme ainda destacado neste documento institucional cuja perspectiva perfaz um dos objetivos específicos da nossa pesquisa:

Assim os relatórios do PAIUNEMAT constituem-se em peças básicas para nortear as discussões e planejamento da universidade com vistas ao estabelecimento e alcance de metas quantitativas e qualitativas próprias da missão universitária. Trata-se de um material valioso para pesquisadores e historiadores da vida institucional e dos gestores universitários. [...]Estas análises devem subsidiar as discussões buscando a melhoria das ações que estão sendo desenvolvidas no ensino, na pesquisa, na extensão e na gestão universitária (UNEMAT 2002, p. 02 e 21).

Desta feita, em 1997 se tem o registro da primeira comissão de avaliação da Universidade do Estado do Mato Grosso (UNEMAT) denominada de Comissão Central de Avaliação Institucional compondo com as subcomissões de cada Campus da Instituição representada pelos segmentos docente, discente, membros natos, chefes de departamento e de setores, diretores de Instituto e entre outros “com a responsabilidade de provocar discussões preliminares e aprofundá-las no momento da realização dos seminários sobre Avaliação Institucional” (UNEMAT 2002, p. 25). Ainda naquele ano é realizado o Seminário de abertura do Programa de Avaliação Institucional da Unemat e o I Fórum de Avaliação Institucional com o prof.º Dr.º José Dias Sobrinho.

Já em 1998, houve mudanças na política e concepção de avaliação por parte do Ministério da Educação com a instituição do PROVÃO, mas a Unemat continua desenvolvendo sua cultura de avaliação e desenvolve os instrumentos de coleta de dados que em 1999 são aplicados em todos os campus da instituição e realiza-se o 1º Seminário de Avaliação Institucional na Unemat. Em 2002, através da Comissão Central de Avaliação Institucional da universidade, é emitido e publicado o 1º Relatório de Avaliação Institucional compreendendo o período de 1998 a 2002.

Novas mudanças na política nacional de avaliação institucional, em 2004 é sancionado o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) refletindo na reestruturação do projeto de Autoavaliação da Unemat e constituição da Comissão Própria de Avaliação (CPA) que em 2005 emite o segundo relatório denominado “II Relatório Síntese de Auto-Avaliação” compreendendo o período de 2003 a 2005. Na sequência, ano de 2007, é emitido o III Relatório de Avaliação Institucional da Unemat compreendendo o período de 2005 a 2007.

Embora o SINAES fosse de 2004, no âmbito da Unemat é possível identificar que reestruturação e adequação a esta nova política nacional de avaliação foi sendo engendrada na Instituição de forma mais lenta e só em 2009, a partir da reformulação do projeto de avaliação é que a CPA se adequa a legislação aplicada. E a partir de 2010, os relatórios passaram a ser emitidos trienalmente consubstanciados em Relatórios Parciais e Relatórios Conclusivos.

Em 2013 é publicado o Relatório Conclusivo da Autoavaliação do Ciclo 2010-2012, em 2015 o Relatório Conclusivo da Autoavaliação do Ciclo 2013-2015 e, por último, o Relatório Conclusivo da Autoavaliação do Ciclo 2015-2018.

A análise documental nos registros da instituição, explicita a história e trajetória do processo de Autoavaliação Institucional na Unemat, sistematizado através do Quadro 15 o compêndio dessas informações entre 1994 a 2018:

**Quadro 15: Contexto histórico dos 24 anos do processo avaliativo na UNEMAT.**

<b>História da Avaliação Institucional na UNEMAT</b>	
<b>Ano</b>	<b>Trajetoária e Ações Desenvolvida</b>
1994	O MEC convida a Unemat para participar do Programa de Avaliação Institucional (PAIUB)
1996	Recebimento de Recursos do MEC para concretização do PAIUNEMAT
1997	A Unemat institui a primeira comissão de avaliação denominada Comissão Central de Avaliação Institucional
	Seminário de abertura do PAIUNEMAT
	Realização do primeiro Fórum de Avaliação Institucional da Unemat
1998	Construção dos instrumentos de coleta de dados para o PAIUNEMAT
	Implantação na Unemat do PROVÃO (Exame Nacional de Cursos)
1999	Coleta de dados e tabulação para o PAIUNEMAT
	Realização do primeiro Seminário de Avaliação Institucional na Unemat
2001	Realização de outro Seminário de Avaliação Institucional na Unemat
2002	Emissão e publicação do 1º Relatório de Avaliação Institucional da Unemat
2003	A Unemat constitui a Coordenadoria de Avaliação Institucional da Unemat (COAVI) ligada a Pro Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PRPDI)
2004	Constituição da Comissão Própria de Avaliação (CPA) atendendo a legislação do SINAES
2005	Emissão e publicação do 2º Relatório de Avaliação Institucional da Unemat denominado “II Relatório Síntese de Auto-Avaliação”
2007	Emissão e publicação do 3º Relatório de Avaliação Institucional da Unemat
2009	Comissão Própria de Avaliação reformula seu projeto e adere a organização do SINAES a contemplando as 10 Dimensões.
	Emissão do Projeto de Avaliação Institucional para o período 2010 a 2014
2010	COAVI foi reestruturada e passa a se chamar Diretoria de Avaliação Institucional (DAI)
	Emissão e publicação do Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional da Unemat referente ao período 2010 a 2012.
2012	DAI foi reestruturada e passa a se chamar Diretoria de Gestão de Regulação do Ensino Superior (DGRES) estando alocada na Pró Reitoria de Ensino de Graduação (PROEG).
	Emissão e publicação do 4º Relatório de Avaliação Institucional da Unemat denominado “Relatório Conclusivo da Autoavaliação do Ciclo 2010-2012”
2013	Emissão e publicação do Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional da Unemat referente ao período 2013 a 2015.
2014	Emissão e publicação do 5º Relatório de Avaliação Institucional da Unemat denominado “Relatório Conclusivo da Autoavaliação do Ciclo 2013-2015”
2015	Emissão do Projeto de Avaliação Institucional da Unemat para o período 2015 a 2018
2016	Emissão e publicação do Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional da Unemat referente ao período 2015 a 2018.
2017	Emissão e publicação do 6º Relatório de Avaliação Institucional da Unemat denominado “Relatório Conclusivo da Autoavaliação do Ciclo 2015-2018”
2018	

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa, 2019.

Ao explicitar de forma panorâmica toda trajetória da política avaliativa na Universidade do Estado de Mato Grosso é imperioso destacar a notável preocupação em todos

os processos pelo desenvolvimento da cultura participativa e democrática. Do convite do MEC para adesão ao PAIUB até o ano de 2018, foram emitidos e publicados os seguintes Relatórios Finais e/ou Conclusivos pelas comissões de avaliação da Unemat:

**Figura 3: Relatórios de Avaliação Institucional da Unemat**

2002	• 1º - "Relatório de Avaliação Institucional da Unemat"
2005	• 2º - "II Relatório Síntese de Auto-Avaliação"
2007	• 3º - "3º Relatório de Avaliação Institucional"
2013	• 4º - "Relatório Conclusivo da Autoavaliação do Ciclo 2010-2012"
2015	• 5º - "Relatório Conclusivo da Autoavaliação do Ciclo 2013-2015"
2018	• 6º - "Relatório Conclusivo da Autoavaliação do Ciclo 2015-2018"

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa, 2019.

A finalidade da pesquisa científica não é apenas a de fazer um relatório ou descrição dos dados pesquisados empiricamente, mas relatar o desenvolvimento de um caráter interpretativo no que se refere aos dados obtidos (MARCONI e LAKATOS, 2011.). Portanto, passamos a comentar cada Relatório de acordo com o seu período correspondente:

***1º - Relatório de Autoavaliação da UNEMAT (2002):*** O primeiro Relatório de Autoavaliação foi publicado no ano 2002, sustentados pela abordagem qualitativa e quantitativa, com objetivo de repensar a universidade em um processo de auto análise democrática e participativo, emancipatório que resultasse em melhorias das atividades da instituição parametrizada na qualidade. Assim, este Programa foi desenvolvido em 03 (três) etapas, sendo que a primeira se deu no campo na "Sensibilização e Socialização" cuja finalidade era justamente conscientizar a comunidade acadêmica da importância da autoavaliação e podendo construir espaço de debates e participação criando a cultura da avaliação; já a segunda etapa se dedicou ao "Diagnostico" com a elaboração da metodologia e aplicação dos instrumentos para coleta dos dados; e a terceira e última etapa foi a apresentação e discussão dos dados obtidos na etapa anterior. O primeiro Relatório advindo do PAIUNEMAT foi escrito em 48 (quarenta e oito) páginas divididos em 02 (dois) capítulos versando acerca da universidade e as concepções teóricas que sustentam a avaliação institucional na Unemat e que "perpassam o processo de avaliação de uma instituição pública, sendo eles: qualidade, eficiência e produtividade

competência; Autonomia; e Integração, Totalidade e Participação” (UNEMAT 2002, p. 11), e a discussão dos dados e análise dos resultados mediante Variáveis e Indicadores. Os dados qualitativos foram obtidos em 1999 mediante seis Variáveis, onde as duas com grande destaques para as confluência apontadas na “Dificuldades” são as variáveis “Gestão (Reitoria, Pró Reitoria, Divisões, Institutos e Faculdades, Chefes de Departamento)” e “Infraestrutura” com apontamentos da comunidade acadêmica na ordem de:

(Gestão) - Pouca participação da comunidade acadêmica nas políticas de gestão universitária; Falta de definição dos objetivos da UNEMAT o que leva as ações desarticuladas entre os cursos; Pouca participação nas atividades acadêmicas; Ausência dos gestores nos cursos da Universidade; Falta cultura da avaliação na UNEMAT; Os discentes não demonstram conhecimento das funções dos gestores (Pró-Reitores e Diretores de Instituto e Faculdade);  
 (Infraestrutura) - Acervo bibliográfico deficiente; Espaço físico deficiente (salas de aula); Deficiência de infraestrutura que garanta as condições de trabalho; (UNEMAT, 2002; p. 33 e 38).

Não obstante ao grande desafio de se ter realizado a primeira Avaliação Institucional na Unemat, ficou evidente no Relatório PAIUNEMAT 2002 emitido pela Comissão Central de Avaliação Institucional que a política de Gestão e Infraestrutura da universidade precisam ser repensada e gestada em consonância com as proposições da comunidade acadêmica. Havia a preocupação em aprimorar os espaços de discussão no sentido democrático e participativo conforme consta no Relatório (UNEMAT 2002, p. 45) pois “os dados nos mostram a necessidade urgente de se iniciar um processo de construção de espaços de discussão democrático participativo em todos os segmentos e em todas as instâncias acerca da tomada de decisão (...)”.

**IIº - Relatório de Autoavaliação da UNEMAT (2005):** O "II Relatório Síntese de Auto-Avaliação" foi publicado no ano de 2005 correspondendo ao período de avaliação entre 2003 e 2005 composto por 06 seções perfazendo 84 páginas de Relatório construído nos fundamentos ora já destacados e complementados da seguinte maneira (PAIUNEMAT 2005, p. 14):

[...] os princípios que sustentam e perpassam a auto-avaliação na UNEMAT destacando: a legitimidade, que pressupõe o acordo da comunidade acadêmica quanto aos critérios e a institucionalização da avaliação; a participação, entendida como atuação responsável de todos em todas as fases; a não- punição, não-premiação, princípio posto para exorcizar a característica de propostas autoritárias e classificatórias, mas, buscar (ou buscando) construir uma cultura de avaliação identificada com a missão e os objetivos preestabelecidos; o compromisso, que deve ser tanto individual quanto coletivo na busca do aperfeiçoamento institucional; a adesão voluntária, isso tanto da universidade como de suas instâncias e atores envolvidos; e , por último, a continuidade, que orienta a sistematização desse processo como reflexão e redefinição constantes dos objetivos, metas, prioridades acadêmico-científicas e sociais da instituição.

A metodologia desenvolvida foi a divisão de tarefas com as subcomissões nos campus que coletaram e conjuntamente com a Comissão central elaboraram o documento a partir de 07 (sete) variáveis sustentadas na abordagem qualitativa e quantitativa. Entretanto, é possível perceber os desafios enfrentado pelas comissões devido o formato *multi campi*, as resistências e desconfiança com o processo, negligencias e oposições que soam claramente quando é citado (UNEMAT 2005, p. 36) “Na UNEMAT o processo da avaliação institucional é marcado por encontros e desencontros”. E a construção da cultura avaliativa é de suma importância pois (UNEMAT 2005, p. 47) “as resistências de alguns gestores em relação a avaliação podem estar relacionadas à construção histórica de suas formações, mas no sentido de ações regulatórias, classificatórias e não para discussões democráticas e participativas”. Devido a fragmentação dos trabalhos por Campus houve um ganho na legitimidade da ação, entretanto, nota-se que não houve coerência e padronização na apresentação dos dados que conseqüentemente fica fragilizado a integração e comparabilidade das informações que inclusive é ato de registro da própria Comissão de Avaliação em (UNEMAT 2005, p. 67):

O relatório não nos permite análises mais detalhadas, pois menciona que a avaliação foi positiva e que as reivindicações dos acadêmicos foram pertinentes e que devem ser levadas em consideração. Porém, ficamos com muitas dúvidas e questões a serem discutidas, como: Quais reivindicações? Por que devem ser levadas em consideração? E as opiniões dos professores? Que ações serão desenvolvidas?

Esse ciclo avaliativo inovou com emprego de formulários eletrônicos para coleta de dados. Ficando perceptível que, dos aspectos levada a questionamento, a comunidade acadêmica se manifestou positivamente com predominância para “BOM”, principalmente para as questões de gestão do curso, currículo e participação da comunidade universitária nos órgãos colegiados.

**IIIº - Relatório de Autoavaliação da UNEMAT (2007):** denominado de “Relatório de Avaliação Institucional” publicado em 2007 compreendendo o período de 2005 a 2007, composto 11 (onze) seções que constituem as 95 páginas destacadamente pela congruência com outros documentos institucionais como o Plano Plurianual, Planejamento Estratégico, Plano de Desenvolvimento Institucional e o Plano de Trabalho Anual. Observa-se também a abordagem qualitativa e quantitativa, mantendo a metodologia de trabalho com as comissões descentralizadas por campus e coleta de dados por meio de formulários eletrônicos seguindo o plano amostral planejado. Além dos dados, é possível notar a fala de um gestor destacando a importância desses Relatórios na tomada de decisão com vistas para a qualidade do tripé

constitutivo das universidades (UNEMAT 2007, p. 07) “os relatórios avaliativos da Unemat têm apresentado algumas questões relevantes para um re-pensar das ações da Universidade, no sentido de apontar caminhos possíveis para a qualidade do ensino, pesquisa e extensão”. Este Relatório está organizado contemplando todas as dimensões do SINAES traçando aspectos da gestão, ensino, pesquisa, extensão, planejamento por meio da concepção avaliativa participativa para construção de espaços democráticos. O atual documento já consegue descrever as ações desencadeadas a partir do Relatório de Avaliação Institucional da Unemat que o antecedeu, como é descrito:

- Ampliação do número de vagas na graduação, a partir de estudos sobre demandas e a sustentabilidade financeira da Instituição;
  - Reafirmação da política de qualificação do pessoal da UNEMAT;
  - Atualização e ampliação do acervo bibliográfico;
  - Construção e implementação de laboratórios;
  - Modernização das instalações físicas;
  - Ampliação e diversificação de bolsas para acadêmicos.
- Estas ações têm contribuído para melhorar a qualidade do ensino e também, das atividades de pesquisa, extensão e de gestão (PAIUNEMAT 2007, p. 61).

Ou seja, é possível notar a materialização das proposições diagnosticadas pela Comissão Própria de Avaliação, demonstrando em certa medida a utilização desses resultados para as tomadas de decisões traçando os rumos da Unemat. Contudo, também é possível notar a divergência de concepção de avaliação que permeia a comunidade descortinando os desafios que ainda se lastreiam:

A concepção de avaliação que ainda está muito presente nas práticas tem características classificatórias e excludentes. Está mais para premiar do que para promover. Por isso fica difícil afirmar que os processos avaliativos na UNEMAT tiveram as condições ideais e necessárias para se desenvolverem, entende-se que essas condições nunca serão as ideais, nem acontecerão por uma determinação administrativa, pois a realidade é dinâmica, por isso as ações requerem sempre mudanças, correções de rumos e um trabalho contínuo de sensibilização sobre a importância da avaliação, buscando sempre o maior envolvimento da comunidade universitária. Nesse sentido, tem-se empreendido ações para proporcionar situações concretas da construção da prática de avaliação democrática e participativa e esse é um processo que leva tempo. (UNEMAT 2007, p. 62)

Estes Relatórios possuem relevantes informações mas que não se uniformizam com seus antecessores, prejudicando uma melhor análise e comparabilidades dos achados da pesquisa. Contudo, podemos considerar o fato que a cultura da avaliação está em construção na Unemat contribuindo para o advento de instrumentos que se adequem a realidade e necessidade da comunidade acadêmica respeitando os princípios da autonomia e da continuidade. De todo modo, como já citado anteriormente em que pese o SINAES seja de 2004, a reestruturação e

adequação a esta nova política nacional de avaliação foi sendo implementada na Unemat de forma gradual até que em 2009 a CPA reformula seu projeto avaliativo e uniformiza o processo em confluência a legislação conforme descrito na *home page* da Avaliação Institucional da Unemat:

A partir de 2009, a UNEMAT se propõe a revisão do seu Projeto de Avaliação Institucional, adequando-o às diretrizes do SINAES, na perspectiva de incorporar às ações de autoavaliação institucional todas as dimensões indicadas na legislação específica e que devem compor os relatórios a serem disponibilizados para os órgãos próprios - INEP/CONAES/MEC. Estes relatórios também devem facilitar as tomadas de decisões da administração da IES, em suas diversas esferas administrativas, cumprindo, assim, os objetivos que são atribuídos à autoavaliação institucional, nos termos do SINAES. (UNEMAT, 2017)

Os próximos Relatórios de Avaliação Institucional da Unemat que apresentaremos conseguem imprimir uma certa exposição de informações avaliativas mais harmônica entre si devido a congruência dos dados que foram parametrizados nas dimensões do Sinaes e também devido a sistematização em categorias de análise criada e adotada pela instituição.

**IVº - Relatório de Autoavaliação da UNEMAT (2013):** denominado de "Relatório Conclusivo da Autoavaliação do Ciclo 2010-2012" homologado pelo Consuni em 27 de março de 2013, como novidade e consequência da adoção integral das instruções do CONAES, observa-se o “Relatório Parcial de Avaliação – CPA/UNEMAT 2011” organizado e elaborado pela CPA. Na prospecção da cultura avaliativa “Avaliação Institucional é um instrumento que orienta as ações para a formação do espírito crítico” (UNEMAT 2013, p. 5). A construção dos dados se deram em cinco etapas com a *i*) Sensibilização e apresentação do Projeto 2010/2014 com a função de envolver a comunidade acadêmica no processo; *ii*) Construção do diagnóstico da Unemat desdobrando em análise dos documentos institucionais e na coleta de dados junto a comunidade acadêmica; *iii*) Sistematização e Análises dos dados com a finalidade de apontar o (s) caminho (s) e as ações a serem tomadas diminuindo a distância entre o que é proposto e/ou planejando com o que de fato se realiza; *iv*) Divulgação dos Resultados até como princípio norteador da administração pública; e, *v*) Elaboração do Relatório Conclusivo que é o desfecho sistematizados das sugestões e dados coletados.

Essas etapas subsidiaram a construção de todo processo avaliativo da Unemat resultando nesses documentos institucionais que tem o objetivo de firmar compromissos dos atores envolvidos, principalmente dos gestores, com as tomadas de decisões e implementação de ações que visem a melhoria institucional (UNEMAT 2013, p. 9). Outra novidade, e que segue nos demais Relatórios em diante, é a sistematização dos dados por categorias de análise englobando

todas as dimensões do Sinaes com apontamento para os pontos fortes, fragilidades e ações visando melhorias da Unemat.

**Vº - Relatório de Autoavaliação da UNEMAT (2015):** denominado de "Relatório Conclusivo da Autoavaliação do Ciclo 2013-2015" aprovado pelo Consuni da Unemat via Resolução nº 001/2015 *Ad Referendum* em 30 de março de 2015. Como parte constitutiva deste ciclo também destacamos o "Relatório Parcial da Autoavaliação do Ciclo 2013-2015" com aprovação do Consuni Resolução nº 005/2014 *Ad Referendum*. Ambos documentos organizados em 07 seções, com referência para a concepção avaliativa processual, democrática e participativa. O procedimento metodológico foi mantido conforme construções do Relatório antecessor composto por 05 (cinco) etapas, bem como a categorização das dimensões dos Sinaes. Não obstante aos Relatórios anteriores, observa-se o contínuo desafio da CPA quanto a participação da comunidade acadêmica pois "o grande desafio que se apresenta a autoavaliação na UNEMAT é a participação da comunidade acadêmica que ainda é baixa, tanto para responder quanto nas discussões dos dados" (UNEMAT 2014, p. 60), que segundo o Relatório Parcial desse período, a população total da comunidade acadêmica da Unemat estava na ordem de 13.048 atores compreendidos pelos segmentos acadêmicos, docentes, gestores e profissionais técnicos, entretanto, somente 3.259 participaram da Autoavaliação respondendo aos questionários, o que correspondeu a 24,97% do universo possível. Em outras palavras, onde estão os demais 75%? E considerando as respostas da comunidade, a CPA organizou os apontamentos e/ou proposições em categoria, potencialidade, fragilidades e ações. Em suma, as potencialidades destacadas foram a qualidade do corpo docente, política de qualificação docente, qualidade do ensino, da extensão e da pesquisa, satisfação com a organização didática pedagógica do curso, contribuição das disciplinas na formação profissional, imagem e contribuição do curso tanto no âmbito local quanto regional e entre outras. Enquanto as fragilidades apontadas foram falta de ética de alguns docentes, ausência de uma Coordenação Pedagógica, ou de uma que seja plenamente atuante, baixa participação dos discentes na avaliação institucional, dificuldades dos discentes em relacionar teoria e prática, alto índice de evasão e retenção, entre outras.

**VIº - Relatório de Autoavaliação da UNEMAT (2018):** denominado de "Relatório Conclusivo da Autoavaliação do Ciclo 2015-2018" é o sexto e último documento emitido pela CPA da instituição e aprovado pelo Consuni através da Resolução nº 022/2018. Destaque também para o "Relatório Parcial de Autoavaliação do Ciclo 2015-2018" datado de 2017 e do "Projeto de Avaliação Institucional da Universidade do Estado de Mato Grosso para o período de 2015 a

2018” em 2016. Observa que este Relatório inova no sentido de alinhar com o Estatuto da Unemat, Planejamento Estratégico Participativo 2015 – 2025 e com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e entre outros documentos institucionais. O Relatório Conclusivo da Autoavaliação do Ciclo 2015-2018 foi desenvolvido por meio da ação conjunta da Comissão Própria de Avaliação (CPA), das Comissões (CA) locais sediadas em cada campus da universidade e também pela Diretoria de Regulação e da Educação Superior (DRES/UNEMAT) em conformidade com as resoluções do Conselho Estadual de Educação (CEE/MT), órgão de assessoramento e decisão do Sistema Estadual de Educação Superior, que segundo o Projeto de Avaliação (Unemat, 2016, p. 8) as competências em relação a regulação e avaliação da Educação Superior no Estado de Mato Grosso estão distribuídas da seguinte forma:

Compete à UNEMAT a autoavaliação (CPA); à Secretaria de Ciência e Tecnologia - SECITEC a avaliação externa (Banco de avaliadores) e ao Conselho Estadual de Educação - CEEMT a regulação e emissão dos atos autorizativos a partir dos resultados da Autoavaliação (CPA), avaliação externa/SECITEC (ACG), ENADE, e os indicadores de qualidade (IDD, CPC, IGC). (UNEMAT 2016 p. 8)

Desta forma, a Unemat se articula com os demais órgão governamentais para congruência do Sinaes, e em especial, dispor dados que serão utilizados diretamente pela comunidade acadêmica interessada nesse processo:

Os resultados desse processo subsidiarão a constante busca pela qualidade Institucional e, assim, devem ser considerados pelos gestores, colegiados e todos os sujeitos que fazem a universidade, como meios e instrumentos para as tomadas de decisão e para implementação das ações e replanejamento das atividades. (UNEMAT, 2016, p. 15)

A Metodologia adota é aquela já descrita no IV<sup>a</sup> Relatório Conclusivo da Autoavaliação, correspondendo as 05 etapas, com abordagens qualitativas e quantitativas, categorização dos dados, sistematização das informações pela perspectiva do Sinaes abrangendo as 10 (dez) dimensões com apontamento das fragilidade, potencialidade e observações para a instituição. A coleta de dados ocorreu por meio do *software* Sistema Aberto de Gestão Unificada (SAGU), que desenvolvido pela própria Unemat e ficou disponível para toda comunidade acadêmica (discentes, docentes, gestores e profissionais técnicos) que em 2016 perfazia um total de 18.072 atores, e 33, 69% da população geral, correspondendo a 6.089 participaram respondendo os formulários expressando sua opiniões. A princípio, aparenta uma baixa participação da comunidade processo avaliativo, entretanto, é o melhor resultado de engajamento da Unemat desde 2002, ou seja, a comunidade está se envolvendo com o decorrer

do tempo resultando de estratégias coletivas e aprimoramento das ferramentas de coleta de dados:

Coletar dados em uma Instituição como a UNEMAT, com sua característica *multicâmpus*, que atua nos mais diferentes espaços sociais, naturais e áreas do conhecimento e de setores da sociedade requer que os questionários sejam constantemente aprimorados. Isso possibilitará maior participação da comunidade acadêmica, bem como, coletar dados que permita a CPA melhor conhecer a dinâmica universitária. Nesse sentido os instrumentos para coleta de dados precisam ser melhorados. (UNEMAT, 2017, p. 74)

Em suma, o sexto e último documento emitido pela CPA “Relatório Conclusivo da Autoavaliação do Ciclo 2015-2018” destacou o grande papel desenvolvido pelas Comissões de Avaliação (CAs) nos campus possibilitando envolvimento de pessoas de todos os segmentos de forma direta no processo avaliativo, proporcionando efetividade e legitimidade ao processo. O Relatório também destaca que deve ocorrer uma ação no sentido de melhorar e aprimorar o banco de dados e a disponibilização dos dados da Avaliação Institucional para a comunidade acadêmica. A participação, expressivamente baixa, da comunidade acadêmica ainda tendo sido objeto de destaque no Relatório.

### **5.2.1 Análise dos Relatórios de Avaliação Institucional a partir das Categorias criadas pela CPA/UNEMAT.**

Dos 09 (nove) Relatórios analisados, os últimos Relatórios entre Parciais e Conclusivos (correspondendo aos ciclos: 2010-2012, 2013-2015 e 2015-2018) gozam em certa medida de consonância e harmonia devido a sistematização dos dados em Categorias de Análise criada pela Comissão Própria de Avaliação-CPA da Unemat a partir das dimensões e eixos do Sinaes.

Segundo Cruz e Ribeiro (2003, p. 44) “esta etapa envolve classificação e a organização de informações, verificação das relações existentes entre os dados coletados: ponto de convergência e divergência, tendência e regularidade”. Em face disso, vejamos os pontos em comuns nos Relatórios analisados e que possibilitou a construção da série histórica objetiva no quadro a seguir:

**Quadro 16: Organização das Dimensões e Eixos do Sinaes por Categoria de Análise**

<b>CATEGORIAS DE A.I. CONSTRUÍDA PELA UNEMAT</b>	<b>EIXOS DO SINAES</b>	<b>DIMENSÕES DO SINAES</b>
<b>Categoria Administrativa e Organizacional</b>	<b>Eixo 1:</b> Planejamento e Avaliação Institucional	<b>Dimensão 8:</b> Planejamento e Avaliação
	<b>Eixo 2:</b> Desenvolvimento Institucional	<b>Dimensão 1:</b> Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional <b>Dimensão 3:</b> Responsabilidade Social da Instituição
	<b>Eixo 4:</b> Políticas de Gestão	<b>Dimensão 5:</b> Políticas de Pessoal <b>Dimensão 6:</b> Organização e Gestão da Instituição <b>Dimensão 10:</b> Sustentabilidade Financeira
<b>Categoria Infraestrutura</b>	<b>Eixo 5:</b> Infraestrutura Física	<b>Dimensão 7:</b> Infraestrutura Física
<b>Categoria Pedagógica</b>	<b>Eixo 3:</b> Políticas Acadêmicas	<b>Dimensão 2:</b> Políticas para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão <b>Dimensão 4:</b> Comunicação com a Sociedade <b>Dimensão 9:</b> Política de Atendimento aos Discentes

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa com base nos Relatórios Parciais e Conclusivos de Autoavaliação da Unemat, 2019.

O quadro acima evidencia a organização das Dimensões e Eixos do Sinaes, analisados por Categoria conforme adotado pela CPA da Unemat, sendo elas: Categoria Administrativa e Organizacional, Categoria Infraestrutura, e, Categoria Pedagógica. E quanto as variáveis e os indicadores avaliados foram organizados em observância ao Art. 3º Lei nº 10.864/2004 e tratam dos aspectos quanto aos Docentes, Discentes, Infraestrutura, Gestão, Ensino/currículo e os Profissionais Técnico Administrativo da seguinte forma:

- ✓ Quanto aos docentes: titulação, forma de ingresso (concurso, teste seletivo, situação funcional e regime de trabalho), qualificação, docentes em função administrativa;
- ✓ Quanto aos discentes: participação em projetos (como bolsistas, colaboradores, voluntários), participação em conselhos, colegiados e reuniões estudantis;
- ✓ Quanto à infraestrutura: estado de conservação dos equipamentos, condições ambientais de trabalho, equipamentos disponíveis para trabalho dos funcionários;
- ✓ Quanto à gestão: orientação acadêmica para alunos, atendimento dos servidores, incentivo à qualificação, atuação dos órgão colegiados e conselhos, elaboração/execução de Projetos e Programas, ações para solução de problemas acadêmicos; avaliação da existência e da qualidade do Projeto Político Pedagógico.
- ✓ Quanto ao ensino/currículo: relação professor/ensino, professor/alunos e funcionário/gestor, planejamento do professor e do departamento, procedimentos/instrumentos didáticos mais utilizados, instrumentos de avaliação mais utilizados, coerência da avaliação com os objetivos, com a relação professor/aluno, relação ensino/aprendizagem, encadeamento lógico das disciplinas;
- ✓ Quanto ao pessoal técnico administrativo: titulação, forma de ingresso, qualificação/aperfeiçoamento, desempenho e número de servidores. (UNEMAT, 2018, p. 17).

A função destas variáveis e indicadores é justamente representar o que está sendo avaliado e possibilitar emissão de juízos, comparações, reflexão e discussões. Passaremos a efetiva apresentação da série histórica objetiva dos processos avaliativos da Unemat que nos possibilitará compreendermos os avanços, os retrocessos e reincidências que se apontam nos Relatórios de Autoavaliação no período de 2010 a 2018:

### 5.2.1.1 Categoria Administrativa e Organizacional

Na Categoria Administrativa e Organizacional foi alocado os eixos e dimensões que se referem ao planejamento, execução e orçamento das atividades desenvolvidas pela Instituição no ensino, pesquisa extensão e gestão, bem como a regulamentação das ações, estruturas organizacionais, funcionamento, integração e articulação das instâncias, setores, coordenadorias, divisões e outras da Unemat, vejamos:

**Quadro 17: Variáveis e Indicadores Avaliados da Categoria Administrativa e Organizacional.**

<b>CATEGORIA ADMINISTRATIVA E ORGANIZACIONAL</b>			
Variáveis e Indicadores Avaliados	Relatório emitido conforme Período/Ciclo		
	2010-2012	2013-2015	2015-2018
Atuação do Coordenador e/ou Diretor (DPPF)	-	Bom	Bom
Atuação do Diretor Administrativo (DURA)	Bom	Bom	Bom
Atuação do Coordenador de Curso	Regular	Bom	Bom
Atuação dos Diretores de Faculdades	-	Bom	Bom
O que precisa ser melhorado na UNEMAT	Instalações físicas	Instalações físicas	Instalações físicas
Atuação do Colegiado do Curso	-	Bom	Bom
Atuação do Colegiado Regional	-	Bom	Bom
Atuação do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CONEPE	Bom	Bom	Bom
Atuação do Conselho Universitário – CONSUNI	Bom	Bom	Bom
Fluxo e circulação de informações sobre as decisões tomadas nos órgãos colegiados	-	Razoável	Razoável
Política de incentivo à qualificação profissional oferecida pela instituição	Insatisfeito	Bom	Bom e Razoável
Atualização/manutenção dos instrumentos de trabalho	-	Razoável	Bom
A imagem da UNEMAT na sociedade	Bom	Bom	Bom
A comunicação da UNEMAT com a sociedade	Bom	Bom	Bom p/ Razoável
Os meios e recursos de comunicação utilizados pela UNEMAT para divulgação de suas ações	Bom	Razoável	Razoável
O site da Unemat como meio de comunicação com a sociedade	Às vezes (Razoável)	Bom p/ Razoável	Bom
Você conhece o Projeto de Desenvolvimento Institucional da UNEMAT? (Gestor)	Sim	-	-
Você conhece os objetivos institucionais?	Sim	-	-

A atuação da Direção Geral enquanto Reitoria, Vice Reitoria e pro Reitorias	Regular	-	-
Como você avalia o desempenho dos Profissionais Técnicos	Regular	-	-
Divulgação das produções acadêmicas da Instituição para a sociedade	-	-	Razoável
Política de incentivo a participação em eventos acadêmicos	-	-	Razoável

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa, 2019.

Essa série histórica da Categoria Administrativa e Organizacional é referente aos ciclos 2010-2012, 2013-2015 e 2015-2018, e demonstrou 22 (vinte e duas) Variáveis e Indicadores Avaliados confluentes, mas também houve algumas diferenças de nomenclaturas e de critérios classificatórios. Cada tabela foi congregada pelos atores (alunos, professores, gestores e técnicos) referente ao seu ciclo e critério avaliativo de relevância, podendo constatar que na Unemat as temáticas alinhadas a planejamento, gestão, administração, avaliação e organização, em teor geral, está BOM. Entre as exceções, está o fluxo e circulação de informações sobre as decisões tomadas nos órgãos colegiados da instituição e os meios e recursos de comunicação utilizados pela UNEMAT para divulgação de suas ações que foram assinalado como RAZOÁVEL. E observa-se a reincidência de apontamento pela comunidade acadêmica de que a Instalações físicas da Unemat é o que precisa ser melhorado. Não houve nenhum MUITO BOM e o único critério INSATISFEITO se deu no primeiro ciclo para as política de incentivo à qualificação profissional oferecida pela instituição.

### 5.2.1.2 Categoria Infraestrutura

Na Categoria Infraestrutura foi contemplado todas as questões ligadas a salas de aulas, bibliotecas, laboratórios, entre outros aspectos vertente na infraestrutura necessária ao funcionamento e execução das atividades planejadas e desenvolvidas no ensino, pesquisa, extensão e gestão da Universidade, como se observa:

**Quadro 18: Variáveis e Indicadores Avaliados da Categoria Infraestrutura.**

<b>CATEGORIA INFRAESTRUTURA</b>			
Variáveis e Indicadores Avaliados	Relatório emitido conforme Período		
	2010-2012	2013-2015	2015-2018
Ambiente de trabalho (iluminação, climatização, mobiliários) / sala de aula	Regular	Bom	Bom
Quanto ao ambiente Físico (limpeza, funcionalidade, conforto)	Regular	-	Bom
Satisfação em relação ao espaço físico da biblioteca (organização e funcionalidade)	Bom e Razoável	Bom e Razoável	Razoável
Acervo bibliográfico disponível	Regular	Razoável	Razoável

Atualização/manutenção de laboratórios e bibliotecas	Regular	Razoável	Bom
Condições de acesso à internet na UNEMAT	-	Insatisfeito	Insatisfeito
Recursos didáticos disponíveis (data show, vídeo, tv, etc)	Regular	Razoável	Bom
Espaço físico dos laboratórios.	-	-	Razoável

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa, 2019.

Na série histórica da Categoria Infraestrutura referente aos ciclos 2010-2012, 2013-2015 e 2015-2018, constata-se 08 (oito) variáveis e indicadores avaliados credíveis e mais confluentes entre períodos que na categoria anterior, mais também houve ausência de informações e/ou critérios de significados diferentes. Mas, do que está diagnosticado na sintetização no quadro congregadas pelos atores (alunos, professores, gestores e técnicos) referente ao seu ciclo e critério avaliativo de relevância, está evidenciado que na Unemat as temáticas alinhadas a infraestrutura, em teor geral, está RAZOÁVEL. E isso foi apontado desde a categoria anterior quando alertou a instituição para melhoria de suas instalações físicas, e ficando evidente quando observado a reiterada indicação deste critério avaliativo em relação ao espaço físico da biblioteca (organização e funcionalidade) e o acervo bibliográfico disponível. A exceção é o ambiente de trabalho e sala de aula (iluminação, climatização, mobiliários) avaliado como BOM. Não houve nenhum MUITO BOM e o único critério INSATISFEITO foram as condições de acesso à internet na UNEMAT.

### 5.2.1.3 Categoria Pedagógica

E na Categoria Pedagógica, compreende as dimensões que propiciaram a análise dos aspectos relacionados a qualidade das atividades que estão sendo desenvolvidas na gestão, no ensino, na pesquisa e na extensão pela Unemat, bem como a comunicação com a sociedade, qualidade dos serviços ofertados e a política de atendimento aos estudantes, conforme consta:

**Quadro 19: Variáveis e Indicadores Avaliados da Categoria Pedagógica.**

CATEGORIA PEDAGOGICA			
Variáveis e Indicadores Avaliados	Relatório emitido conforme Período		
	2010-2012	2013-2015	2015-2018
Frequenta a biblioteca?	Sempre	Quase sempre	Sim
Conhece o projeto do curso?	-	Sempre e Quase sempre	Bom
Os objetivos, conteúdos, instrumentos e critérios de avaliação (plano de ensino) foram apresentados aos alunos no início da disciplina.	-	Muito Bom	Bom
A metodologia utilizada pelo professor facilita a aprendizagem?	-	Muito Bom	Bom
Os instrumentos de avaliação da aprendizagem foram adequados para avaliar o desempenho dos acadêmicos?	-	Muito Bom	Bom

Há retorno dos resultados da avaliação da aprendizagem, buscando melhorias no desempenho dos estudantes?	-	Muito Bom	Bom
Quanto tempo dedica aos estudos extraclasse, diariamente (Aluno)	1 horas	3 horas ou mais	-
Quanto tempo dedica ao planejamento das atividades?	3 horas ou mais	3 horas ou mais	3 horas ou mais
Articulação da extensão e cultura com as demais atividades acadêmicas	Bom e Regular	-	-
A contribuição das atividades de extensão para o desenvolvimento econômico e social, local e regional	Bom e Regular	-	

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa, 2019.

Por fim, a série histórica da Categoria Pedagógica referente aos ciclos 2010-2012, 2013-2015 e 2015-2018, apresentou 10 (dez) variáveis e indicadores avaliados credíveis mais não tanto confluentes entre períodos e com divergência em critérios de significados avaliativos. Mas concatenando as informações disponíveis em cada quadro congregada pelos atores (alunos, professores, gestores e técnicos) referente ao seu ciclo e critério avaliativo de relevância, podemos constatar que na Unemat as temáticas alinhadas qualidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão está, em teor geral, BOM. O alerta aqui é para continuidade das atividades com excelência como se viu no ciclo 2013-2015 quando o critério MUITO BOM se destacava para os objetivos, conteúdos, instrumentos e critérios de avaliação (plano de ensino), metodologia utilizada pelo professor facilitando a aprendizagem, instrumentos de avaliação da aprendizagem adequados e retorno dos resultados da avaliação da aprendizagem com vista as melhorias no desempenho dos estudantes e agora figurando em BOM. E Não houve nenhuma variável INSATISFEITO nesta categoria para a Unemat.

Após análise de cada Categoria, evidenciamos que a predominância na categoria administrativa e organizacional está para o critério BOM, ou seja, “muitas das características são boas; as fragilidades não são significativas a ponto de comprometer o processo formativo”; já a predominância na categoria infraestrutura está para o critério RAZOAVEL que “apresenta boas características, mas, as fragilidades têm peso”; e, na categoria pedagógica a predominância está para o critério BOM, ou seja, “muitas das características são boas; as fragilidades não são significativas a ponto de comprometer o processo formativo”<sup>77</sup>.

<sup>77</sup> Os critérios utilizados na análise, são os contidos no Relatório Parcial de Avaliação Institucional da Unemat ciclo 2015-2018 (2017, p. 11), a saber:

Classificação	Significado	Sentido da Mudança
Muito bom	As características são muito boas, algumas são excelentes.	Exaltar
Bom	Muitas das características são boas; as fragilidades não são significativas a ponto de comprometer o processo formativo.	Necessidade de ajustes

### 5.3 A Avaliação Institucional da Unemat como Instrumento de Gestão Universitária: percepções dos Gestores e membros da CPA.

Esta subseção se dedica a análise subjetiva dos dados qualitativos que foram obtidos mediante entrevista semiestruturada e compiladas conforme descrito na **Seção 2.3**. Nesta inteligência, após as transcrições dos arquivos e sistematização auxiliada pelo *software* WebQDA, organizamos os dados emergidos em 38 Nuvens de Palavras (conforme Apêndice D, E, F, G e H), que foram de suma importância para início das análises qualitativa dos conteúdo vocalizados pelo público alvo. Com objetivo de buscar compreender os efeitos da Avaliação Institucional para as tomadas de decisão e melhoria das ações desenvolvidas pelos gestores que visam a qualidade da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), organizamos os dados em Categorias para Análise de Conteúdo conforme instruções teóricas de Bardin (2011).

Os sujeitos foram organizados em 03 três grandes grupos<sup>78</sup>, estando identificados pelas insígnias G1 (correspondente ao grupo de Gestores dos Órgãos da Administração Central e da Administração da Executiva Central), G2 (correspondente ao grupo de Gestores dos Órgãos da

Razoável	Apresenta boas características, mas, as fragilidades têm peso.	Aprimorar, Melhorar
Insatisfatório	As características negativas são mais evidentes.	Apoiar
Não se aplica	Dimensão avaliada não aplicável ao curso	-

<sup>78</sup> Grupo 1: Este grupo foi constituído pelos 02 (dois) gestores dos Órgãos da Administração Central sendo o Reitor e Vice Reitor; e os 07 (sete) gestores dos Órgãos da Administração Executiva Central enquanto Pro Reitor de Planejamento e Tecnologia da Informação, Pro Reitor de Gestão Financeira, Pro Reitor de Administração, Pro Reitor de Assuntos Estudantis, Pro Reitor de Ensino de Graduação, Pro Reitor de Pesquisa e Pós Graduação e Pro Reitor de Extensão e Cultura; Grupo 2: compoendo pelos 13 (treze) gestores dos Órgãos da Administração Regional denominados como Diretores Políticos Pedagógicos Financeiros (DPPFs) responsáveis pela gestão de cada Campus da Unemat estando fixados nas cidades interiores do Estado do Mato Grosso, a saber: DPPF do Campus de Alta Floresta, DPPF do Campus de Alto Araguaia, DPPF do Campus de Barra do Bugres, DPPF do Campus de Cáceres, DPPF do Campus de Colíder, DPPF do Campus de Diamantino, DPPF do Campus de Juara, DPPF do Campus de Luciara, DPPF do Campus de Nova Mutum, DPPF do Campus de Nova Xavantina, DPPF do Campus de Pontes e Lacerda, DPPF do Campus de Sinop e o DPPF do Campus de Tangara da Serra; e, Grupo 3: Membros da Comissão Própria de Autoavaliação (CPA) da Unemat, perfilados da seguinte maneira: 01 (um) representante do segmento docente; 01 (um) representante do segmento dos profissionais técnicos do ensino superior (PTES); 01 (um) representante do segmento da comunidade estudantil; e, 01 (um) representante do segmento sociedade civil.

Administração Regional), e o G3 (correspondente ao grupo de membros da Comissão Própria de Avaliação), apresentamos as síntese das entrevistas que estão reunidas e identificadas como OGQ (Organização Geral das Questões) que correspondem a totalidade das falas dos sujeitos, na integralidade das questões de acordo com o seu próprio roteiro de entrevista.

A Figura 4 demonstra a visão geral encontrada nas falas dos Gestores do Grupo 1, conforme codificação G1\_OGQ (Apêndice C), gerada através do *software* WebQDA:

Figura 4. Nuvem de Palavras do Grupo 1.



Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa, 2019.

Esta Nuvem de Palavra é a síntese de todas as questões indagadas aos Gestores do Grupo 1 (conforme Apêndice A), cuja as palavras que mais se destacaram neste grupo de sujeitos foram: Avaliação, Não, Gente, Planejamento, Universidade. O emprego da palavra “Avaliação” foi citado 250 vezes, das quais 87 é citada enquanto palavra composta da Avaliação Institucional, e o sentido mais notado nas falas é da importância em avaliar as atividades da instituição. O “Não” foi utilizado 288 vezes pelos gestores que, e em grande medida, expressaram o que os gestores não são e o que não se pode fazer, até o que não é avaliação, ou seja, o termo foi utilizado para se referir a algo partindo dos aspectos excludente como uma forma de justificar a não tomada de decisão a partir dos dados da Avaliação Institucional.

Percebe-se também na fala desse grupo que a expressão “Gente” foi utilizado para que eles auto se referissem, empregando a ideia de coletividade na ações acadêmicas. Quanto ao “Planejamento”, este é unânime enquanto instrumento e importância para se gestar uma instituição de ensino superior, entretanto, os entrevistados rechaçam a utilização deste mecanismo para burocratizar o desenvolvimento da Universidade.

E a última palavra é a “Universidade”, citada 89 vezes e muitas das falas está relacionada a importância desta instituição perante a sociedade. Também a utilizaram para se referir a própria Unemat. Portanto, de acordo com a exposição desta primeira Nuvem, é possível seguir no entendimento de que esse grupo de gestores reconhecem a Avaliação como um importante instrumento para gestão e planejamento da instituição, mas que ainda não é consenso a utilização dos dados pela comunidade acadêmica.

A Figura 5 demonstra a visão geral encontrada nas falas dos Gestores do Grupo 2, conforme codificação G2\_OGQ (Apêndice C), gerada através do *software* WebQDA:

Figura 5. Nuvem de Palavras do Grupo 2.



Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa, 2019.

Esta Nuvem de Palavra é a síntese de todas as questões indagadas aos Gestores do Grupo 2 (conforme Apêndice A). É possível observar na Figura 5 que as palavras de maiores destaques assemelharam muito ao resultado da Nuvem exposta na Figura 4. As expressões de maior representatividade foram: Avaliação, Não, Gente, Planejamento, Nós. Esse grupo de gestores empregou a palavra “Avaliação” 242 vezes, e em 69 delas este termo vinha composto da palavra Institucional, e a percepção avaliativa utilizada por esses sujeitos seguiu na vertente participativa e emancipatória.

O Adverbo de negação novamente foi citado, contudo, no sentido de expressar que a Avaliação Institucional ainda não vem sendo utilizada como deveria. As expressões “Gente” e “Planejamento” seguem na mesma intelecção do grupo anterior, pelo termo “gente” se representa e/ou se constituem como gestores da instituição, enquanto o “planejamento” é visto em contradição tanto pelos benéficos de se instrumentalizar a gestão quanto pelas críticas de burocratização dos espaços organizacionais. E, a primeira pessoal do plural “Nós”, que foi



De acordo com a exposição desta última Nuvem de Palavras, fica evidente que o grupo de membros da CPA entende a Avaliação Institucional como instrumento de gestão e que contribui para melhoria da universidade, entretanto, nota-se nas falas que os gestores ainda não utilizam os resultados da avaliação na sua totalidade para tomada de decisão.

### **5.3.1 Efeitos da Avaliação Institucional para Tomada de Decisão.**

As análises sínteses das entrevistas foram organizadas em (três) Categorias de Análises<sup>79</sup>, sendo i) *Avaliação Institucional instrumentalizada como auxílio à Gestão Universitária*, ii) *Avaliação Institucional pela Gestão Universitária na percepção da CPA*, e, iii) *Efeitos da Avaliação Institucional com instrumento de Gestão Universitária*. Na primeira Categoria analisamos as 07 (sete) questões roteirista aos Gestores (Grupo 1 e Grupo 2), na segunda Categoria analisamos as 06 (seis) questões roteirista aos membros da CPA (Grupo 3), e na terceira Categoria foi analisado o conjunto de contribuições, sugestões e acréscimos exarado pelos Gestores e Membros da CPA (Grupo 1, 2 e 3) referente a última questão dos seus Roteiros de Entrevistas.

As análises foram realizadas levando em consideração o objetivo principal desta pesquisa, que foi compreender os efeitos da Avaliação Institucional para as tomadas de decisões e melhoria das ações desenvolvidas pelos gestores que visam a qualidade da Unemat. Sobretudo a elucidar o contexto e cultura avaliativa na sua quiddidade dentro da universidade.

#### **5.3.1.1 Categoria 1 - Avaliação Institucional instrumentalizada como auxílio à Gestão Universitária**

Essa Categoria emergiu a partir das falas dos próprios Gestores (Grupo 1 e 2). Foi um exercício de reflexão das suas ações e concepções quando eram entrevistados. As análises seguiram levando em consideração o Roteiro de Entrevista específico dos Gestores, que iniciaram narrando suas atribuições conforme vemos:

---

<sup>79</sup> A coleta dos dados Qualitativos, através das entrevistas semiestruturadas, nos proporcionou o computo e a análise de 07 (sete) horas de entrevistas com 150 (cento e cinquenta) páginas de transcrição, logo, a síntese dos materiais coletados foi um grande desafio mas com auxílio do WebQda e teorizado em Bardin (2009), podemos Categorizar as informações e espelhar a atual ambiência avaliativa na Universidade do Estado de Mato Grosso.

Figura 7. Atribuições dos Gestores da Unemat.



Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa, 2019.

Conforme Roteiro de Entrevista, a questão inicial versou em identificar se o Gestor compreendia sua atribuição frente a sua lotação institucional em cargo estratégico. Destarte pontuar que os documentos institucionais da Unemat já deliberam as funções e atribuições de seus gestores, entretanto, a oitiva dos sujeitos visou aproximar o que está escrito nas normatizações institucionais e o que de fato se passa no cotidiano de uma universidade pública estadual gestada em estrutura *multi campi*. E como se observa pela Nuvem da Figura 7, as palavras mais evidentes nos discursos dos entrevistados foram campus, Unemat, gestão, universidade, e entre outras sintáticas que conforme as falas nos descortinam o enredo demonstrando que os Gestores tem conhecimento de suas atribuições, revelando a função de coordenar, gerenciar, propor políticas e articular as atividades da Unemat atendendo a sociedade e ao Estado, conforme falas que seguem descritas:

G1\_E1: [...] as atribuições não se restringem a coordenar um trabalho no campo interno da gestão, o problema é você coordenar e articular a relação das atividades internas com as necessidades da governança externa como sustentação desse trabalho porque a gente não está numa ilha, a gente pertence uma sociedade, pertence a uma estrutura estatal e estamos no mundo, então a gente tem que fazer com que essas dimensões se cruzem e se articulem para que a sua gestão não fique olhando para o próprio umbigo, é se sentir participante do mundo.

G1\_E3: [...] é gerenciar, propor atividades e políticas de extensão e cultura dentro da Universidade do Estado de Mato Grosso-Unemat.

G1\_E4: [...] é de cuidar da parte da permanência do acadêmico da instituição.

G1\_E5: [...] sou responsável por toda parte de planejamento, execução orçamentária e tecnologia da informação da universidade essa é a minha função, [...].

G1\_E6: [...] cuido de toda a parte administrativa da universidade Unemat, no sentido de gestão de pessoas e recrutamento seleção, treinamento desenvolvimento, progressão de pessoal a parte de patrimônio, transportes, logística, almoxarifado, protocolo e arquivo.

G1\_E7: [...] minhas atribuições enquanto gestor são exatamente garantir a regularidade dos processos, garantir a questão de pagamentos, o que depende de repasse do estado e buscar esses recursos.

G1\_E8: [...] minha principal atribuição é potencializar as políticas de pesquisa.

G2\_E9: [...] identificar as necessidades da sociedade para oferta de cursos, conhecer as regiões do Estado e a gente já sabe bem o perfil das regiões e os cursos que podem e que são oferecidos lá.

G2\_E10: [...] minhas responsabilidades parte da execução financeira a parte final da execução, aquisição ou de uma modalidade de uma compra [...], parte das atribuições pedagógicas também estão relacionadas as minhas atividades [...], com a parte externa da instituição é desenvolvida por mim, na medida que sou um representante político daquele Campus, o estabelecimento de parcerias com prefeitura, parcerias com iniciativa privada também são de nossa competência.

G2\_E11: As atribuições como gestor da Unemat é justamente pensar a universidade pra que ela continue sendo autônoma, para que ela possa a partir dos órgãos colegiados ser participativa. Um dos cuidados que eu tenho é justamente fazer uma gestão que seja participativa, que seja colaborativa, que as pessoas que estão na comunidade acadêmica, tanto docentes, discentes e técnicos possam participar das decisões. Que a gente possa conduzir os princípios a missão da universidade ao objetivo da universidade fazendo com que os cursos que são oferecidos no nosso campus tenham a melhor qualidade possível. Então é dessa forma que eu acredito fazer a gestão, fazendo a gestão aberta para o diálogo, para a conversa, para que as coisas sejam acessíveis a toda comunidade acadêmica.

G2\_E14: Enquanto gestor temos várias atribuições, e a primeira delas eu faço as minhas atividades como atividade política que é a aproximação do campus da Unemat com a comunidade. Então eu tento estabelecer pontes que ligam a nossa atividade com a sociedade de modo geral no sentido de conhecer a sociedade para saber o que elas exigem, o que elas pedem, as demandas da sociedade para que possamos trabalhar isso dentro no nosso campus.

G2\_E18: É muito complexo nós falarmos de gestão dentro de uma universidade, porque têm muitas aplicações, muitas funções, as atribuições são de muitas horas, considerando ainda a história que a Unemat tem ao longo da sua institucionalização, do seu desenvolvimento de sua própria história. [...] Então a Unemat foi obrigada a se reconduzir, a se reorganizar na sua dimensão institucional, eu sempre falo para as pessoas que temos muito pouco caráter institucional, a Unemat é uma universidade que ainda carece de institucionalidade, basta olhar por diversas instruções, resoluções que se contrapõem as ações que estão em vigência.

G2\_E20: Então diariamente nós lidamos com demandas que enésimas demandas, como atender matriz curricular de curso discutir isso junto com os cursos, você tem demanda de ordens de discentes, você tem toda a parte administrativa, por que por mais que um diretor administrativo, a tomada de decisão é feita junto com o DPPF, então um campus é como se fosse uma prefeitura, você tem uma mini cidade lá com várias demandas, então você tem várias demandas de diferentes ordens, é uma luz que queimou, água que está faltando, a energia que está oscilando, enfim vários e vários. Aí tem toda parte também de aquisição, de planejamento o que você espera para o campus no futuro, no que investir, quais são as demandas, quais são as deficiências e para a gente pode resolver o problema depende de muito planejamento, então sei lá, talvez uma entrevista já é até complexo demais colocar todas as atribuições como gestor da Unemat, porque elas são muitas, todo dia você depara com algo diferente, alguém bate na sua porta atrás de uma demanda diferente, fora daquilo que tens planejado, enfim as pessoas trazem ideias para resolver problemas, então é muito complexo são muitas funções.



que a gente atua que a educação, pensar como a gente avalia a relação do ensino. Então, assim a relação do ensino não é uma métrica em que você atribui uma nota, mas assim uma avaliação diagnóstica, uma avaliação que compreende o processo daquele que está ensinando daquele que está aprendendo. E isso para mim tá totalmente imbricado. Então para mim avaliação é uma é uma relação que envolve quem está avaliado e quem avalia num embricamento, não dá para eu separar isso. Então para mim ela é muito contígua, ela é muito sistêmica e ela é muito interativa, para mim passa por uma relação de interação.

G1\_E2: Todo trabalho na universidade tem que ser avaliado [...], penso que nós como servidores públicos que fazemos política de educação superior, nós temos que estar avaliando constantemente as nossas ações enquanto políticas públicas. A instituição precisa ser avaliada constantemente, e ver quais rumos, o que a sociedade precisa [...], em função de hoje dessa modernidade toda que a gente tem principalmente quando a gente vê a questão de inovações e tecnologia, o que essa gurizada de hoje em dia pensa, é diferente do que pensava há 10 anos atrás, 20 anos, 30 anos, e da minha geração, quando eu formei, quando estudei. Então a gente tem uma inquietude enquanto gestor muito grande de nos avaliar institucionalmente para nós revermos nossos caminhos, nossas ações, nossas práticas pedagógicas, então a gestão tem que ficar sempre preocupada.

G1\_E7: A avaliação eu entendo como sendo uma maneira de medir o aprendizado, medir a questão, por exemplo, de como que tá acontecendo essas atividades, é conseguir mensurar essas questões. E quanto avaliação institucional seria mais amplo, seria por exemplo, todos os parâmetros que a gente pode verificar de como está a instituição. Com esses parâmetros a gente pode analisar e melhorar esses resultados para garantir um maior conceito, garantir a qualidade dos cursos, garantir a qualidade da instituição também.

G1\_E9: Acho que na nossa gestão nós conseguimos avançar bastante nisso, de constituir uma comissão própria de avaliação forte, de constituir as comissões locais fortes e penso que isso já demonstra bons resultados. Penso que ainda temos muito que caminhar por que a avaliação é como a democracia, é um passo por dia e a gente é uma coisa que a gente vai construindo e que nunca estará pronta e pensa que é uma dificuldade muito grande nossa de lidar com esses enfrentamentos. Porque avaliar é confrontar, é afrontar eu mesma com o trabalho que eu faço, não é porque avaliar o outro embora seja desconfortável sempre mais complicado que avaliar a si mesmo como eu te falei a gente tem sempre uma tendência de ser condescendente com as nossas limitações e ser muito rigoroso na hora de avaliar o trabalho do outro e ao mesmo tempo temos um problema de que nós somos uma grande instituição, temos uma vida bastante provinciano ainda dentro da nossa universidade no bom sentido, no sentido de que nos conhecemos todo mundo né ainda acho que isso não vai durar muito porque a Universidade vai crescendo e a gente conhece as pessoas e isso também tem implicações na avaliação né eu tenho que avaliar o meu colega avaliar o meu trabalho dentro de um determinado grupo né com as relações que a gente sabe que estão tensas e é importante que sejam tensas essas. Então acho que tem essa questão da avaliação como uma dimensão importante da nossa vida né. [...] Então essa é a concepção de avaliação: Para que ela é? É pra eu punir alguém? É para eu tentar ver se existe alguma falha no meu processo? Como é que eu imaginei? Essa avaliação é para que eu consiga na verdade refletir sobre o que eu estou fazendo? Porque as pessoas pensam muito na avaliação como alguma coisa final, resultado final e não pensa que a avaliação é apenas um nome que eu dou para o ato de refletir sobre o que eu faço.

G2\_E15: Avaliação quando você pensa no ponto de vista pedagógico, que é avaliação do aprendizado do aluno, é mais restrito ao desenvolvimento do aluno enquanto aprendizagem. E avaliação de forma mais ampla, que é avaliação da instituição e aí tem que considerar os aspectos e a relevância dela no local onde ela atua, a avaliação da instituição em termos da eficiência enquanto instituição pública, considerando os princípios da economicidade, da equidade, os princípios administração pública. Então a avaliação é um instrumento fundamental [...], eu penso que a universidade da forma

que esta estrutura em termo de campus, a avaliação mais interna passa por esses critérios e daí que a gente vai balizando o rumo que a gente tem que tomar com as ações.

G2\_E16: Eu acho que a avaliação é uma grande ferramenta, que infelizmente não a usamos direito, é uma ferramenta que ela é um diagnóstico pra você, se você tem uma avaliação, primeiro que se o seu público não participa, tem algum problema, e o que a gente vê que é o grande problema é que nunca tem o feedback, então isso também é importante. Então qual a importância da avaliação, ela serve pra direcionar o gestor e a sua equipe no trabalho daquele campus, daquele setor, daquela área. Então é uma grande ferramenta aonde você tem que saber ler, saber interpretar, saber utiliza-la e transformar tudo aquilo que está naquela informação, não em crítica, mas que ela venha a te mostrar o que realmente precisa do público.

G1\_E3: [...] a avaliação institucional é então você avaliar os avanços em um determinado período de tempo das políticas que estão sendo conduzidas na instituição.

G1\_E4: [...] avaliação institucional é um instrumento hoje que o gestor não pode abrir mão dele, para que você realmente consiga ter um planejamento adequado que atenda às necessidades de toda academia universitária, de todos os segmentos da instituição.

G1\_E5: A avaliação institucional é um dos melhores fatores para se trabalhar junto como instrumento de medição e avaliação principalmente das tomadas de decisões. Você tem instrumentos políticos, instrumentos sociais, instrumentos técnicos, no entanto avaliação institucional é um instrumento que consegue chegar mais próximo da realidade haja vista que ele é feito diretamente com servidores e acadêmicos. Então no ambiente universitário ele é de fundamental importância pra sua utilização junto as tomadas de decisões do gestor.

G1\_E6: Avaliação institucional, eu considero como um tipo de avaliação 360°, que você tem várias ferramentas, vários eixos, várias vertentes pra você analisar, não só do ponto de vista unilateral, mas ele é multi-complexo, é uma forma da própria instituição ver, se reconhecer, saber se está atuando dentro do dentro do planejado até mesmo para que ela corrija certos desvios que venham acontecer naturalmente ao longo do percurso.

G2\_E10: Ao que pese a subjetividade que nós encontramos na inerência das avaliações, em especial a Avaliação Institucional, eu vejo-a como não só das medidas que a gente vem tomando, da efetividade das ações que a gente vem tomando, mas também um direcionador das políticas que deveremos tomar. A avaliação institucional eu vejo ela muito bem pautada na ciência, na medida que todos os indicativos são indicativos de ordem pontual, de ordem efetivo de serem mensurados e esse é um aspecto que me surpreende, mais que isso, torna a avaliação muito bem pautada, são indicativos mensuráveis, então é um aspecto que eu destaco positivamente neste processo de avaliação que a gente vem fazendo, a palpabilidade dos elementos que estão sendo averiguados.

G2\_E11: A avaliação é fundamental até para que a gente possa tomar uma direção, que a gente possa se organizar a partir daquilo que nós já fizemos, que estava proposto em projetos anteriores e construir novos projetos, acho que a avaliação é fundamental nesse aspecto. Na gestão é importante também o processo de auto avaliação, [...] aquilo que as vezes pela sua formação você acaba atendendo alguma dimensão com mais qualidade e outras com menor qualidade, então eu penso avaliação como esse processo de fazer uma verificação das suas ações de forma constante e nesse processo ser também um processo de auto avaliação. A avaliação institucional é fundamental para construir as diretrizes da própria instituição, o que tenho que fazer, como o campus tem se comportado no nível micro e também macro em relação a universidade.

G2\_E12: A avaliação instituição é pegar todas as avaliações de maneira isolada e tentar quantificar num montante pra nós que seria a avaliação da instituição.

G2\_E14: Na verdade nós somos avaliados no dia a dia, mas nós precisamos formalizar essas avaliações para que nós tenhamos registros delas, e muitas vezes não somos bem

compreendidos, no sentido de que as pessoas acham que quando estão sendo avaliadas estão sendo controladas, mas a avaliação exerce um papel muito importante no cotidiano não só docente, mas humano mesmo. [...] A avaliação institucional é vista um pouco com ressalvas pela comunidade acadêmica. [...] E a avaliação na verdade é uma atividade que você vai olhar, avaliar aquilo que você propôs, aquilo que você conseguiu fazer dentro do planejado e ao mesmo tempo é um instrumento de crescimento, a gente não pode ver a avaliação como uma situação de controle.

G2\_E18: São dois méritos aí, a avaliação como uma política e a avaliação como estratégia, a Unemat não tem bons instrumentos de avaliação e nem tem bons instrumentos de avaliação institucional, vejo que somos atravessados pelo imprevisto e pela conduta não institucional, carecemos de institucionalidade, de regramento, dos alcances, do papel que nos cabe e não fora disso. E outra, nós não realizamos ações para realinhar as ações, ah, é uma ação aí vamos lá e tentamos sempre apaziguar, colocar panos quentes, ou tornar aquilo menos conflituoso, fazer tornar menos conflituoso é fazer com que a universidade permaneça no conformismo, ou fazer com que as práticas de alguns ou vários colegas permaneçam no conformismo. [...] Uma concepção de avaliação pode ter muitas implicações do ponto de vista estratégico, agora uma avaliação institucional pode compor a estratégia de uma avaliação, dentro de várias variáveis possíveis de ser avaliadas por uma universidade.

G2\_E19: Entendo a avaliação institucional como um processo contínuo no qual, a partir de parâmetros de qualidade pré-estabelecidos, possa ser feito um diagnóstico do objeto que está sendo avaliado no intuito de se atribuir um valor a esse objeto e, principalmente, ter subsídios para se buscar meios de se melhorar a qualidade do que está sendo avaliado.

Percebemos nas falas que não houve nenhum discurso que fosse possível constatar a lógica e/ou viés mercadológico e regulatório. A concepção avaliativa por parte dos gestores da Unemat segue na perspectiva participativa, emancipatória e democrática. E especificadamente para a Avaliação Institucional, notamos que os gestores a compreendem como um trabalho processual capaz de apontar as questões positivas e negativas da instituição e também que os dados/informações resultante da Avaliação Institucional devem servir de reflexão e discussão pela comunidade acadêmica com vistas a melhoria na qualidade da universidade.

A Avaliação Institucional é um dos instrumentos avaliativos que foram implementados pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). E na sequência do Roteiro de entrevista, a terceira questão foi dedicada para os gestores externarem o que entendiam acerca do SINAES. E na Nuvem a seguir poderemos observar as palavras que mais forma empregadas pelos gestores ao responder essa questão conforme segue:

Figura 9. Percepção dos Gestores sobre o SINAES.



G1\_E4: Eu acho que SINAES é um instrumento importante, eficaz e que realmente contribui muito com o com as universidades.

G1\_E5: [...] a gente enquanto Universidade Estadual Unemat o que mais nos interessa e que mais serve é a parte técnica a parte dos indicadores desse processo de avaliação. Para a gente é fundamental para ter uma base de acompanhamento, nós conseguimos fazer uma comparação evolutiva do quanto nós melhoramos ou não, evoluímos para melhor ou para pior [...] para a gente faça essa avaliação e essa comparação [...] seriam um dos critérios fundamentais para que um bom gestor se atente e erre menos nas suas tomadas de decisão.

G1\_E9: O SINAES eu avalio hoje como um bom sistema, o problema que acho que a gente precisava avançar, e esse é um trabalho que eu nem diria que é do INEP, do MEC mas é das próprias instituições é o trabalho de recolocar o ENADE no seu devido lugar, acho que o ENADE é um exame importantíssimo, o resultado sai aqui, qual é o problema? O problema é que o ranqueamento das universidades em geral é efeito sobre a nota do ENADE, e a nota do ENADE não é o rosto da instituição, não é o corpo da instituição, não é a cabeça da instituição, o ENADE é uma parte, é um terço da nota geral da instituição, e é o que é usado comercialmente, de uma maneira bastante, a gente sabe muito bem quem faz ranking, quais são os objetivos de quem faz ranqueamento, e ele tem a ver como uma parte e ele tem a ver, vamos dizer assim como o resultado.

G2\_E10: É um sistema que há alguns anos vem sendo desenvolvido, dá indicativos, dá índices da qualidade nossa enquanto instituição.

G2\_E14: É um instrumento criado pelo Governo Federal para avaliar as instituições do país e eu vejo assim, ao mesmo tempo em que ela agrega ou traz as padronizações do que são feitas, ao mesmo tempo elas direcionam também aquilo que o governo espera que a gente faça.

G2\_16: O SINAES serve pra balizar, vem com uma parte para ajudar o ENADE, então hoje quando curso a nota vai de 3 para 4 ninguém fala nada, agora quando ele cai de 3 para 2, todo mundo faz um escândalo pra você fechar, todo mundo é um bando de vagabundo, um bando de incompetente.

G2\_E17: [...] o Sistema Nacional ele leva bem a cabo aquilo que nós pensamos em qualidade de ensino.

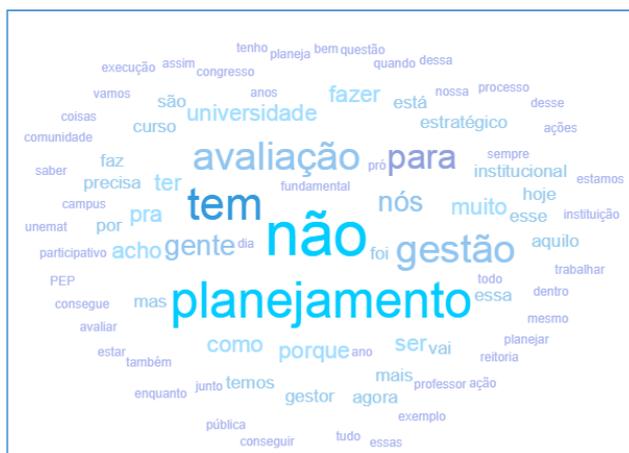
G2\_E18: É onde nos coloca no patamar de sermos ou não sermos uma instituição de qualidade, hoje você tem o sistema de avaliação das instituições de ensino superior que as tem que cumprir com determinadas demandas, [...]. Tanto é que a semana retrasada saiu aquele ranqueamento da Folha de São Paulo, e nós para variar num ranqueamento muito pouco lisonjeável. Até porque se você olhar hoje os nossos resultados do ENADE de uma forma geral ele é péssimo.

G2\_E19: O SINAES é o sistema oficial de avaliação da educação superior. Todas as IES estão submetidas a esse sistema. Seus parâmetros de avaliação se organizam em dimensões, e em diferentes instrumentos (insumos), tais como o ENADE, o questionário do estudante (que avalia a IES), uma avaliação interna (realizada pela CPA), e uma avaliação externa (pelo MEC ou CEE).

A luz das falas, conseguimos perceber certa congruência de entendimento acerca do assunto onde notamos que os gestores da Unemat veem o SINAES como aliado, mesmo divergindo do seu caráter regulatório de ranque e classificação universitária, notamos nos discursos a atenção que os mesmo detém aos indicadores e a compreensão em se valer das informações/resultados desse Sistema para municiamento das suas atividades.

Ouvido os gestores da Unemat quanto a suas atribuições, percepção de avaliação e SINAES, entendemos que também havia a necessidade de coletar a opinião deles quanto as interfaces entre planejamento/gestão/avaliação. E a Nuvem de Palavras que segue, desvenda as expressões mais utilizadas pelos gestores ao responderem esse questionamento conforme segue:

Figura 10. As interfaces entre Planejamento/Gestão/Avaliação para os Gestores.



Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa, 2019.

Pela Nuvem da Figura 10, as palavras mais evidente nos discursos, com ressalva aquelas que já são foco devido ao questionamento, foram: não, tem, nós, para e entre outras. Observamos nas falas o discurso que as interfaces existem teoricamente, entretanto, a pratica desta interação ainda está prejudicada conforme as falas desse enredo semântico:

G1\_E1: Eu acho que elas são condição para que uma organização ande bem, ai vamos falar de universidade, uma organização que não considera a avaliação na interface com planejamento, com a gestão, que não faz esse embricamento, ela padece, ela perece, porque perde o controle das suas ações, controle inclusive que tem como efeito o gasto público desnecessário. [...]Pra mim essa questão tem que andar junta, e ensinar mesmo no sentido bom do termo que a gente precisa ficar olhando pro planejamento até pra conversar hoje com a assembleia legislativa e enfrentar grandes críticas que temos lá fora, se não usarmos dessa arma quaisquer dois argumentos nos tiram o chão.

G1\_E2: [...] a gente vive sempre conversando dentro da universidade sobre o tripé, ensino, pesquisa e extensão mas a gente tem que colocar o quadruplo porque a gestão é fundamental, [...] Então a gestão tem agora um planejamento realizado e ela precisa agora seguir esse planejamento, e ela precisa seguir esse planejamento, mas ela precisa fazer sua avaliação constante, permanente, pra saber se estamos dentro do rumo, saber se de repente precisamos mudar a direção então é fundamental isso pra universidade, a gestão precisa ser eficaz e eficiente, precisa ser uma gestão planejada e ser avaliada constantemente pra ver se é isso mesmo que a gente definiu, isso mesmo que nós queremos e onde nós queremos chegar, então temos o planejamento para isso.

G1\_E3: Então esse tripé, planejamento, gestão e avaliação nessa sequência e depois uma retroalimentação do sistema, é a forma que você tem de conduzir uma instituição a avançar, a melhorar suas atividades. Você planeja, você executa, você faz a gestão da execução dessas políticas, você avalia. O que foi positivo você reforça, o que foi negativo você replaneja, você redireciona e executa novamente, gestão, avaliação. Então é dentro desse ciclo de planejamento, gestão e avaliação é que você faz o desenvolvimento institucional.

G1\_E4: [...] a avaliação deve ser feita em função daquilo que eu planejei, do que me propus a fazer e do que eu estou fazendo. Então essa avaliação deve ser constante pra ver inclusive os rumos que a gente deve tomar, se está dentro do rumo certo do caminho proposto e se a comunidade está tendo retorno disso, se está sendo beneficiada com isso, se está satisfeita com os gestores, [...] se isso não tiver muito bem organizado hoje os órgãos de fiscalização, Tribunal de Contas e Ministério Público, eles tem uma exigência muito grande e a gente precisa ficar atento para não incorrer em erro, então esse tripé – planejamento, gestão e avaliação – precisa estar muito bem ligado um ao outro.

G2\_E11: É fundamental, você não vai fazer uma gestão de qualidade se você não fizer um planejamento, [...] é uma tríade fundamental, planejamento, gestão e avaliação, é um círculo que tem que ser feito, se você pensa em uma gestão de qualidade, tem que ter planejamento e tem que ter avaliação.

G2\_E16: Na minha opinião é que elas (planejamento, gestão e avaliação) devem existir, hoje acabou aquela histórica de ir metendo os peitos, a gente vai fazendo e vê no que dá, hoje uma universidade que vive com recursos escassos que tem uma mão de obra muito qualificada, que tem frentes para atacar e as ataca também, o planejamento é importantíssimo. [...] Ele sabe fazer isso na disciplina dele, ele planeja, ele faz a gestão dando aulas, ele avalia e é avaliado, agora quando você vem pro macro cosmo que é uma gestão universitária, eu digo que os gestores são muito bombeiros, ele apaga fogo, nós não temos que ser bombeiros, nós temos que ser engenheiros, temos que construir

G2\_E18: Impossível você pensar numa universidade hoje sem esse tripé da gestão, porque ele é o caráter institucional que vigora ou não na universidade, mas de difícil interação.

G2\_E20: É um grande desafio a gente conseguir interagir o planejamento, com a gestão e avaliação, porque eles não podem trabalhar separadamente. [...]Então a gente precisa saber se o planejado e executado está no caminho correto a partir da avaliação, por isso é fundamental.

Os gestores da Unemat são, em certa medida, unânimes em afirmar a importância da integração entre planejamento/gestão/avaliação. Notamos que os mesmos atuam em suas funções antenados no planejamento e que a avaliação é fundamental para análise do momento e retroalimentação dessa interface, que sem a qual seria inviável gerir uma universidade. Mas veem dificuldade e/ou desafios em realizar essas práticas no cotidiano da universidade.

A quinta questão que segue, emerge contradições nas falas. Embora os gestores tenham se posicionado anteriormente a favor da Avaliação Institucional, do SINAES, das interfaces entre planejamento/gestão/avaliação, mas quando questionados se utilizam os resultados da avaliação para planejar suas ações as respostas não soaram com tanta firmeza como antes. Analisamos esta questão partindo da Nuvem de Palavras seguinte:



todo. Então sofremos pressão de todos os lados para que a máquina seja eficiente, para que a estrutura institucional seja de fato cada vez mais utilizada a serviço da sociedade, então ela tem que usar todas as ferramentas disponíveis entre elas a da avaliação institucional, o que tem avançado bastante na nossa universidade.

G1\_E4: Ainda não é uma prática corrente nossa, é minha culpa, nós ainda não estamos tão avançados nesse sentido, ainda estamos caminhando para chegar nessa questão de utilizar os resultados da avaliação no planejamento das nossas ações.

G1\_E7: Hoje no cargo não. Na verdade pela dificuldade (orçamentária e financeira) que a gente vem passando.

G1\_E9: Com certeza, temos feito acompanhamento do planejamento estratégico participativo, e estabelecido ações pensando nas metas, o congresso também que gerou boas reflexões, [...] aliás, é uma das únicas instituições no país que fazem o congresso para discutir com toda comunidade acadêmica, comunidade externa, acho que foi um momento que culminamos e que avançamos nessa gestão, que é essas três coisas, que é o Congresso Universitário, o PEP e a Avaliação Institucional. [...] a Unemat não é mais uma universidade pequena é de porte médio para grande, [...] é uma instituição que hoje é conhecida no país inteiro. Todo mundo conhece a Unemat, sabe o que a gente faz aqui, é a única universidade estadual do Mato Grosso.

G2\_E11: [...] é uma das nossas preocupações no campus, [...], é sempre uma preocupação do resultado da Avaliação Institucional. Então os resultados da avaliação institucional a gente tem olhado com bastante cuidado, e, também motivado o processo de avaliação institucional.

G2\_E13: Essa avaliação é utilizada, mas na gestão acho que em menor intensidade, acho que é mais utilizada na coordenação de cursos para trabalhar com os problemas um pouco mais localizados.

G2\_E18: Pois é, esse é o grande desafio. [...] não é uma ferramenta simples, precisa ser muito positivista, porque nem sempre uma avaliação ela é expressiva do campo do real.

Num primeiro instante, fica evidente que os gestores da Unemat não utilizam ou pouco utilizam os resultados da Avaliação Institucional para planejarem as suas ações na universidade. Entretanto, essa questão precisa ser analisada com a resposta da pergunta seguinte, pois se complementam e ganharam espaço no Roteiro de Entrevista devida tamanha importância de se revelar a operacionalização de uma instituição de ensino superior que se pauta pela democracia e participação da comunidade acadêmica nas tomadas de decisão.

Nesta inteligência, solicitamos ao gestores que citassem alguma ação que por ventura tenha sido desenvolvido e/ou realizada no exercício de suas funções a partir dos resultados da Avaliação Institucional. Vejamos os resultados das palavras destacadas na Nuvem:

Figura 12. Ação desenvolvida pelos Gestores a partir dos resultados da Avaliação Institucional.



**Fonte:** Elaborado pelo autor da pesquisa, 2019.

Conforme a Figura 12, as palavras que ganharam notoriedade nas falas foram avaliação, não, gente e institucional. Dentre essas, vimos com grande destaque o adverbio não ser enfatizado pelo gestores em diversos momentos, o que daria a impressão de que pelo fato deles, supostamente, não utilizarem os resultados da avaliação institucional para tomarem decisões cotidianas na universidade, logo, também não teriam ações para citar.

Entretanto, conforme as falas que seguem, notamos uma grande contradição, pois o adverbio não foi em grande medida empregado para afirmar aquilo que não funcionava e/ou ainda não estava a altura do almejado pela comunidade. Sendo unanime pelos entrevistados citar alguma tipo de ação desenvolvida, vejamos:

G1\_E1: Eu acho que um dos resultados da avaliação institucional que a gente pode firmar é essa busca pela qualificação do docente, isso é um resultado que foi apontado lá, a comunicação a gente sabe que é um grande problema apontado pela avaliação institucional, [...], acho que um dos apontamentos da avaliação institucional sempre foi a infraestrutura, a gente se dedicou muito nessa gestão na infraestrutura porem fomos castigados pela crise econômica, a gente melhorou mas não conseguiu avançar.

G1\_E3: A questão da ampliação da política de bolsas de extensão, isso é apontado nas avaliações como um fator limitante, [...], a busca de ampliação no número de bolsas ofertadas, melhoria das estruturas para realização das ações de extensão, alterações de resoluções para mudança de fluxo a partir do que indica a avaliação.

G1\_E4: Eu acredito que na avaliação institucional a gente observou que um dos maiores gargalos que tinha na instituição era justamente a questão de apoio aos acadêmicos, e a avaliação institucional apontava isso.

G1\_E5: O exemplo mais básico, mais gritante é o apontamento de que internet não funciona na instituição, como nós vimos que esse ponto era recorrente e sempre aparece, foi quando passamos a fazer um investimento maciço em tecnologia da informação, [...] a gente focou a gestão exatamente em algo apontado pela avaliação institucional.

G1\_E6: [...] um dos apontamentos na avaliação foi muito negativo com relação a contratação de professores. [...] a gente buscou estar reformulando agora para o mês de outubro, uma nova instrução normativa de seletivo e até novembro deve começar os testes para todo o processo seletivo.

G1\_E8: [...] sistematizamos e reorganizamos o sistema de pós-graduação da Unemat.

G1\_E9: Então, nós tivemos mudança de cursos, de campus, é a primeira vez na história da Unemat que fazemos isso o curso de geografia de computação que saíram de Colíder e foram para outro campus, o de Sinop, tudo isso foi resultado de avaliação institucional, e de gestores inclusive, diretores de campus, de coordenadores de faculdade, de cursos, que começaram a enxergar a estudar essas coisas inclusive com as ferramentas que eles tinham e mostrar que aquilo não era mais viável daquele jeito, então vejo isso extraordinário. [...] a qualificação generalizada de todos os setores, técnicos juntos com estudantes, professores, os gestores que são técnicos e estão fazendo gestão, os nossos meninos estagiários, essa riqueza de pessoas refletindo sobre a instituição, isso foi uma das coisas que eu mais curti fazer nessa gestão, [...], encontro de gestores que conseguimos realizar que é um evento que a universidade precisa conservar porque ninguém nasce gestor, a gente se torna gestor, eu sou professora de literatura, imagine você se eu tenho noção do que é um plano de trabalho, hoje eu sei fazer um plano de trabalho porque sentei com meu colega e aprendi, na nossa gestão terminamos focando nos problemas no dia-a-dia no chão da gestão da graduação e aí nossos gestores envolvidos foram sobre tudo os gestores da graduação, mas acho que isso preciso ser realmente retomado como um encontro de gestores da instituição.

G2\_E11: A preocupação foi justamente em relação aos alunos, os alunos buscavam muito um apoio psicopedagógico e psicológico, [...] esses alunos precisam ter um espaço, de momentos de desenvolvimento de cultura, etc, e eles reclamavam muito disso, de ausência de momentos culturais, etc, então trabalhamos muito a partir dessas solicitações dos alunos.

G2\_E12: Por exemplo, a baixa procura por cursos, uma alteração, por exemplo, no fornecimento do curso, o curso que era integral nós adequamos para ser matutino, isso teve um reflexo grande, começaram a preencher as turmas e isso é um reflexo de uma ação em função da avaliação institucional.

G2\_E14: [...] começamos a inserir dentro das nossas atividades e levar nas nossas reuniões o que poderíamos levar de praticidade para as sala de aula, nós criamos uma atividade interdisciplinar, que é um trabalho que eles fazem na comunidade como extensão então eles saem dos muros da universidade e vão a campo, pra zona rural, vão para um bairro, e ali eles desenvolvem um trabalho que foi muito interessante e está sendo muito bom pra nós, porque a gente vê que a gente pode sair daquelas ementas tão teóricas, e fazer com que eles visualizarem na pratica muitas coisas que a gente não estava acostumado a fazer.

G2\_E15: Nós temos um formulário apresentado na avaliação institucional que os alunos preenchem lá que o nível dos professores ou que a metodologia que aquele perfil do professor não está atendendo ao curso, como isso é anônimo, então a gente lê esses formulários e toma atitudes em cima disso. [...], outra questão, o acesso as bibliotecas virtuais, periódicas é muito mais rápido do que propriamente o livro físico, só estou dando exemplo de como você pode pegar o resultado de uma avaliação e mudar uma prática que vinha de uma outra forma. Isso foi tudo resultado de avaliação de aluno.

G2\_E17: Aquisição de livros é um deles [...], com base no que nós temos de orçamento, fazemos o planejamento das questões mais básicas de custeio e manutenção, aquisição de material de limpeza, conserto de telhados, por exemplo, e leva-se em consideração também que nós precisamos comprar material esportivo para as atividades do curso de educação física, materiais para laboratórios, livros, dentre outras estruturas que são necessárias, então a agente leva em consideração sim a avaliação para gente planejar.

G2\_E20: Temos um problema de evasão, a avaliação institucional aponta muito pra isso. A evasão acontece por motivo da complexidade dos assuntos, porque o aluno vai reprovando. Se o aluno está reprovando, porque ele está reprovando? Então a gente tem levado os cursos para sociedade, fazendo atividades junto à sociedade para que a

sociedade enxergue, olha esse curso existe ele tem essa função e atende essa demanda, mostrar o quanto o profissional pode ocupar no mercado, a gente tem feito por exemplo, mostra de profissões, em todos eventos que a gente faz no campus, é um exemplo do que a gente tem feito lá para resolver algo que foi apontado pelas avaliações institucionais.

O fato de no primeiro momento os gestores afirmarem que não utilizam os dados da Avaliação Institucional para realizarem as suas ações, e na sequência conseguirem memorar atividades realizadas com fulcro nesses resultados, nos inquietou em minudenciar as falas e descortinar tal contexto que ainda pairava de nebulosidade na compreensão.

Analisamos as contradições e percebemos que os gestores tentaram externar suas angústias diante do conhecimento que tem acerca da Avaliação Institucional, diante dos benefícios que a mesma traz à gestão universitária, e da importância de legitimar as proposições da comunidade acadêmica, mas reconhecem que o muito que fizeram ainda é pouco e/ou quase nada diante do vasto conjunto de anseios e metas que estão postos.

Os gestores afirmam que muitas ações deixaram de ser realizadas na Universidade do Estado de Mato Grosso ao longo desses anos por questões de ordem financeira, que foram frustradas e contingenciadas por parte do Estado, conseqüentemente, viu-se muitos planos e planejamentos serem malogrados e caindo em descrédito pela comunidade acadêmica.

E afim de atenuar a incômoda realidade de se realizar muito pouco do que se planeja na Unemat, principalmente em diminuir e/ou minimizar a discrepância entre o que a comunidade avalia e entre o que realmente se efetiva em melhorias para a instituição é que desde 2013 houve o um movimento administrativo organizacional em correlacionar as dimensões da Avaliação Institucional/SINAES com o Planejamento Estratégico Participativo da universidade, a ponto que ambos instrumentos foram interligados pelos princípios participativo e democrático.

Esta ação, visa que ao tempo que se planeja ações de curto, médio e longo prazo, os gestores também atacam os pontos fracos avaliados e fortalecem a qualidade da instituição. Desta feita, perguntamos aos entrevistados a opinião acerca da interface existente entre Planejamento Estratégico Participativo (PEP) da Unemat e a Avaliação Institucional. Acerca desta intelecção, o Roteiro de Entrevista contemplou esta questão e o resultado da entrevista pode ser observado a partir da Figura 13:

Figura 13. Opinião dos Gestores acerca da Interface entre Planejamento Estratégico Participativo e a Avaliação Institucional.



**Fonte:** Elaborado pelo autor da pesquisa, 2019.

Além das expressões planejamento e a avaliação que aparecem por decorrer do questionamento, destaca-se nas falas as palavras nós, não, mas, participativo, dificuldade e entre outras. Os entrevistados percebem que a Avaliação é de suma importância para orientar o Planejamento, conforme apontadas abaixo:

G1\_E1: Eu acho que entre planejamento estratégico participativo e a avaliação institucional, é a avaliação é que vai apontar para o planejamento o que precisa ser ajustado, se levado a sério e eu acho que o planejamento estratégico tem que ser um dos indicadores presentes na gestão universitária e acho que a gente tem hoje que dar uma olhada nos mecanismos de avaliação institucional. [...] Eu acho que a grande arma de ajustar o binóculo do planejamento é a avaliação institucional, se ela não for bem feita o planejamento também perde, embora o planejamento tem um espaço e um campo específico do seu monitoramento, mas trazer isso pra avaliação institucional é produzir uma sensibilidade nas pessoas de forma que todo mundo na comunidade acadêmica seja afetado por isso.

G1\_E2: A partir do momento que nós fizemos um planejamento estratégico participativo e as ações que a gestão desenvolver que contemple esse planejamento, consequentemente a avaliação vai surgir reflexos de maneira positiva, porque se foi a comunidade que planejou, fez um planejamento participativo, e as ações foram desenvolvidas de acordo com esse planejamento, o reflexo vai surgir na avaliação de forma positiva.

G1\_E3: [...] pra mim a interface existente entre planejamento estratégico participativo institucional e avaliação institucional é no sentido que você tem que prever ações e ao mesmo tempo prever indicadores para você monitorar e pra você ao longo do próprio processo, inclusive, reavaliar e redirecionar, e constantemente aferir se os resultados que você busca tem indicadores que você possa medir pra avaliar os avanços naquela política.

G1\_E4: Hoje a gente consegue planejar nossas ações, por exemplo, nós já estamos com um planejamento participativo para os próximos 10 anos aqui dentro da nossa pró-reitoria, fechamos isso inclusive ontem. Então a avaliação institucional para nós ela é um referencial que nos permite, inclusive a cada ano, a gente ir corrigindo as distorções onde a gente realmente precisa melhorar, porque às vezes a gente tem a percepção que determinadas ações estão sendo positivas, quando você faz uma avaliação institucional, uma pesquisa, qualquer coisa nesse sentido, você vê que ela precisa ser melhorada porque não está atendendo determinada clientela, não está saindo de acordo com a gente a gente esperava, então avaliação permite a gente corrigir as distorções e encontrar no decorrer do caminho um norte dentro de uma

instituição grandiosa como é a nossa Unemat, haja vista que ela é *multi campi*, que torna ainda muito mais difícil o nosso trabalho.

G1\_E5: Como eu trabalho há muito tempo na gestão é fácil o até agradável você ler a avaliação institucional, e dizer que isso ou aquilo eu já sabia, isso eu já sabia, isso significa que você está por dentro dos problemas da instituição. Quando da execução do planejamento estratégico participativo por mais que tenha sido um processo doloroso e longo, o termino dele apontou também para ações que você fala; não isso eu sabia, isso eu já sabia! A diferença é que é respaldado pela comunidade. Se não houvesse essa interface avaliação institucional e planejamento estratégico, se as ações culminadas no planejamento estratégico não estivessem diretamente para romper ou minimizar o que apareceu na avaliação institucional, ai não teria sido um processo bem feito, eu diria assim.

G1\_E7: Nós precisamos garantir recursos financeiros, garantir orçamento para que a gente consiga exatamente executar todos os apontamentos que a gente teve tanto na avaliação institucional quanto no planejamento estratégico participativo. Eu entendo também a importância de trabalhar esses dois a fim de garantir a melhoria institucional, pegar e analisar a avaliação institucional e as metas do planejamento estratégico em conjunto pra gente garantir o desenvolvimento e a melhoria de tudo isso.

G1\_E8: Sim, nós temos aqui um grupo que avalia, que trabalha com planejamento estratégico, e as indicações do planejamento estratégico para direcionar as boa parte das nossas ações.

G1\_E9: [...] a avaliação institucional a meu ver deveria respaldar qualquer planejamento não é porque é o autoconhecimento na Instituição acho que é na avaliação institucional que nós avaliamos todas as dimensões da Universidade. Hoje nós estamos dentro da proposição dos SINAES né e são os três grandes pilares da avaliação né que é você conseguir quantificar e qualificar o trabalho que a gente realiza com relação aos professores com relação aos estudantes, com relação aos profissionais técnicos, com relação ao ambiência material, nossas estruturas então acho que realmente é uma coisa importantíssima. Eu sempre acreditei nisso né quando eu fui pro reitora no passado eu lembro né que uma das minhas frentes que mais me preocupava era com avaliação na época a gente tinha um projeto o PAIUB Unemat e temos grandes companheiros nossos que estavam lá a época né professora Elizeth era uma pessoa que trabalhava comigo né já tive a honra de trabalhar com ela lá já na questão da avaliação e penso que nessa época era mais uma crença minha porque eu não tinha nenhuma discussão melhor sobre avaliação. Hoje eu conheço SINAES hoje eu conheço o novo modelo novo instrumento de avaliação e reconheço que realmente é a base institucional né se você não se conhece você não tem como mudar nada então não adianta fazer planejamento em cima de sensações de elucubrações, o planejamento precisa ser feito sobre avaliação, sobre uma avaliação sistemática. A avaliação sistemática com os indicadores bem definidos com uma perspectiva que seja para todos os cursos e que ao mesmo tempo seja flexível ao ponto de reconhecer que nós temos campus diferentes, em regiões diferentes, áreas de conhecimento diferentes e que nem sempre o instrumento de avaliação pode ser colocado como uma régua inflexível, eu acho que é um pouco essa ideia. E é aí que eu acho que entra o humano, humano é o que entra para fazer esse ajuste vamos dizer assim. Porque se a gente pegar um instrumento e aplicá-lo cruamente nós não vamos chegar também a lugar nenhum. Possivelmente vamos sacrificar coisas boas, condenar projetos produtivos e valorizar coisas sem importância. É por isso que a Comissão Própria de Avaliação CPA é o coração dele desse movimento, por que ali existem pessoas e essas pessoas são pessoas que conhecem instituição, quando nós fomos montar a comissão, é evidentemente que tem eleição etc, e tal, mas todos os campos cuidaram para que essas pessoas fossem pessoas que compreendem funcionamento da instituição, que tenham uma discussão, sobre o que é universidade, que tenha discussão sobre a existência da Universidade Unemat, porque não somos uma universidade para elite, nós não devemos ser no Estado como nosso e acho que essa é a grande diferença que tem nessa comissão são pessoas que de fato estão ali e que tem essa perspectiva social

do papel nosso no Estado de Mato Grosso. [...] Eu acho que se a gente consegue fazer uma avaliação institucional honesta, a gente consegue de fato se aproximar daquilo que é a nossa instituição, do autoconhecimento necessário para a gente então ir para o para o planejamento estratégico. O planejamento estratégico foi um esforço extraordinário institucional, mas a base dele é a avaliação, nesse sentido que eu te falei a avaliação como uma possibilidade que eu tenho de olhar para o eu estou fazendo, refletir sobre o que estou fazendo, mas refletir, não é executar a política de reitor de pró-reitor, é a maturidade do sujeito de refletir, não adianta eu fazer uma política, chego lá e o professor vai lá preenche o formulário, não é isso, não é isso! [...] Acho que a gente precisa aproximar o Planejamento Estratégico da Avaliação Institucional. Acho que a Unemat ainda está com aquele cano que está com vários furos que então quando você liga a torneira a água vasa para todos os lados, isso num jardim vai bem, mas na gestão da universidade talvez a gente precisa arrumar isso aí.

G2\_E11: [...] nós fizemos o planejamento estratégico participativo, participamos do planejamento estratégico, temos os resultados da avaliação institucional e a avaliação é dinâmica, e agora nós estamos concretizando nosso planejamento estratégico do campus, estamos colocando as ações em curta, média e longa duração. E aí quando a gente vai pensar nas propostas, nas ações, a gente em que pensar na avaliação instrucional, a princípio parece que as coisas não tem comunicação, mas na verdade tudo é uma coisa só, não tem como pensar na avaliação institucional sem pensar no planejamento, a avaliação institucional indica o que eu vou fazer no planejamento estratégico. Temos uma equipe que tem discutido muito isso, a gente já pensa nessa questão da avaliação, nos resultados, então isso se a gente fizer vai atender em resposta a avaliação institucional.

G2\_E14: A avaliação institucional também serve de base para continuidade das nossas atividades, porque sem uma avaliação do que estamos fazendo, a gente não sabe até que ponto fazemos o que nós planejamos. [...] O Planejamento Estratégico Participativo da Unemat foi uma coisa muito interessante feita por nós todos, que a gente não estava acostumados a fazer. Nós fazíamos alguns planejamentos isolados nos campus, a reitoria fazia um planejamento isolado aqui, a sede fazia na verdade, e depois isso não comungava, não tinha uma ponte, alguma coisa que ligasse uma coisa à outra. E através do planejamento estratégico que nós fizemos, nós podemos fazer em conjunto, nasceu nas bases e vem, e nós formalizamos aquilo tudo, e eu acho que o ponto mais importante do Planejamento Estratégico Participativo foi isso, nós não fizemos nada isolados, fizemos em conjunto, e nós caminhamos e construímos alguma coisa que nós podemos agora dizer esse é o nosso planejamento, nós fizemos esse planejamento e podemos refazer para poder executar, o que planejamos que é executável, que vamos conseguir fazer e avaliar esse planejamento no futuro e tal, foi muito interessante.

G2\_E20: [...] a gente sabe que a Unemat é uma universidade *multi campus* e que tem características distintas em cada um deles, e avaliar a universidade é saber a atual situação que ela se encontra hoje, o quanto isso é reflexo do que foi pensado e planejado no passado, e daquilo que foi planejado, o que deu certo e o que deu errado, e também dentro dos cenários, não só de país, porque hoje o mundo é globalizado, mas em cenários globais, quais são os próximos passos da universidade, o que esperamos para o futuro, e portanto planejar e futuramente uma avaliação para saber se o que foi planejado, o que deu certo, o que deu errado, o que alcançamos e o que não alcançamos, então pra mim avaliação institucional é muito importante neste contexto. [...] O planejamento estratégico participativo veio com uma demanda de se pensar a universidade a curto, médio e longo prazo. Então o nosso PEP, planejamento estratégico participativo ele veio de encontro com essa demanda, então colocamos toda a comunidade acadêmica fora a comunidade externa da Unemat pra pensar a universidade. É fato que na construção do PEP houve um alinhamento com a Avaliação Institucional, fruto daquilo que os alunos, que a comunidade acadêmica, discentes, técnicos e docentes colocam nas suas análises que são feitas durante a avaliação institucional. Então o que foi pensado no PEP, o que foi apontado, porque isso foi feito coletivamente, isso convergiu com muitas das demandas que foram

apontadas na avaliação institucional, então de modo geral essas demandas acabam convergindo, mas no processo que eu participei, eu lembro de nós não termos olhado pra isso para poder fazer a interface entre os dois, é fato que indiretamente acabaram convergindo.

G2\_E18: Uma se conecta a outra, impossível pensar em planejamento estratégico participativo sem ter os parâmetros de avaliação, os parâmetros de avaliação também para depois refletir o planejamento e a avaliação, entretanto, não funciona na nossa Unemat, não existe essa interface, são parâmetros distintos.

G2\_E19: Interface existente, eu não sei. Gostaria que tivesse e, principalmente, que os diagnósticos produzidos pela avaliação institucional fossem realmente utilizados como subsídio no planejamento.

Os princípios participativos e democráticos que subsidiam a realização da Avaliação Institucional, foram os mesmo princípios que sustentaram o Planejamento Estratégico Participativo da Unemat. Concatenar esses instrumentos parametrizando pelas dimensões da Avaliação Institucional possibilita aos gestores tomarem decisões mais assertivas e legítimas, serão ações desenvolvidas e concretizadas, como resultado daquilo que a comunidade acadêmica apontou entendendo ser o melhor caminho a ser trilhado pela instituição. Conforme se observa nas falas da Figura 13, a Avaliação Institucional protagoniza o papel de avaliar o que está sendo realizado, retroalimentar o planejamento e manter o planejamento de curto a longo prazo mais próximo da realidade subsidiando atividades diárias.

Também percebemos que há uma divergência de percepções dos gestores, que segundo os relatos, enquanto alguns gestores afirmam o êxito no alinhamento entre Planejamento Estratégico e Avaliação Institucional, outros dizem não enxergar assim pelo fato de que embora as proposições estejam claramente definidas mas acabam não sendo realizadas. Ou seja, a interface entre o PEP e a Avaliação Institucional existiria no campo teórico mas não se sucedem na prática. Entretanto, observa que o Planejamento Estratégico Participativo da Unemat ainda está em curso, cíclico de 2015 a 2025, e em grande medida externada como positiva a sintonização com a Avaliação Institucional que será o instrumento ajustador do binóculo planejamento conforme entrevistado G1\_E1.

### **5.3.1.2 Categoria 2 - Avaliação Institucional pela Gestão Universitária na percepção da CPA.**

A Comissão Própria de Avaliação da Unemat foi instituída com o advento da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. A CPA é composto por representantes ligados ao segmentos discentes, docentes, técnicos administrativos da instituição e da sociedade organizada, sendo

presidida por um de seus integrantes. Atualmente as atividades desta comissão são desenvolvidas em conjunto com a Diretoria de Gestão de Regulação do Ensino Superior – DGRES na Sede da Reitoria em Cáceres mas com atuação coordenada em cada campus da instituição mediante as subcomissões dela originada.

Os membros da CPA são atores que protagonizam o processo de construção e operacionalização da Avaliação Institucional dentro de uma instituição de ensino superior, que fortalecem os espaços democráticos e solidificam os princípios participativos e coletivos nas instituições de ensino superior. Assim, foi imperioso coletar suas opiniões e ponto de vista neste contexto investigativo por entendermos que as credíveis contribuições deste grupo vão ao encontro do objetivo principal da pesquisa que é compreender os efeitos da Avaliação Institucional para as tomadas de decisões e melhoria das ações desenvolvidas pelos gestores que visam a qualidade da Unemat.

A parametrização e detalhamento das atividades da CPA estão regulamentadas na Unemat por meio da Resolução Consuni nº 19/2002<sup>80</sup> versando acerca do seu Regimento Interno, tratando das finalidades da Comissão, funcionamento, composição de membros e entre outros assuntos, como as atribuições de seus membros.

Esta Categoria emergiu a partir das falas dos atores do Grupo 3. Seguimos o Roteiro de Entrevista para sequenciar as análises subjetiva dos entrevistados, a qual iniciamos instigando os membros da CPA a relatarem suas atribuições cotidianas nesta ambiência universitária. Vejamos o resultado síntese dessa questão:

Figura 14. Atribuições dos Membros da CPA Unemat.

---

<sup>80</sup> O Regimento Interno da Comissão Própria de Avaliação – CPA da Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT foi aprovado em 12 de setembro de 2012, e se encontra disponível em < [http://www.unemat.br/reitoria/avaliacao/docs/legislacao/resolucao\\_019\\_2012\\_regimento\\_da\\_cpa.pdf](http://www.unemat.br/reitoria/avaliacao/docs/legislacao/resolucao_019_2012_regimento_da_cpa.pdf)>. Acessado em 20 Mai. 2019.



**Fonte:** Elaborado pelo autor da pesquisa, 2019.

As palavras mais vocalizadas por este Grupo de entrevistados foram avaliação, gente, comissão, universidade, instituição, possível e entre outras sintáticas que conforme recortes das falas que segue se elucida o contexto semântico utilizado, sendo possível descrever que os Membros da CPA entendem que suas atribuições são realizar reuniões, pensar as práticas avaliativas, organizar os relatórios e deliberar encaminhamentos. Vejamos as falas a seguir:

G3\_E21: Eu enxergo a Comissão Própria de Avaliação como um caminho possível pra gente olhar para a universidade, olhar para as práticas pedagógicas e administrativas que estão na universidade e para a gente repensar essas práticas que estão sendo desenvolvidas na nossa instituição.

G3\_E22: [...] no meu ponto de vista é dizer como está a instituição por meio da Avaliação. [...], pois através desta avaliação podemos ver o retrato da situação, eu penso então, que é de fundamental importância para nortear os rumos da instituição como um todo subsidiando de informações pertinentes.

G3\_E23: [...] fazemos as reuniões periódicas, elaboramos os questionários, fazemos a coleta, analisamos os resultados e da análise fazemos os relatórios para apresentar a comunidade acadêmica, para que a gestão juntamente com todos os participantes tome as decisões que vão estar relacionadas ao direcionamento da nossa instituição.

G3\_E24: [...] a comissão reúne e agente delibera os encaminhamentos que vão ser feitos e a gente procura fazer esses encaminhamentos em conjunto, sempre discutindo qual a melhor forma, como melhor encaminhar conjuntamente.

Notamos que os entrevistados não se limitaram as especificidades burocráticas atribuídas aos mesmos. Discorrem com certa confluência de entendimento para com a notoriedade dos trabalhos realizados pela Comissão, quanto as disposições contributivas para o fortalecimento da cultura avaliativa na universidade, e reforçaram as perspectivas democráticas e participativas nas deliberações e atuações do grupo. Ficou também evidente que os Membros tem clara consciência quanto a importância da análise e reflexão dos resultados da Avaliação

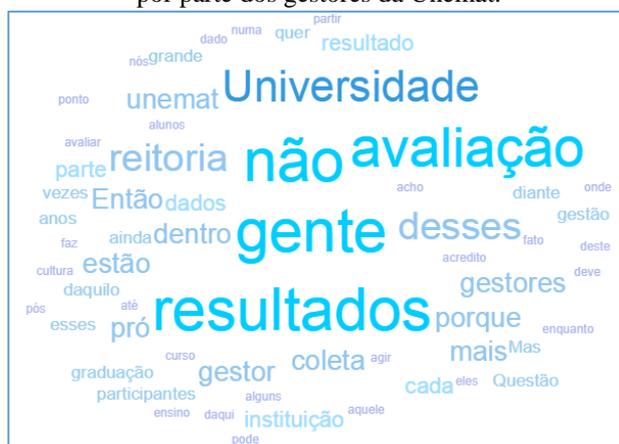


desse processo que vai desde o coordenador do curso, os alunos, membro do NDE, docente, gestores, tanto dos cursos, Campus, como também daqui da Reitoria. Então nessa perspectiva aí de utilizar esses dados para essa discussão para buscar a melhoria da qualidade de ensino [...], é para conhecer, e identificar, e, para a gente estar projetando a partir dos resultados que está posto para que cada dia a gente fortaleça mais a universidade para ter mais qualidade.

Os membros da CPA Unemat compreendem Avaliação e Avaliação Institucional na perspectiva participativa e negociada. Também é visto como um importante instrumento e operacionalizado para coleta de opiniões dos variados segmentos da universidade identificando os pontos positivos e negativos dentro da instituição, cuja finalidade não é a punitiva (Avaliação Reguladora), mas discutir a melhoria da instituição e fortalecer a qualidade do ensino.

Partindo desta intelecção assumida pelo membros da CPA, e corroborando com a pesquisa no sentido de que as informações e dados obtidos no processo de avaliação institucional devem subsidiar e/ou direcionar as tomadas de decisões pela comunidade acadêmica, em especial, os gestores com vista a qualidade do ensino, da pesquisa, da extensão, é que instigamos os entrevistados a externarem seu ponto vista sobre o uso dos resultados da Avaliação Institucional na Unemat por parte dos gestores. A síntese dessa questão pode observamos na Nuvem da Figura 16 que segue:

Figura 16. A opinião dos membros da CPA quanto ao uso dos resultados da Avaliação Institucional por parte dos gestores da Unemat.



Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa, 2019.

Os discursos descritos a seguir, demonstram dilemas quanto ao uso dos resultados por parte dos gestores da Unemat. As falas se divergem no sentido que enquanto a metade dos entrevistados veem a utilização dos dados com certa ressalva dizendo que os gestores precisam dar mais atenção, serem mais sensíveis aos resultados, o outro lado, afirmam que os gestores tem ouvido o anseio da comunidade. Observamos os recortes a seguir:

G3\_E21: [...] o gestor tem que ter olhar um pouco mais sensível para as políticas de avaliação institucional, para os resultados que foram obtidos por esta avaliação, se não daí a gente não vai ter o resultado amanhã do que foi proposto. E se foi o que desenvolvido identifica dentro do que é proposto. Então a utilização ainda não é o esperado.

G3\_E24: Com relação ao uso desses resultados da avaliação é uma questão também de cultura. A gente observa que às vezes há uma certa, digamos assim, até rejeição por parte de alguns gestores em relação a esses resultados que são produzidos. Então deveriam utilizar mais esses resultados, alguns se justificam até que esse número de participantes às vezes é pequeno, que não representa a comunidade acadêmica. [...], eu acredito que eles não utilizam, mais também porque ainda não estão tão inseridos nessas práticas, é uma questão de cultura mesmo.

G3\_E22: Se os gestores da Unemat utilizarem todo o resultado deste ajuntamento de dados, eu entendo que a instituição vai estar num caminho em que todo o corpo da Unemat quer, professores, alunos, funcionários, porque essa coleta de dados é um resultado da fotografia da Unemat. Ela retrata de fato as necessidades, o que ela quer, o que ela não quer, então tenho quase que certeza que usam desses resultados, assim toda a instituição só tem a ganhar. E pelo que venho observando, eles estão utilizando desta ferramenta.

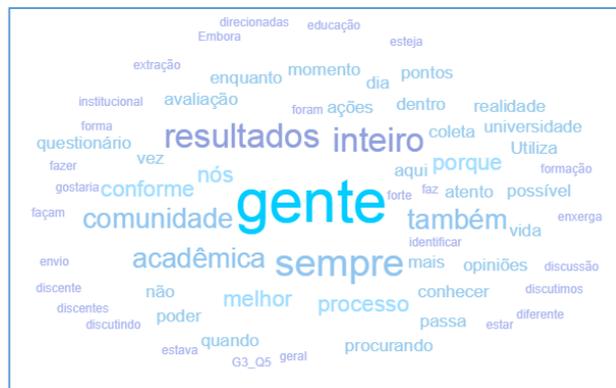
G3\_E23: Para mim tem sido de grande valia esse processo, a gestão maior da Unemat tem dado ouvidos aos resultados e participado efetivamente na solução seja ela de problemas, e daquilo que foi levantado como ponto positivo, etc.

A utilização dos resultados perpassa tanto pelo ato de conhecer o que diz os dados, discussões e reflexões das informações ali contidas nos Relatórios de Autoavaliação de uma instituição de ensino superior, bem como de materializar as proposituras, transformando dados em ações concretas. A participação da comunidade acadêmica legitima os apontamentos positivos e negativos da instituição, e tornar os anseios coletivos em ações e políticas pública corrobora com as expectativas de melhoria e qualidade na universidade ao passo que também diminui o sentimento de descredito neste processo. A ausência de cultura avaliativa afeta o processo de gestão baseada nos instrumentos de Autoavaliação, conseqüentemente, os espaços de discussão e o engajamento dos atores também estão em risco.

Também buscamos saber dos membros da CPA a opinião deles acerca das interfaces entre planejamento/gestão/avaliação. Esta questão ganhou espaço no Roteiro de Entrevista da CPA haja vista a importância do processo de gestão universitária, uma que vez os dados por eles compilados e consolidados não se restringem aos Relatórios servindo apenas para atender legislações e burocracias da administração pública. Vai além, os resultados da avaliação espelham a atual conjuntura organizacional da universidade e retroalimenta os planejamentos institucionais e subsidia a gestão nas tomadas de decisão. Assim, vejamos a Nuvem das respostas:



Figura 18. A utilização dos resultados da avaliação para planejar as ações da CPA na Unemat.



**Fonte:** Elaborado pelo autor da pesquisa, 2019.

As expressões gente, sempre e inteiro ficaram em destaque na Nuvem de figura nº 18. Podemos observar que os membros da CPA afirmam usarem os resultados no planejamento das suas atividades frente a esta Comissão, a expressão gente é comumente usada para designar as decisões e rotinas coletivas do grupo. Leiamos o contexto em que as falas são expressas:

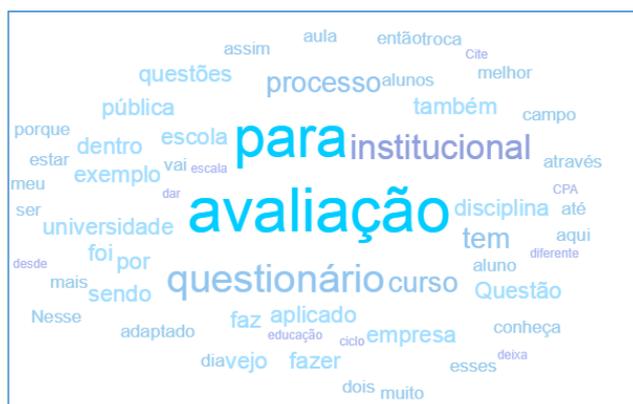
G3\_E23: Utilizamos, uma vez que a gente detecta o diagnósticos que nós levantamos para análise dos resultados, nós conseguimos ali identificar alguns pontos positivos e pontos negativos conforme o segmento que participa das respostas, e conforme as perguntas direcionadas aos segmentos da comunidade acadêmica. E ai, através dessa própria coleta sempre buscamos aperfeiçoar esse tipo de coleta para que possamos ter opiniões e resultados cada vez mais precisos, um olhar por inteiro. Então utilizamos a metodologia de coletas, esse processo de extração de opiniões também para poder diagnosticar e também para poder ajudar no processo de tomada de decisão da instituição.

G3\_E24: Com certeza o tempo inteiro essa é a nossa preocupação sempre que a gente vai *in lócus*, sempre que a gente vai no seminário, faz discussão, sempre que a gente vai reestruturar o questionário, a gente sempre pensa o questionário com base nas vozes da comunidade acadêmica. O tempo inteiro estamos avaliando e reavaliando esses relatórios, olhando as observações e pedindo a comunidade acadêmica também que contribua e que façam as pontuações. O tempo inteiro a gente está atento porque estamos aqui a serviço da comunidade acadêmica, então o tempo inteiro gente estamos procurando desenvolver uma política de auto avaliação institucional que aproxime o máximo possível dessa nossa realidade, o tempo inteiro a gente está atento e de ouvidos aberto mesmo procurando estar atualizando e aproximar o mais próximo possível dos anseios da nossa comunidade também. Embora não esteja tão forte ainda como a gente gostaria essa participação acadêmica.

É importante destacar que a Avaliação Institucional não existe porque das Comissões Próprias de Avaliação, é justamente o inverso, as Comissões Próprias de Avaliação se fazem presentes devido as políticas de Avaliação Institucional. Logo, esta Comissão deve estar em constância atualização procedimental, correspondendo as mudanças metodológicas e

tecnológicas, sobretudo atendida aos anseios da comunidade participante. Ainda nesta intenção, de posse da informação que a CPA sempre utiliza os dados da avaliação para rever suas ações o tempo inteiro, também indagamos que tipo de ações eram essas já desenvolvidas para que melhor compreendêssemos tal contexto, e assim foram as respostas:

Figura 19. Ações desenvolvida pela CPA a partir dos resultados da Avaliação Institucional.



**Fonte:** Elaborado pelo autor da pesquisa.

A Nuvem de Palavra desenvolvida com o auxílio do *WebQDA*, nos apresenta algumas palavras mais citada nesta resposta, do tipo questionário, curso, processo e entre outras que não elencamos pois foram ditas mais como referência a proporia pergunta do que enquanto resposta. Pois bem, as falas se instruíram muito no campo genérico e abstrato, apenas um respondente citou em termo práticos o que efetivamente já foi realizado, vejamos nos recortes a seguir:

G3\_E23: Um das ações que nós da CPA conseguimos identificar é o direcionamento de recurso público para atendimento acadêmico. Por exemplo, no ciclo anterior foi diagnosticado através da avaliação institucional, que os acadêmicos destacaram que tinham problema no deslocamento para aula campo, e através desse diagnostico na avaliação institucional, foi possível direcionar uma verba do governo federal que a instituição recebeu para aquisição de ônibus de forma a melhorar esse tipo de transporte e beneficiar os cursos e alunos na execução das suas aulas de campo, esse é um dos exemplos que eu posso te dar.

G3\_E24: Um exemplo é a reestruturação do trajeto de avaliação institucional que a gente faz enquanto processo. A coleta de dados pelo questionários ocorre de dois em dois anos e a gente reestrutura o projeto de avaliação institucional baseado em todas essas demandas, naquilo que a gente sente que precisa estar estruturado. E dentro do projeto de autoavaliação institucional está o questionário que a gente utiliza para estar coletando as informações e esse processo é feito frequentemente.

A única ação citada refere-se a fala do entrevistado G3\_E23 quando cita a organização dos recursos públicos para atender os alunos e cursos que necessitavam de aula a campo. Enquanto a outra contribuição discorreu acerca de reestruturação do processo, não que isso não



desvendados nesse enredo, traduzem sentimentos de esperança, satisfação, inquietude, tristeza, oportunidades e entre outros sentidos conforme excertos a seguir:

G1\_E1: [...] a gente tem que melhorar muito enquanto gestão para envolver pessoas, porque o nosso grande trabalho é que a gente tem uma compreensão muito boa de avaliação, a avaliação ela é sistêmica então, portanto na Universidade teria que ser uma relação de mão dupla, de ir e vir, de quem tá na ponta com quem tá gestando, e eu acho que isso tá bom. A compreensão não é o grande problema da avaliação institucional, para mim um grande problema da avaliação institucional é fazer com que as pessoas se apropriem dela, que as pessoas sejam envolvidas eu acho que nisso ainda não conseguiu avançar. [...], acho que nem todo mundo que está lá na ponta entende a linguagem nossa, linguagem de gestão, avaliação e planejamento. Uma coisa que acho extremamente difícil é nós que estamos no cargo de gestão que vamos aprimorando essa relação estamos anos luz de quem está lá na ponta iniciando uma coordenação de um curso que não entende muito desse campo legislativo e os efeitos que ele traz. [...] Eu diria assim pra encerrar, entre o que você planeja e o que você consegue executar é uma distância grande, mas se você não respeitar o processo das pessoas na democracia não tem razão você pregar democracia. Então ser gestora é um exercício de paciência e de muito aprendizado do que significa praticar democracia, que dói e as vezes dói muito, porque você tem a ansiedade que te mata e você tem que respeitar o espaço do outro nesse processo. [...] Quanto a avaliação institucional eu acho que a gente tem que fazer alguma coisa que não é aquele que esta aí, quanto técnica é boa mas precisamos melhorar a relação com o político desse processo, e com o político eu sinto uma falta imensa de trazer os gestores que estão nos campus perto, [...], compreender as pró-reitorias, DPPFs e Duras, diretor de faculdade, coordenador de cursos de graduação e pós-graduação, essa turma tem que andar juntos. Qualquer desconexão nessa turma produz efeitos drásticos lá na ponta, porque no Brasil nós somos carentes de liderança, só vamos bem quando tem uma boa liderança, e a liderança se não estiver unida, ela se perde. [...], como a gente não tem o envolvimento delas pelo modelo de gestão que a gente pratica, aí a gente solta o fio, o fio está desencapado em vários lugares, aí ele está dando choque em vários lugares e a corrente não passa, aí a gente prejudica a corrente. [...] democracia não é caos, é muito mais exigente do ponto de vista da sua contradição que é o autoritarismo e acho que isso que falta e isso que me deixa devendo como gestor que a ainda não consegui alcançar.

G1\_E2: Uma das maiores preocupações que eu tenho é justamente isso: o que nós estamos ensinando? O que as nossas práticas, de que forma ela tem atingido a comunidade acadêmica, tanto no ensino, na pesquisa, na extensão e na gestão? E aí o papel da universidade, universidade é o que me traz maior inquietude, a relação entre

a universidade e sociedade, essa avaliação institucional tem que nos dizer isso, então nós temos que entender isso o que a sociedade quer realmente, o que os nossos alunos querem de fato, pra gente realmente fazer educação superior no Estado de Mato Grosso. [...] Porque nós temos assim não só através dos projetos de extensão, de pesquisa, ela precisa sair um pouco dos muros daqui da universidade e atingir a sociedade, essa preocupação que a gente tem trabalhado enquanto gestores. [...] precisamos ter um processo de sensibilização maior pra fazer a avaliação e depois criar um mecanismo onde a gente faça com que o resultado seja apresentado e a comunidade acadêmica conheça ele também. [...] mas volto a frisar ele precisa ser um pouquinho mais sensibilizado na hora de ser feito, a avaliação institucional precisa ter mecanismos de difundir para ele ficar melhor.

G1\_E5: [...] a avaliação institucional deveria estar dentro Pró-reitoria PRPTI, como era a uns seis sete anos atrás exatamente para não fugir desse ciclo. [...] você planeja e faz execução orçamentária, tá faltando um instrumento de avaliação, a gente tem um monitoramento, tem a parte do Planejamento Estratégico Participativo PEP que a gente iniciou mas a gente precisa de outros instrumentos, e a avaliação institucional ela é um instrumento que a gente precisa utilizar, isso em termos de organograma porque eu sempre propus foi uma alteração do organograma e trazer a avaliação institucional para dentro da pró-reitoria de Planejamento. [...] Enquanto a Avaliação Institucional ele for mais um documento a ser preenchido como lotacionograma, como isso, ele não vai ter valor, ele tem que enxergar, principalmente os gestores lá da base tem que enxergar o quão importante é a avaliação, e não um processo como era, como já foi o PDI dentro da Universidade - um documento obrigatório em que se fazia e guardava - nós acabamos com isso fazendo o planejamento estratégico, o PDI é um filhote do planejamento estratégico e hoje a gente continua usando, isso que eu penso da avaliação. [...] Acho que deveria ser feito junto com a Avaliação Institucional também a parte da comunicação, ou seja, um esforço para que os gestores tenham conhecimento e não aprendam sozinhos ou demore tempo para aprender por experiência o quão grande é a importância do uso dos resultados, seria um trabalho de marketing [...].

G1\_E7: A nossa avaliação ela não consegue nos dá um parâmetro, muito, até por ela ser voluntária, às vezes acho que os números estão muito falhos, no meu entendimento porque é um número baixo de pessoas que acabam respondendo, eu entendo que ela é voluntária, mas tem que ter maior adesão do pessoal para responder isso, para justamente conseguir ter um resultado mais representativo da instituição. [...] Eu acredito que é uma ferramenta importante institucionalmente, gente precisa de um maior engajamento dos professores, dos cursos, dos alunos, dos acadêmicos para que avaliação possa relatar um melhor resultado. [...], a gente precisa melhorar essa questão de participação e garantindo a presença lá.

G1\_E9: Precisamos desse diálogo com a sociedade, desse dialogo, dessa reciprocidade, dessa relação que é constitucional, mas que é sobre tudo constitutiva da nossa natureza da universidade. [...]. Então eu acho que o nosso maior desafio, ou seja, onde é que a gente termina? Nós terminamos nas pessoas. E a gente está muito acostumado a pensar nessa questão que eu te falei das estruturas, acho que a gente tem certa, enfim, com essa coisa da estrutura mas, a instituição não é essa entidade metafísica intocável, não, a instituição é você que tá preocupado resolver esse problema, entendeu, a instituição sou eu, a instituição é a técnica que está ali fora, a instituição são nossos alunos, são essas pessoas, então se as pessoas querem fazer direito elas vão fazer um esforço e vão fazer direito, se elas não tiver em uma motivação para fazer direito, não vai funcionar mesmo que nós tenhamos uma avaliação institucional um relatório bonito um planejamento estratégico bonito não vai funcionar.

G2\_E11: Então é fundamental a capacitação de todos em Avaliação, é fundamental reuniões, troca de experiências, eu acho que é isso que precisa ser feito.

G2\_12: Acho que o grande passo da avaliação institucional é que os resultados dela sejam fielmente aplicados, muitas vezes nós ficamos avaliando, avaliando, avaliando mas a tomada de decisão inexistente, muitas situações em várias avaliações constam com pontos negativos e nenhuma ação é feita para tentar reverter essa situação.

G2\_E13: Bom eu acho que assim a gente tem um sistema de avaliação de qualidade de ensino que seria via sistema acadêmico, mas eu acho que ele é um pouco falho, não que o cronograma em si e as questões sejam falhas, mas eu acho que é falho que a gente acaba não colocando isso em prática, temos muitos alunos eles acabam sendo desestimulados a participar porque eles fazem avaliação e depois disso não tem benefício e não tem retorno nenhum até mesmo na questão de não poder divulgar essa avaliação entre os acadêmicos que é um dos pontos fracos. Então a gente deveria trabalhar mais com isso já que é uma avaliação pública então deveria externar para toda comunidade. E para cada professor que se sentir ofendido, deveria este aceitar os resultados com uma crítica construtiva, eu acho que é mais ou menos nesse sentido.

G2\_E15: Então se você pegar um planejamento hoje, o que foi planejado, o que foi executado e avaliação, não fecha, justamente assim, o entendimento que temos hoje, não tem uma regularidade no cronograma de desembolso financeiro, então sempre a parte de investimento, sempre fica pra trás, então acaba que você não consegue avaliar com muita segurança o efeito daquela ação.

G2\_E16: E a avaliação institucional é muito mais importante ainda, porque vamos escutar teoricamente vinte e dois mil alunos, nosso público alvo, então se esse aluno não participa, nós temos que saber por que, porque ele não quer usar essa ferramenta, e uma vez que essa ferramenta mesmo que respondida por poucos, ela deve ser utilizada. [...]uma crítica minha quanto à avaliação, a avaliação em porcentagem, e

you have to stay somando, não oh 10% te acha ruim, e não é, tá muito superficial, bom, muito bom. Não! Ou é bom ou é ruim, pra você saber onde tem que melhorar. [...] Porque na avaliação temos ferramentas boas, tanto qualitativas quanto quantitativas, planejamento eu acho que a gente já sabe fazer, porque estamos exportando o PEP já para outra universidade e isso é um *nohall* que a Unemat tem que não pode deixar morrer, nós precisamos continuar qualificando para sermos depois aqueles que vão levar esses cursos para outras universidades para que façam planejamento. O problema é a gestão, como nós vamos operacionalizar nessa realidade de hoje que temos esses tipos de governos municipais que afetam lá nos campus, governos estaduais e federais. Pra mim a questão é profissionalização e operacionalização dessas ferramentas, elas são ferramentas para alguma coisa a mais. Não adianta dizer q ue ah mas eu fiz a avaliação! Não é assim, você fez a ferramenta, o que que ela vai te ajudar, como ela vai te ajudar, porque ela vai te ajudar, essa é a função.

G2\_E17: [...] vivemos um momento no qual a comunidade acadêmica está um pouco desacredita nas políticas nacionais, seja a política de ensino, seja as políticas de outras frentes e isso reverbera justamente na universidade, no qual acaba fazendo com que o acadêmico, ou o técnico, ou até mesmo o professor não acreditem nos instrumentos oficiais, no quais são importantíssimos para a própria manutenção, ascensão, desenvolvimento da instituição. Tem várias pessoas, têm vários colegas que não assumem a avaliação como um instrumento de suma importância para nossa instituição, eu acho isso uma pena, mas cabe à própria instituição e a cada um de nós mudar esse quadro que já foi muito melhor no início da nossa instituição. Nós já tivemos avaliação institucional no qual a participação era mais efetiva, mais eficaz, nós temos que pensar em outras frentes, frentes como os fóruns que foram organizados pela nossa instituição tiveram fórum de bacharelado, fórum de licenciatura, fórum de gestores, que mostra a importância. A capacitação dos gestores nesse sentido, mostra que a avaliação é uma ferramenta necessária, não é uma obrigação, é uma necessidade, porque tem pessoas que fazem por obrigação, mas ela é uma necessidade para nossa instituição.

G2\_E18: Então trabalhar no campo da gestão é tentar minimamente achar um fio mediador que privilegie o papel institucional da Unemat, confrontando com muito do seu não institucional, com avaliações pessoais, às vezes de grupo, as vezes fora, numa relação que é externa da própria Unemat. Isso é próprio da nossa universidade, tanto é que na minha tese de doutorado eu conceituei a Unemat como uma instituição improvisada, e nós ainda somos reféns do improvisado. [...] Mas por que emerge a figura do diretor político pedagógico financeiro, porque também que se cria uma nova organização administrativa nas unidades regionalizadas que hoje é o cargo de diretor administrativo, que antes não tinha esse cargo, se concentrava as funções nas decisões

do coordenador do campus e essas ações poderiam ser positivas ou não, dependendo de quem sentava na cadeira, as ações poderiam ser da ordem pessoal e muitas vezes até confrontando aquilo que era o nosso institucional. [...] a gente é atormentado pelo passado, nossa infraestrutura por exemplo, você tem que fazer gestão de uma infraestrutura que é precária, que a unemat foi constituída sob estrutura por doações de prédios, um exemplo bem concreto disso e bem pontual, que pode ser síntese pra você é contemporâneo no sentido mais próximo do nosso tempo, é o campus de Juara, quando o campus de Juara foi criado para atender na época uma demanda política, foi doado uma escola agrícola que estava sucateada e abandonada, foi doada para a unemat funcionar. Depois foi feita a doação, foram feitos os investimentos, mas continuou essa herança, por ser uma estrutura de escola. Então como você faz uma gestão de uma instituição em que parte da nossa infraestrutura que é por onde nós nos movimentamos, a fluidez passa pela infraestrutura ainda é precarizada. Soma isso as exigências que nós temos em termos de avaliação que são em termo de uma legislação nacional, soma isso que temos que atender em termos de pesquisa, soma isso que temos que atender em termos de extensão, sobre esse passado que nos atormenta. O novo que confronta o velho, mas também não posso dizer que esse novo é tão novo assim, o suficiente pra dizer que é capaz de responder as suas novas demandas. Eu sei que em termos de gestão ainda temos que superar de uma forma necessária as formas improvisadas pela qual nós olhamos nossa própria universidade, desde as ações pedagógicas em termos de ensino, as ações mais elaboradas que constituem os nossos conceitos, que são democráticas, incrível que pareça, apesar de todas essas caracterizações ainda são espaços bem democráticos, quando também depende do seu gestor. [...] Então a avaliação institucional corre num um eixo respondendo ou não a uma política de avaliação. Um dado não menos importante pra você, isso por informações seguras, hoje se você perguntar qual o número exato que temos na nossa universidade tanto em graduação quanto em pós-graduação, nós não temos os números e nós vamos bater cabeça. Na última eleição, por exemplo, as listas de votantes não necessariamente refletiam a realidade da nossa universidade, nós não controlamos números, nós não controlamos a nossa materialidade de ser e as ações que produzimos com os sujeitos que produzimos, e na extensão que produzimos, no alcance que produzimos, nós não temos essa avaliação. Essa avaliação como estratégia política e o que vai interferir numa avaliação institucional.

G2\_20: Então, posso falar como gestor que existe uma lacuna entre olhar para esses dados e fazer gestão, mas é fundamental que a gente consiga encontrar uma alternativa de fato para fazer o que foi planejado e o que foi avaliado seja efetivamente executado por meio de tomadas decisões.

Fica evidente nas falas que, na Unemat, não está havendo tomada de decisão e direcionamento das atividades universitárias a partir dos resultados da Avaliação Institucional por parte dos Gestores. As falas ainda nos revela um cenário em que a comunidade acadêmica precisa acreditar e se engajar no processo avaliativo da instituição para que o resultado deste instrumento possa melhor caracterizar o real anseio da coletividade. Os gestores sabem que precisam se capacitar e se qualificar para a devida compreensão da linguagem do planejamento, gestão e avaliação universitária. É perceptível que a Unemat conduz muito bem seus espaços democráticos e participativos, entretanto, a ausência de *feedback* a comunidade acadêmica acerca de suas proposições tem desestimulado muitos alunos, professores e técnicos de participarem e contribuírem com suas opiniões. E por fim, embora compreendam que exista uma lacuna entre os resultados da avaliação e as tomadas de decisão, notamos que há um sentimento que tem nutrido esses gestores no sentido de trabalharem e se esforçarem para elevar a Unemat à patamares de maior destaque e qualidade no cenário nacional da educação superior.

As contribuições e proposições deste Grupo de Gestores para o fortalecimento da política de Avaliação Institucional na Unemat são os seguintes:

**a) Gestores:** melhorar a política de relação com os alunos, professores, técnicos, comunidade externa; sejam capacitados e qualificados em planejamento, gestão e avaliação; que exerceram seus mandatos com boa liderança, paciência e democracia; melhorem a infraestrutura da instituição; tragam a sociedade para mais perto da Universidade e rompa com os muros e o ostracismo; organizem o processo de coleta de informações e sistematizem melhor os números gerais da universidade; continuem fortalecendo os espaços democráticos e participativos; e, conheçam, discutam e usem os resultados da Avaliação Institucional para as devidas tomadas de decisão.

**b) Avaliação Institucional:** passar por reformulação metodológica; simplificar o processo de coleta de dados; melhorar a divulgação das ações e seus resultados; realizar o *marketing* institucional e motivar a comunidade acadêmica a aderir o projeto avaliativo; transferir a equipe da CPA e a Diretoria de Regulação para a Pro Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação-PRPTI; e, que os membros da CPA sejam capacitados e qualificados.

A última Nuvem externa as expressões mais proferidas pelos membros da CPA quanto as contribuições, sugestões e acréscimos que visem fortalecer a cultura avaliativa na Unemat:

Figura 21. Comentários e contribuições dos membros da CPA referente a Avaliação Institucional realizada na Unemat.



Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa, 2019.

As palavras mais evidenciadas neste bojo ganham vida nas falas que seguem. As palavras mais proferidas foram gente, dados, academia, processo e entre outras. As falas nos revelam um cenário contraditório, ao tempo que exararam inquietude também se destaca a acreditação na Avaliação Institucional, vejamos o contexto:

G3\_E22: [...] um dos fatores muito importante é fazer que de fato toda a sociedade estudantil, de técnicos, de professores, engajem em participar e conhecer os dados, porque vejo também que ainda falta engajamento maior por parte de toda comunidade academia. [...] Também penso que uma boa parte da comunidade estudantil, dos profissionais, e o administrativo, não tem uma noção ainda do que é esse CPA. [...] Eu penso o seguinte, que esse processo ele deve ser contínuo, deve ter uma preocupação dia a dia em aperfeiçoar esse processo, dar conhecimento para toda comunidade acadêmica da Unemat da importância disso daí. [...] A partir do momento que passamos a conhecer melhor nossa instituição, nossa Unemat, então passamos a valorizar mais e da forma como merece, passamos a respeitá-la como instituição importante e séria e penso que esse é o caminho. É o caminho da transparência, de jogo limpo, de mão dupla, onde a Unemat tem suas obrigações, nós temos a nossa, e com o ajuntamento de forças. Eu não tenho a menor dúvida que vamos fortalecer essa instituição tão importante para todos nós, e a Avaliação está aí pra isso, pra ajudar.

G3\_E24: Eu penso que os nossos gestores tanto os gestores de forma mais macro, quantos coordenadores de curso, NDE, os docentes, os pro reitores, a reitoria deveria estar mais atento a esses dados, utilizando mais esses dados principalmente dando retorno e discutindo com a comunidade acadêmica esses resultados desses processos de auto Avaliação Institucional. Porque o que a gente ouve muito por parte mais dos acadêmicos é que cada vez que a gente vai divulgar - porque o processo de auto avaliação na Instituição ele é feito de diversas etapas, reestruturação do projeto de avaliação institucional, mobilização da comunidade acadêmica acerca da coleta dos dados, enfim, são uma série de etapas - então quando a gente vai para essa mobilização da coleta de dados, muitos acadêmicos falam: De novo! Vocês só lembram da gente quando vem coletar os dados! A gente responde aquele questionário e nunca volta para a gente! Então tem que pegar esses dados e vai discutir com essa comunidade acadêmica, [...], perguntar por exemplos: Vamos priorizar? O que é mais emergencial deste quadro? O que é possível gente estar fazendo? O que não é possível atender? O porquê que não é possível atender? Quando que a gente vai atender isso? Qual o nosso contexto? Porque que a gente está visando isso, a perspectiva de melhoria? Não há? Pelo menos fazer essa discussão, para que a comunidade acadêmica conheça um

pouco mais da realidade da instituição, porque às vezes eles entendem que está deficitário em aspectos. E por que que está? Está sendo tomado alguma medida para melhoria? O que houve? Qual a perspectiva de melhoria? Então isso é fundamental, essa discussão, este retorno desses dados deixa mais junto para discutir. Será que essa fragilidade foi pontuada aqui é realmente é a maior fragilidade do curso? É necessário para o fortalecimento dessa cultura da Avaliação Institucional que haja essa discussão de fato. Que se lembre da comunidade acadêmica não apenas no momento de coletar os dados mas sim de quando tiver esses dados em mãos discutir o que fazer com esses dados e quais encaminhamentos. Portanto, acho que nesse aspecto é preciso que a gente avance um pouco mais, especialmente nossos gestores pois eles utilizam os dados mais não como nos então esperávamos.

Esse compêndio de entrevistas elucidada a percepção dos membros da CPA, nos revela um cenário de que é possível afirmar que os gestores da Unemat utilizam os dados e resultados da avaliação para executarem suas ações, entretanto, ainda está muito aquém do que poderia ser. Os entrevistados alertam para que os acadêmicos, técnicos e professores, engajem e participem mais ativamente deste processo de forma contínua e participativo, pois essas atitudes fortalecem a cultura avaliativa na instituição.

As contribuições e proposições deste Grupo de membros da CPA para o fortalecimento da Avaliação Institucional na Unemat, são as seguintes:

**c) Gestores da Unemat:** que intensifiquem a utilização dos resultados da Avaliação Institucional; realizem discussões com a comunidade acadêmica acerca dos dados; que seja dado a devida transparência de como são tratado as contribuições e proposições da comunidade participante; divulgar a Unemat e suas ações.

**d) Avaliação Institucional:** divulgar as ações realizadas pela CPA; publicitar os resultados avaliativos; e, proporcionar um maior engajamento de toda comunidade acadêmica na Avaliação Institucional da Unemat.

Os resultados aportados nesta pesquisa trazem contribuições importantíssimas para os gestores da Unemat, bem como para toda comunidade acadêmica interna e comunidade externa. Para a comunidade acadêmica ficou evidente como as suas contribuições e proposições tem sido utilizadas na Autoavaliação Institucional, ao passo que também requer maior engajamento desses para fortalecimento dos espaços democráticos e participativos da instituição.

A Comissão Própria de Avaliação poderá rever sua metodologia de atuação e buscar envolver mais a comunidade participante. Aos gestores universitário foi proporcionado situar-se no contexto avaliativo da universidade, refletir os procedimentos até agora adotado na operacionalização da Unemat, e compreender os benefícios de se gestar com planejamento e avaliação que subsidiem as tomadas de decisões e deliberações cotidianas da universidade pública, com a finalidade de melhorar a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão.

A Avaliação Institucional deve estar a serviço dos gestores universitários para que pautem suas ações e atividades da forma mais profissional possível. Mas, esta pesquisa também apontou que embora os gestores públicos universitário reconheçam a importância desta política avaliativa, em grande medida, não tem utilizado os dados e/ou informações contidas nos Relatórios para desempenharem e/ou desenvolverem suas funções e atribuições dentro da instituição. Conseqüentemente, fica eminente na comunidade acadêmica o sentimento de descrédito quanto a sua participação nas tomadas de decisão da instituição, acarretando maior ausência de legitimidade nas ações desenvolvidas, projetando uma universidade sem a identidade de seu povo e comunidade, e nesta perspectiva, os rumos da instituição são determinados à revelia do bem comum e do interesse público.

Entretanto, esse cenário pode ser modificado a partir da mudança de cultura e hábito por parte dos gestores e através da conscientização de que a Avaliação Institucional se apresenta como grande aliado diante dos desafios de se gestar uma universidade pública. É um instrumento administrativo, político-pedagógico de suma importância para toda comunidade acadêmica que se nutre dos princípios participativos e democráticos para seu corolário, e que não visa punição nem se espera *ranking*, mas oportuniza a decisão colegiada e orienta o melhor caminho a ser percorrido em busca da qualidade do ensino superior público.

Portanto, com mais de duas décadas de Autoavaliação Institucional na Unemat, mesmo os gestores ainda não utilizando os dados e as informações como se almeja pela comunidade acadêmica, essa política possibilitou a construção e o fortalecimento dos espaços democráticos na instituição, despertou o sentimento de criticidade pelos seus atores sociais principalmente em identificar os pontos frágeis que carecem de melhoria e as potencialidades que já estão presentes no cotidiano da universidade, as proposituras acadêmicas foram sistematizadas e organizadas em Relatórios e até contribuindo como subsidio para vários documentos institucionais, que conseqüentemente, possibilitou a discussão e implementação de políticas públicas nas atividades de ensino, da pesquisa e da extensão.

Autoavaliação Institucional já é parte das políticas de desenvolvimento da Unemat, e que todos os segmentos representados pela comunidade acadêmica assim possam compreender e desenvolver suas atividades concatenados com o anseio da sociedade que prima por uma educação superior pública gratuita e de qualidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Autoavaliação Institucional é um instrumento administrativo, político-pedagógico de suma importância para toda comunidade acadêmica que se nutre dos princípios participativos e democráticos para seu corolário, e que não visa punição nem se espera *ranking*, mas oportuniza a decisão colegiada e orienta o melhor caminho a ser percorrido, pois é o processo de reconhecimento feito pela própria instituição identificando suas características e performance, possibilitando situar a comunidade acadêmica quanto os aspectos positivos e negativos daquele dado momento da instituição com a finalidade de subsidiar tomada de decisão com vista a melhoria e qualidade da educação superior no ensino, na pesquisa, na extensão e na gestão.

A Avaliação Institucional do SINAES, mais especificadamente a Autoavaliação Institucional, é o principal instrumento de perspectiva emancipadora e participativa desta política. As Autoavaliações Institucionais e os Planejamentos Estratégicos das universidades deveriam compor os indicadores de Conceito Preliminar de Curso e Índice Geral de Cursos afim de se publicitar um cenário mais qualitativo e emancipatório.

A relação interfacial de planejamento, gestão e avaliação é de suma importância para que se diminua o distanciamento entre o que se planeja e o que se avalia, pois haverá, conseqüentemente, a retroalimentação das informações e possibilitara aos gestores se basearem em informações mais fidedignas possibilitando tomada de decisões mais assertivas e que reflitam o anseio da comunidade.

O objetivo geral desta pesquisa foi compreender os efeitos da Avaliação Institucional para as tomadas de decisão e melhoria das ações desenvolvidas pelos gestores que visam a qualidade da UNEMAT. Tendo em vista que a UNEMAT deu seus primeiros passos na implementação das políticas avaliativas em 1994 em atendimento ao convite do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras PAIUB/MEC. Logo, são mais de duas décadas de debates, reflexões, proposituras em torno desta temática visando construir e/ou desenvolver este instrumento de gestão universitária que reflita o anseio de toda comunidade acadêmica e oriente as tomadas de decisão da Unemat.

No transcorrer desta pesquisa, identificamos que a Avaliação Institucional na UNEMAT, desde seu germinal, foi ancorado nos pressupostos da avaliação processual,

participativa e democrática mediante envolvimento da comunidade acadêmica dispondo de dados e informações a serem utilizados no cotidiano da instituição enquanto instrumento direcionador na tomada de decisão pelos segmentos representados. E neste período, foram sistematizados 11 (onze) documentos institucionais, entre Projetos e Relatórios Parciais e Conclusivos, elaborados e emitidos pela Comissão Própria de Avaliação. Os 03 (três) últimos Relatórios Conclusivos de Avaliação Institucional da Unemat, referente aos períodos 2010-2012, 2013-2015 e 2015-2018, evidenciaram que a predominância na Categoria Administrativa e Organizacional está para o critério BOM, enquanto a predominância na Categoria Infraestrutura está para o critério RAZOAVEL, e na Categoria Pedagógica o que predominou foi o critério BOM. Entretanto, em todos os Relatórios emitidos pela CPA também ficou constatado a pouco ou baixa participação da comunidade acadêmica nos processos avaliativos.

Identificamos que os dados e informações dos Relatórios Conclusivos de Avaliação Institucional tem subsidiado a construção de documentos institucionais norteadores das políticas pedagógicas macros da Unemat, como é o caso do Planejamento Estratégico Participativo PEP: 2015-2025, Plano de Desenvolvimento Institucional PDI: 2017-2021, e a confecção do Relatório Final do Congresso Universitário 2018. Esses documentos institucionais tem em comum os princípios participativos e democráticos que subsidiam e/ou possibilitam aos gestores tomarem decisões mais assertivas e legítimas com ações desenvolvidas e concretizadas com base naquilo que a comunidade acadêmica apontou entendendo ser o melhor caminho a trilhar pela instituição. Desta feita, propiciando a relação interfacial da avaliação com o planejamento institucional permitindo a retroalimentação da gestão universitária.

No que diz respeito a opinião dos gestores sobre as interfaces entre planejamento/gestão/avaliação e os efeitos da Avaliação Institucional no processo de planejamento das suas ações, bem como a opinião dos membros da Comissão Própria de Avaliação sobre o uso dos resultados da Avaliação Institucional na UNEMAT, realizamos a coleta de dados por meio de entrevistas com 26 sujeitos ao todo, sendo os 02 gestores dos Órgãos da Administração Central (Reitor e Vice Reitor), conjuntamente com os 07 (sete) gestores dos Órgãos da Administração Executiva Central (Pro Reitor de Planejamento e Tecnologia da Informação, Pro Reitor de Gestão Financeira, Pro Reitor de Administração, Pro Reitor de Assuntos Estudantis, Pro Reitor de Ensino de Graduação, Pro Reitor de Pesquisa e Pós Graduação e Pro Reitor de Extensão e Cultura), mais os 13 (treze) gestores dos Órgãos da Administração Regional (os Diretores Políticos Pedagógicos Financeiros DPPFs responsáveis

pela gestão de cada Campus da Unemat), e os 04 (quatro) Membros entrevistados da Comissão Própria de Autoavaliação da Unemat, cuja análise das falas foram sistematizadas nas Categorias i) Avaliação Institucional instrumentalizada como auxílio à Gestão Universitária, ii) Avaliação Institucional pela Gestão Universitária na percepção da CPA, e, iii) Efeitos da Avaliação Institucional com instrumento de Gestão Universitária.

Essa categorização possibilitou desvelar a sínteses das falas de que os efeitos da Avaliação Institucional na Unemat estão presentes no cotidiano da instituição e visíveis nas atividades de pesquisa, de ensino, de extensão e de gestão, mesmo está política sendo tratado como figurante pelos gestores universitários em um enredo cujo características o credencia para o protagonismo.

Observamos nos discursos dos sujeitos que a Autoavaliação Institucional tem contribuído e fortalecido os espaços de discussão e participação da comunidade para que seus diversos atores façam suas contribuições e críticas, resultando em diálogos e negociações que visassem a melhoria da instituição, possibilitou a organização de um setor/departamento de Avaliação Institucional permitindo a racionalização operacional do processo avaliativo, conseqüentemente, profissionalizando está importante área de estudo e trabalho proporcionando a sistematização das vozes e opiniões dos participantes cujo os dados foram parametrizados em documentos institucionais que estão à disposição de toda comunidade acadêmica para serem utilizados nas tomadas de decisão pela própria comunidade acadêmica que o construiu.

Contudo, as vozes também apontaram que a política de Avaliação Institucional na Unemat enfrenta grandes desafios, principalmente pela resistência por parte de alguns gestores universitários em utilizar as informações dos Relatórios de Autoavaliação para construir a agenda de atividades e ações para a própria instituição. Pois identificamos que os gestores que reconhecem a importância deste instrumento como ferramenta de gestão e defendem tal política avaliativa dentro da universidade, são em grande medida os mesmos atores que não utilizam os dados avaliativos na *práxis* e acabam direcionando os rumos da instituição para outros fins e não aqueles construídos e indicados pela coletividade acadêmica. Entretanto, esse cenário pode ser modificado a partir da mudança de cultura e hábito por parte dos gestores e através da conscientização de que a Avaliação Institucional se apresenta como grande aliado diante dos desafios de se gestar uma universidade pública.

Neste cenário, constatamos a contradição quanto ao engajamento da comunidade acadêmica e a utilização dos dados pelos gestores. Foi possível observar nos Relatórios de

Autoavaliação que a comunidade acadêmica, em grande medida, não se envolve e/ou não contribui com proposituras por entenderem que os gestores universitários não priorizam suas sugestões quando da efetiva tomada de decisão. Por outro lado, conforme as entrevistas, ficou evidente que os gestores pouco utilizam os dados desta política por compreenderem que há baixa participação da comunidade acadêmica na construção deste diagnóstico institucional.

Outra dado que nos chama atenção nas falas, diz respeito a Comissão Própria de Avaliação para que possa repensar e melhorar o processo de coleta de dados e difundir os objetivos da Autoavaliação, cuja finalidade possa resultar em maior participação da comunidade acadêmica neste processo, conseqüentemente, a Universidade terá dados e informações mais legítimas e fidedignas do seu público. A CPA tem um papel relevante para congratulação das políticas de Avaliação Institucional nas instituições de ensino superior, a reorganização do processo avaliativo deve estar antenado com o contexto local de atuação pois o processo avaliativo cuidadosamente instruído e operacionalizado, gerará resultados credíveis a comunidade acadêmica baseado em trabalho técnico e participativo.

E por fim, os sujeitos entrevistados, reconhecem a necessidade de mudança nas políticas de avaliação e no formato de gestão. E, conforme síntese, esses sujeitos propuseram contribuições para Gestão Universitária e para o processo Autoavaliativo da Unemat para que haja a minimização destas contradições que impede e/ou dificulta a realização da interface entre planejar, gestar e avaliar:

**Aos Gestores da Unemat:** divulguem a Unemat e suas ações, melhorem a política de relação com os alunos, professores, técnicos, comunidade externa; sejam capacitados e qualificados em planejamento, gestão e avaliação; que exerçam seus mandatos com boa liderança, paciência e democracia; melhorem a infraestrutura da instituição; tragam a sociedade para mais perto da Universidade e rompa com os muros e o ostracismo; organizem o processo de coleta de informações e sistematizem melhor os números gerais da universidade; continuem fortalecendo os espaços democráticos e participativos; que conheçam, discutam com a comunidade acadêmica e usem os resultados da Avaliação Institucional para as devidas tomadas de decisão, e que seja dado a devida transparência de como são tratado as contribuições e proposições da comunidade participante;

**A Comissão Própria de Avaliação:** reformular metodológica do processo avaliativo; simplificar o processo de coleta de dados; melhorar a divulgação das ações e seus resultados; realizar o marketing institucional e motivar a comunidade acadêmica a aderir ao projeto avaliativo; transferir a equipe da CPA e a Diretoria de Regulação para a Pro Reitoria de

Planejamento e Tecnologia da Informação-PRPTI, capacitar e qualificar os membros da CPA, divulgar as ações realizadas pela CPA; melhor publicitar os resultados avaliativos; e, proporcionar um maior engajamento de toda comunidade acadêmica na Avaliação Institucional da Unemat.

A Avaliação Institucional é um instrumento de transformação da educação superior. É a avaliação que corrigirá o percurso da gestão e orientará os rumos do planejamento universitário. Embora esta dissertação tenha focado a análise na perspectiva dos gestores, a eficácia da autoavaliação está no envolvimento de toda comunidade acadêmica.

Esta pesquisa foi desenvolvida dentro dos enquadramentos científicos metodológicos expressos e acreditamos que trará benefícios sociais pelo conjunto de dados e informações que está sendo colocado à disposição de toda a sociedade interessada no assunto, e mais especificamente, a Universidade do Estado de Mato Grosso que poderá apropriar-se do resultados desta pesquisa, rediscuti-los e propor novas reflexões acerca da Avaliação Institucional e da Gestão Universitária.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mário de Souza. *Elaboração de Projeto, Tcc, Dissertação e Tese*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2014. ISBN 978-85-224-9115-5

AMARAL, Alberto. *Avaliação e Qualidade do Ensino Superior: as muitas racionalidades da qualidade*. In. LEITE, Denise (Org). *Avaliação participativa e qualidade: os atores locais em foco*. Porto Alegre: Sulina, 2009. p. 11-32. ISBN 978-85-205-0550-2

ARAUJO, Adilson Cesar de. *Gestão, avaliação e qualidade da educação: Políticas públicas reveladas na prática escolar*. Brasília: Líber Livro, 2012. ISBN 978-85-7963-078-1

AZEVEDO, José Clovis de. *Mercantilização versus cidadania: dilemas para uma gestão democrática com qualidade social*. In. LEITE, Denise (Org). *Avaliação participativa e qualidade: os atores locais em foco*. Porto Alegre: Sulina, 2009. p. 57-72. ISBN 978-85-205-0550-2

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2009. ISBN 978-85-62938-04-7

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm)>. Acessado em: 20 Mai. 2018.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)>. Acessado em: 20 Mai. 2018.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm)>. Acessado em: 20 Mai. 2018.

BRASIL. Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm)>. Acessado em: 20 Mai. 2018.

BRASIL. Portaria nº. 2.051, de 09 de julho de 2004. Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES na Lei nº 10.861/2004. Disponível em: < [http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/PORTARIA\\_2051.pdf](http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/PORTARIA_2051.pdf)>. Acessado em: 20 Mai. 2018.

BRASIL. SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. 5ª Ed. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), 2009.

BONDIOLI, Ana. O projeto pedagógico da creche e a sua avaliação: a qualidade negociada. Campinas-SP: Autores Associados, 2004. ISBN 85-7496-093-4

BRANDAU, Ricardo; MONTEIRO, Rosangela; BRAILE, Domingo M. Importância do uso correto dos descritores nos artigos científicos. Revista Brasileira de Cirurgião Cardiovascular. 2005, 20(1): VII-IX. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/245847288\\_Importancia\\_do\\_uso\\_correto\\_dos\\_descritores\\_nos\\_artigos\\_cientificos](https://www.researchgate.net/publication/245847288_Importancia_do_uso_correto_dos_descritores_nos_artigos_cientificos)>. Acessado em: 20 Jul. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. ISBN 85-352-1348-1

CAVALCANTI, Francisco Antonio. Planejamento Estratégico Participativo. São Paulo: Editora Senac, 2008. ISBN 978-85-7359-781-3

CHAUÍ, Marilena de Souza. Escritos sobre a Universidade. São Paulo: Editora Unesp, 2001. ISBN 85-7139-327-3

CHAUÍ, Marilena de Souza. Em defesa da educação pública, gratuita e democrática. Belo Horizonte: Editora Autentica, 2018. ISBN 978-85-513-0428-0

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. Metodologia Científica: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora Axcel Books do Brasil, 2003. ISBN 85-7323-186-6

DIAS SOBRINHO, José. Educação superior, globalização e democratização: o debate ético-político. In. LEITE, Denise (Org.). Avaliação participativa e qualidade: os atores locais em foco. Porto Alegre: Sulina, 2009. p. 33-56. ISBN 978-85-205-0550-2

DIAS SOBRINHO, José. Sobre a proposta do “Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior”. Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior RAIES, 32ª Ed. vol. 9, n.1, p. 113-124, 2004. ISSN 1414-4077

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Mini Aurélio: o dicionário da língua portuguesa. 8ª Ed. Curitiba: Positivo, 2010. ISBN 978-85-385-4240-7

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002.

FONSECA, Denise. Implicações do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) nos processos avaliativos do curso de educação física do IPA. In. LEITE, Denise (Org.). Avaliação participativa e qualidade: os atores locais em foco. Porto Alegre: Sulina, 2009. p. 189-208. ISBN 978-85-205-0550-2

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. ISBN 85-224-3169-8

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Censo da Educação Superior (1994-2017). Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/censo-daeducacao-superior>>. Acesso em maio de 2019.

JUND, Sergio. Administração, Orçamento e Contabilidade Pública. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. ISBN 978-85-352-3024-6

LEITE, Denise. Reformas Universitárias: avaliação institucional participativa. Petrópolis: Ed. Vozes, 2005. ISBN 85.326.3120-7

LEITE, Denise. Avaliação participativa e qualidade. In: LEITE, Denise (Org). Avaliação participativa e qualidade: os atores locais em foco. Porto Alegre: Sulina, 2009. p. 7-10. ISBN 978-85-205-0550-2

LEITE, Denise *et al.* Avaliação participativa: constatações e aprendizagens. In: LEITE, Denise (Org). Avaliação participativa e qualidade: os atores locais em foco. Porto Alegre: Sulina, 2009. p. 209-224. ISBN 978-85-205-0550-2

LIMA, Elizeth Gonzaga dos Santos; LEITE, Denise. Influência da avaliação no conhecimento produzido pelos pesquisadores em redes de pesquisa. In: LEITE, Denise; LIMA, Elizeth Gonzaga dos Santos. Conhecimento. (Orgs.). Avaliação e Redes de Colaboração: produção e produtividade na universidade. Porto Alegre: Sulina, 2012. p. 121-161. ISBN 978-85-205-0667-7

LIMA, Elizeth Gonzaga dos Santos; ALMEIDA, Ivanete Bellucci P.; STEVÃO, Christiane Bellório Gennari; MIRANDA, Antonio Carlos. O embate Qualitativo/Quantitativo no processo de Avaliação. Revista da Faculdade de Educação/Unemat vol VII. Cáceres, MT: Editora Unemat, vol. VII, nº 11, 2009. p. 81-96. ISSN 1679-4273.

LIMA, Elizeth Gonzaga dos Santos; CUNHA, Flávio Luiz Silva Jorge da; SILVA, Jaime Santana Orro. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes). In: SOUZA, José Vieira de. (Org.). Educação Superior: Cenários, impasses e propostas. 1º ed. Campinas: Autores Associados, 2013. p. 91-112. ISBN 978-85-7496-320-4

LIMA, Elizeth Gonzaga dos Santos. Avaliação Institucional e as estratégias de organização dos espaços de discussão na universidade. In: LEITE, Denise (Org). Avaliação participativa e qualidade: os atores locais em foco. Porto Alegre: Sulina, 2009. p. 189-208. ISBN 978-85-205-0550-2

LIMA, Elizeth Gonzaga dos Santos. Os processos de avaliação instituídos na educação superior e os processos de tomadas de decisão: significados, sentidos e efeitos. In: SILVA, Agnaldo R.; KARIM, Taisir M. (Orgs). Universidade e Política: Temas do Ensino. Cáceres: Editora Unemat, 2010. ISBN 978-85-7911-047-4

LIMA, Elizeth Gonzaga dos Santos. Avaliação Institucional: o uso dos resultados – Estratégias de (re) organização dos espaços de discussão na Universidade. Campinas, Ed. RG, 2010. ISBN 978-85-61622-18-3.

LIMA, Elizeth Gonzaga dos Santos. Avaliação Institucional: O Uso dos Resultados como Estratégia de (RE) Organização dos Espaços de Discussão na Universidade. 2008. Disponível em:<http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/251859/1/Lima%2c%20Elizeth%20Gonzaga%20dos%20Santos.pdf>. Acesso em: 02/06/2017.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU. 10ª Edição, 2007.

MATO GROSSO. Planejamento Estratégico Público: um instrumento de gestão na administração pública gerencial. Cuiabá MT: Tribunal de Contas de Mato Grosso, 2007. CDU 35:658.012.2

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia Científica. São Paulo: Editora Atlas, 2011. ISBN 978-85-224-6625-2.

MARCELINO, Gileno Fernandes. Gestão Estratégica de Universidade: a construção da FACE/Unb. Brasília: Universidade de Brasília, 2004. ISBN 85-230-0803-9

MEDEIROS, I. A. Inclusão social na universidade: experiências na UNEMAT. Dissertação de Mestrado. UNICAMP, São Paulo, 2008.

MENDES, Natalino Ferreira. História de Cáceres: história da administração municipal. 2ª Ed. Cáceres MT: Unemat, 2009. ISBN 978-85-7911-012-2

MINTZBERG, Henry. Ascensão e queda do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2004. ISBN 978-85-363-0305-5

MARCIANO, Solange; QUEIROZ, Elisabete. Gestão Estratégica para além do Planejamento Estratégico. Cuiabá: Entrelinhas, 2012. ISBN 978-85-7992-028-8

NETO, Fernando Ferreira B.; TORRES, Ronny Charles L. Direito Administrativo. Salvador BA: Editora JusPODIVM, 2011. ISBN 85-7761-352-6

OLIVEIRA, Maria Izete de; LIMA, Elizeth Gonzaga dos Santos. Guia Prático: Projeto de Pesquisa e Trabalho Monográfico. 6ª ed. Cáceres MT: UNEMAT, 2012. ISBN 978-85-7911-053-5

OLIVEIRA, Maria Marly de; Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. ISBN 978-85-352-3942-3.

OLIVEIRA, Adriana Rivoire Menelli de. Espaços participativos, planejamento estratégico e sustentabilidade em organizações educacionais. In. LEITE, Denise (Org). Avaliação participativa e qualidade: os atores locais em foco. Porto Alegre: Sulina, 2009. p. 189-208. ISBN 978-85-205-0550-2

PENNA FIRME, T. Avaliação: resposta, responsabilidade, integração. In: Educação Superior e Educação Básica. Uberlândia: UFU, 1998. p. 135-164.

POLIDORI, Marlis M., MAINHO-ARAÚJO, Claisy M., BARREYRO, Gladys B. SINAES: Perspectivas e desafios na avaliação da educação brasileira. Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação. v.14, n.53, p. 425-436, out./dez. Rio de Janeiro, RJ 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v14n53/a02v1453.pdf>>. Acessado em: 20 Set. 2017.

PEP UNEMAT. Planejamento Estratégico Participativo da Unemat 2015-2025: planejar, participar, concretizar. Universidade do Estado de Mato Grosso. Cáceres: Editora Unemat, 2018. 203p. ISBN: 978-85-7911-188-4

RIBEIRO, Renato J. B., BLIACHERIENE, Ana C. Construindo o Planejamento Público: buscando a integração entre política, gestão e participação popular. São Paulo. Ed. Atlas, 2013. ISBN 978-85-224-7999-3.

RISTOFF, Dilvo I. Princípios do Programa de Avaliação Institucional. In: BRASIL. Secretaria de Ensino Superior. Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras. Brasília: SESu, 1994.

RISTOFF, Dilvo I.; DIAS SOBRINHO, José. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior SINAES – Base para uma nova proposta de Avaliação da Educação Superior. Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior RAIES, 32ª ed, vol. 9, n.1, 2004. p. 23-112. ISSN 1414-4077.

RIEDER, Arno. A Extensão Universitária através do Projeto Rondon: Participação das Universidades Públicas de Mato Grosso. Revista GUAL: Gestão Universitária na América Latina. v. 5, n. 2, p. 58-71, agosto. Florianópolis, SC 2011.

RUIZ, João Álvaro. Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos. 3º Ed. São Paulo: Atlas, 1991. ISBN 85-224-0753-3

SANTIAGO, Rui; MAGALHÃES, António; CARVALHO, Teresa. O surgimento do managerialismo no sistema de ensino superior português. Coimbra: Fundação das Universidades Portugêses, 2005. ISBN 972-98848-9-7

SANTIAGO, R. A.; LEITE, D.; POLIDORI, M.; LEITE LORÉA, M. C.; SARRICO, C. Modelos de governo, gerencialismo e avaliação institucional nas universidades. Braga, Portugal: Rev. Portuguesa de Educação, vol. 16, n.1, p. 75-99, Braga, 2003. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37416104>>. Acessado em: 20 Set. 2017.

SGUISSARDI, Valdemar. Universidade Brasileira no século XXI: desafios presentes. São Paulo: Cortez, 2009. ISBN 978-85-249-1526-0

SOUZA, Paulo Renato. Avaliação a serviço da qualidade educativa. In SANTOS, Emerson Santos (Org.). Reescrevendo a educação. São Paulo: Scipione, 2006. ISBN 85-262-6455-9).

TRIVIÑOS, A N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TONI, Jackson de. Planejamento e elaboração de projetos: um desafio para a gestão no setor público. Porto Alegre, 2003. Trabalho Apostilado. Disponível em <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/39F91FA48FD37A0B032571C000441F95/\\$File/NT00032192.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/39F91FA48FD37A0B032571C000441F95/$File/NT00032192.pdf)>. Acessado em: Mai de 2019.

UNEMAT. Universidade do Estado de Mato Grosso. Planejamento Estratégico Participativo PEP 2015-2025: planejar, participar, concretizar. Cáceres MT: Editora Unemat. Disponível em: < [http://portal.unemat.br/media/files/livro\\_peg\\_unemat%204.pdf](http://portal.unemat.br/media/files/livro_peg_unemat%204.pdf)>. Acessado em: 20 Mai. 2019.

UNEMAT. Universidade do Estado de Mato Grosso. Relatórios da Autoavaliação Institucional da Unemat. Cáceres MT: Editora Unemat. Disponível em: < <http://portal.unemat.br/?pg=site&i=avaliacao&m=>>. Acessado em: 20 Mai. 2019.

UNEMAT. Universidade do Estado de Mato Grosso. Anuários Estatísticos da Unemat. Cáceres MT: Editora Unemat. Disponível em: < <http://www.unemat.br/prpti/anuario/>>. Acessado em: 20 Mai. 2019.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. ISBN 85-7307-852-9

ZATTAR, Neuza Benedita da Silva. Do IESC à Unemat: uma história plural 1978-2008. Cáceres: Editora Unemat, 2008. ISBN 978-85-89898-95-9

## APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista com os Gestores

### ROTEIRO DE ENTREVISTA Entrevista Semiestruturada - GESTOR

Prezado Gestor,

Solicitamos sua colaboração para a realização de uma pesquisa científica vinculada ao Programa de Pós-Graduação - Mestrado em Educação da UNEMAT, com o tema: **A Avaliação Institucional como Instrumento de Modernização e Democratização da Gestão Universitária: Estudo de Caso na Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT.** Conforme consta no Termo de Consentimento Livre Esclarecido aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UNEMAT, asseguramos que as informações coletadas nessa pesquisa serão analisadas numa dimensão global, não sendo necessária sua identificação pessoal. Agradecemos sua atenção e colaboração.

Rangel Renan Ramos da Silva  
(Mestrando do PPGEduc-UNEMAT)

Elizeth Gonzaga dos Santos Lima  
(Profa. Dra. do PPGEduc-UNEMAT)

---

Para motivar as discussões com os sujeitos que serão entrevistados, inicialmente, será feita uma apresentação dos objetivos da pesquisa, e posteriormente será iniciada a entrevista para coleta de dados. A técnica da entrevista semiestruturada não exige um roteiro muito rígido, permitindo questões mais abertas, para o entrevistado poder argumentar sobre o tema proposto. As discussões com os sujeitos entrevistados serão registradas com a utilização um gravador e tomada de notas. Segue as perguntas:

1ª Questão - Quais as suas atribuições como gestor da Unemat?

2ª Questão - Qual a sua concepção de Avaliação e Avaliação Institucional?

3ª Questão - Descreva o que entende sobre o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior-SINAES.

4ª Questão - Opinião sobre as interfaces entre gestão/planejamento/avaliação.

5ª Questão - Utiliza os resultados da avaliação para planejar suas ações?

6ª Questão - Cite uma ação desenvolvida a partir dos resultados da Avaliação Institucional?

7ª Questão - Qual a interface existente entre Planejamento Estratégico da Unemat e a avaliação institucional

8ª Questão -Espaço aberto para comentário, considerações e acréscimos que julgue pertinente em relação à Avaliação Institucional.

## APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista com a CPA

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### Entrevista Semiestruturada – Comissão Própria de Avaliação-CPA Unemat

Prezado Membro da CPA,

Solicitamos sua colaboração para a realização de uma pesquisa científica vinculada ao Programa de Pós-Graduação - Mestrado em Educação da UNEMAT, com o tema: **A Avaliação Institucional como Instrumento de Modernização e Democratização da Gestão Universitária: Estudo de Caso na Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT.** Conforme consta no Termo de Consentimento Livre Esclarecido aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UNEMAT, asseguramos que as informações coletadas nessa pesquisa serão analisadas numa dimensão global, não sendo necessária sua identificação pessoal. Agradecemos sua atenção e colaboração.

Rangel Renan Ramos da Silva  
(Mestrando do PPGEduc-UNEMAT)

Elizeth Gonzaga dos Santos Lima  
(Profa. Dra. do PPGEduc-UNEMAT)

---

Para motivar as discussões com os sujeitos que serão entrevistados, inicialmente, será feita uma apresentação dos objetivos da pesquisa, e posteriormente será iniciada a entrevista para coleta de dados. A técnica da entrevista semiestruturada não exige um roteiro muito rígido, permitindo questões mais abertas, para o entrevistado poder argumentar sobre o tema proposto. As discussões com os sujeitos entrevistados serão registradas com a utilização um gravador e tomada de notas. Segue as perguntas:

1ª Questão - Quais as suas atribuições como Membro desta Comissão?

2ª Questão – Qual a sua concepção de Avaliação e Avaliação Institucional segundo SINAES?

3ª Questão – Qual sua opinião, enquanto membro da Comissão Própria de Avaliação, sobre o uso dos resultados da Avaliação Institucional na Unemat por parte dos gestores.

4ª Questão - Opinião sobre as interfaces entre gestão/planejamento/avaliação.

5ª Questão - Utiliza os resultados da avaliação para planejar suas ações?

6ª Questão - Cite uma ação desenvolvida a partir dos resultados da Avaliação Institucional?

7ª Questão - Espaço aberto para comentário, considerações e acréscimos que julgue pertinente em relação à Avaliação Institucional.

## **APÊNDICE C – Codificação para WebQda**

### **CODIFICAÇÃO DE DADOS – NUVENS DE PALAVRA NO WEBQDA**

**Título:** AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL COMO INSTRUMENTO DE MODERNIZAÇÃO E DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO – UNEMAT.

**Palavras-Chave:** Educação Superior; Avaliação Institucional; Gestão Universitária; Qualidade; SINAES;

Objetivo Geral: Compreender os efeitos da Avaliação Institucional para as tomadas de decisão e melhoria das ações desenvolvidas pelos gestores que visam a qualidade da Unemat.

Objetivos Específicos:

- i) Contextualizar a Avaliação Institucional desde o seu surgimento na Universidade do Estado de Mato Grosso até os dias atuais;
- ii) Analisar os resultados da Avaliação Institucional nos Relatórios de 2002 a 2018 emitidos pela CPA;
- iii) Coletar a opinião dos gestores sobre as interfaces entre gestão/planejamento/avaliação;
- iv) Coletar a opinião dos gestores sobre os efeitos da Avaliação Institucional no processo de planejamento das suas ações;
- v) Coletar a opinião dos membros da Comissão Própria de Avaliação sobre o uso dos resultados da Avaliação Institucional na Unemat.

Entrevista Semiestruturada com 26 sujeitos:

- i). Grupo 1: Reitor e Vice Reitor e os 07 Pro Reitores;
- ii). Grupo 2: serão os 13 Diretores Políticos Pedagógicos Financeiros –DPPFs;
- ii). Grupo 3: os 04 Membros da Comissão Própria de Avaliação;

Informações Complementares:

- i) O Formulário de Entrevista do Grupo 1 e 2 contem 08 questões;

- ii) O Formulário de Entrevista do Grupo 3 contem 07 questões;
- iii) exemplo da codificação: “G1\_Q1” refere-se a Questão 1 do Grupo 1; “G3\_Q7” refere-se a Questão 7 do Grupo 3; e assim sucessivamente.

GRUPO 1 Reitor e Vice Reitor e os 07 Pro Reitores	GRUPO 2 Diretores Políticos Pedagógicos Financeiros – DPPFs;	GRUPO 3 Membros da Comissão Própria de Avaliação
G1_Q1 G1_Q2 G1_Q3 G1_Q4 G1_Q5 G1_Q6 G1_Q7 G1_Q8	G2_Q1 G2_Q2 G2_Q3 G2_Q4 G2_Q5 G2_Q6 G2_Q7 G2_Q8	G3_Q1 G3_Q2 G3_Q3 G3_Q4 G3_Q5 G3_Q6 G3_Q7
G1_OGQ	G2_OGQ	G3_OGQ

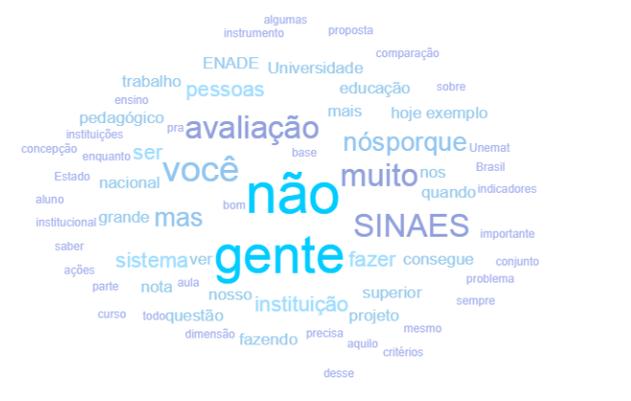
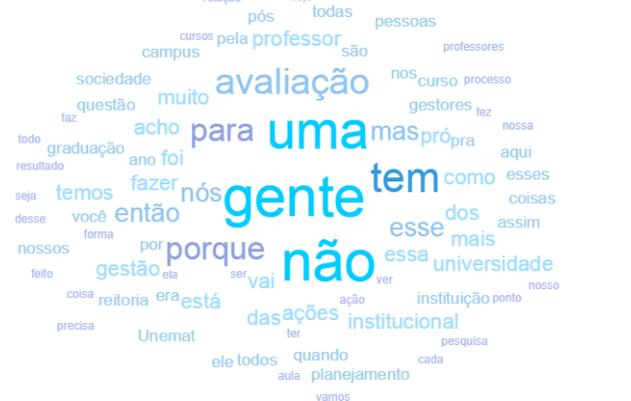
## APÊNDICE D – Nuvens de Palavra - *Software* WebQda – GRUPO 1

### NUVENS DE PALAVRA NO WEBQDA – GRUPO 1

GRUPO 1: Reitor e Vice Reitor e os 07 Pro Reitores

Parâmetro: As 100 palavras mais citadas e com a dimensão mínima de 03 letras.

Ordem	Descrição	As 05 Palavras mais em Destaque	Nuvem de Palavras
i	G1_Q1	Pro Reitor, Gente, Reitoria, Universidade, Função;	
ii	G1_Q2	Avaliação Institucional, Gente, Não, Você, Instituição;	

iii	G1_Q3	Não, Gente, Sinaes, Avaliação, Você;	 <p>Word cloud for G1_Q3. Key terms include: avaliação, você, não, gente, SINAES, instituição, projeto, fazer, conseguir, conjunto, problema, sempre, superior, projeto, mesmo, critérios, desse, fazer, conseguir, conjunto, problema, sempre, superior, projeto, mesmo, critérios, desse.</p>
iv	G1_Q4	Avaliação, Planejamento, Gestão, Tem, Gente;	 <p>Word cloud for G1_Q4. Key terms include: gestão, gente, tem, avaliação, planejamento, instituição, bem, nós, estar, ciclo, dentro, discussão, reitoria, fazer, curso, para, hoje, adianta, ser, trabalhar, políticas, processo, problema, todo, institucional, preciso, universidade, ações, desse, dirigentes, certo, conseguir, quando, precisa, enquanto, pessoas, mas, institucional, todo, processo, problema, políticas, trabalhar, ser, hoje, adianta, fazer, curso, reitoria, dentro, discussão, Estado, ciclo, estar, nós, bem, instituição, importante, parte, tripé, ciência, junto, gestão, documento, coisa, mim, execução, gestor, anos, cursos, mais, como, avaliação, para, unemat, exatamente, comunidade, estratégico, enquanto, pessoas, mas, institucional, todo, quando, precisa, conseguir, universidade, preciso, ações, desse, dirigentes.</p>
v	G1_Q5	Gente, Avaliação, Não, Mas, Porque;	 <p>Word cloud for G1_Q5. Key terms include: avaliação, gente, não, planejamento, instituição, ações, democracia, então, reitoria, pró, questão, até, mais, todo, porque, gente, ela, mas, fazer, alguns, nós, não, ela, mas, fazer, alguns, tempo, boa, por, planejamento, sempre, aqui, instituição, Hoje, feito, como, nós, não, ela, mas, fazer, alguns, decisões, gestão, avaliação, então, reitoria, pró, questão, até, mais, todo, porque, gente, ela, mas, fazer, alguns, nós, não, ela, mas, fazer, alguns, tempo, boa, por, planejamento, sempre, aqui, instituição.</p>
vi	G1_Q6	Gente, Não, Tem, Uma, Avaliação;	 <p>Word cloud for G1_Q6. Key terms include: avaliação, gente, não, tem, uma, instituição, ações, democracia, então, reitoria, pró, questão, até, mais, todo, porque, gente, ela, mas, fazer, alguns, nós, não, ela, mas, fazer, alguns, tempo, boa, por, planejamento, sempre, aqui, instituição, relação, hoje, todas, pessoas, cursos, pela, professor, são, professores, sociedade, muito, avaliação, curso, processo, gestores, fez, nossa, aqui, esse, coisas, assim, mais, essa, universidade, ponto, nosso, reitoria, está, ações, instituição, ponto, nosso, precisa, Unemat, ele, todos, quando, cada, pesquisa, vamos, aula, planejamento, cada, pesquisa, vamos, esse, mais, essa, universidade, ponto, nosso, reitoria, está, ações, instituição, ponto, nosso, precisa, Unemat, ele, todos, quando, cada, pesquisa, vamos, aula, planejamento, cada, pesquisa, vamos.</p>















**APÊNDICE G – Nuvens de Palavra - Software WebQda – GRUPO 1 e 2**

**NUVENS DE PALAVRA NO WEBQDA – RELACIONANDO AS QUESTÕES DO GRUPO 1 E GRUPO 2**

GRUPO: GRUPO 1 e GRUPO 2

Parâmetro: As 100 palavras mais citadas e com a dimensão mínima de 03 letras.

xxvii	G1_Q1 e G2_Q1	Campus, Unemat, Gestão, Universidade, Também;	
xxviii	G1_Q2 e G2_Q2	Avaliação, Não, Para, Gente, Institucional;	
xxix	G1_Q3 e G2_Q3	Não, Para, Gente, Avaliação, Sinaes;	







xxxvii	G2_OGQ e G3_OGQ	Avaliação, Não, Tem, Planejamento, Universidade;	
xxxviii	G1_OGQ e G2_OGQ e G3_OGQ	Não, Avaliação, Tem, Planejamento, Universidade;	

## ANEXO A – Parecer da Comissão de Ética/Plataforma Brasil



UNIVERSIDADE DO ESTADO  
DE MATO GROSSO - UNEMAT



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL COMO INSTRUMENTO DE MODERNIZAÇÃO E DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO.

**Pesquisador:** RANGEL RENAN RAMOS DA SILVA

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 95447118.0.0000.5166

**Instituição Proponente:** UNEMAT

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 2.829.846

#### Apresentação do Projeto:

O presente projeto de pesquisa tem como foco a Avaliação Institucional da Universidade do Estado de Mato Grosso-UNEMAT considerando o recorte temporal de 1994 à 2018 (do início do processo de avaliação institucional até a emissão do último Relatório de Avaliação Institucional publicado pela Comissão Própria de Avaliação-CPA). A questão problema dessa pesquisa se baseia em: Quais os efeitos da Avaliação Institucional para as tomadas de decisão e melhorias das ações desenvolvidas pelos gestores, com vistas à qualidade da Instituição? E a partir dessa problemática emergem algumas indagações para estudo: A Avaliação Institucional está sendo utilizada como instrumentos de gestão universitária? A Avaliação Institucional é usada no Planejamento Estratégico da Instituição? O que apontam os resultados da Avaliação Institucional e como estão sendo utilizados pelos gestores da Instituição? Nesse sentido, o objetivo principal é compreender os efeitos da Avaliação Institucional para as tomadas de decisão e melhoria das ações desenvolvidas pelos gestores que visam a qualidade da Instituição. A pesquisa será desenvolvida durante

o curso de Mestrado em Educação da Unemat – Câmpus Cáceres e terá duração aproximada de dois anos, com início em março de 2018 e término em fevereiro de 2020. Trata-se de uma pesquisa de abordagem quali-quantitativa, alicerçada nos pressupostos epistemológicos da abordagem crítico-dialética segundo Gamboa (2008), de natureza analítica, caracterizando-se

**Endereço:** Av. Tancredo Neves, 1095

**Bairro:** Cavahada II

**UF:** MT

**Telefone:** (65)3221-0067

**Município:** CACERES

**CEP:** 78.200-000

**E-mail:** cep@unemat.br



UNIVERSIDADE DO ESTADO  
DE MATO GROSSO - UNEMAT



Continuação do Parecer: 2.829.846

como um estudo de caso. Serão utilizados como procedimentos de coleta de dados as técnicas de levantamento bibliográfico, análise documental e entrevista semiestruturada. Os dados coletados serão analisados com sustentação teórica em Bardin (2009) utilizando o procedimento de análise de conteúdo, por meio da emergência de categorias de análises. Após a realização desta investigação espera-se ampliar o conhecimento sobre a Avaliação Institucional e compreender como as proposições, opiniões e participação da comunidade acadêmica interna e externa, num ambiente democrático e participativo, têm contribuído para o desenvolvimento de uma universidade pública estadual com a função de melhorar a qualidade de vida da sociedade, por meio do desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão.

#### **Objetivo da Pesquisa:**

##### **Objetivo Primário:**

Compreender os efeitos da Avaliação Institucional para as tomadas de decisão e melhoria das ações desenvolvidas pelos gestores que visam a qualidade da Unemat.

##### **Objetivo Secundário:**

i) Contextualizar a Avaliação Institucional desde o seu surgimento na Universidade do Estado de Mato Grosso até os dias atuais; ii) Analisar os resultados da Avaliação Institucional nos Relatórios de 2002 a 2018 emitidos pela CPA; iii) Traçar o perfil dos gestores da Unemat - Órgãos da Administração Central, Executiva Central e da Administração Regional; iv) Coletar a opinião dos gestores sobre as interfaces entre gestão/planejamento/avaliação; v) Coletar a opinião dos gestores sobre os efeitos da Avaliação Institucional no processo de planejamento das suas ações; vi) Coletar a opinião dos membros da Comissão Própria de Avaliação sobre o uso dos resultados da Avaliação Institucional na Unemat.

#### **Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

##### **Riscos:**

Considerando que toda investigação em que envolva seres humanos, têm-se riscos, serão adotadas medidas devidas para diminuir possíveis riscos ou prejuízos existentes, sendo que todo o processo será conduzido com ética e responsabilidade pelo pesquisador. Assim, elencamos abaixo alguns riscos que podem ocorrer com os participantes da pesquisa: i). Podem se sentir constrangidos, desconfortáveis diante das perguntas feitas pelo pesquisador, desta maneira para amenizar o desconforto agiremos de forma discreta e buscaremos readequar as indagações para manter o diálogo do melhor modo possível; ii). Os sujeitos poderão sentir-se pressionados a responder sobre assuntos

Endereço: Av. Tancredo Neves, 1095

Bairro: Cavahada II

CEP: 78.200-000

UF: MT Município: CACERES

Telefone: (65)3221-0067

E-mail: cep@unemat.br



UNIVERSIDADE DO ESTADO  
DE MATO GROSSO - UNEMAT



Continuação do Parecer: 2.829.846

indesejados, ou que não tenham conhecimento, ou ainda que não saibam responder. Desse modo, o pesquisador apresentará novas possibilidades de responderem em outro momento, quando estes, se sentirem preparados e confortáveis.

iii). Pode ocorrer que a participação dos sujeitos na pesquisa, ocasione prejuízo pelo tempo que a mesma solicita a atenção dos sujeitos pesquisados, por isso dialogaremos com os sujeitos de modo a escolher o melhor local, data e horário em que possam estar disponíveis para sua efetiva participação. iv). A identidade dos sujeitos será mantida em absoluto sigilo, já que não haverá identificação nos instrumentos de coleta de dados, e será resguardado a identidade dos sujeitos em todas as etapas da pesquisa. É importante reforçar que a qualquer tempo, independente do fim ou não da pesquisa, será mantido o sigilo acerca dos pesquisados e o direito de estes poderem se retirar da pesquisa, sem qualquer prejuízo ou julgamento crítico.

#### Benefícios:

Esta pesquisa será desenvolvida dentro dos enquadramentos científicos, e trará benefícios sociais pelo conjunto de dados e informações que colocará à disposição de toda a sociedade interessada no assunto, e mais especificamente, fornecerá embasamento para a Universidade do Estado de Mato Grosso, que poderá apropriar-se dos resultados da pesquisa, rediscuti-los e propor novas reflexões acerca da Avaliação Institucional e Gestão Universitária.

Neste sentido, entendemos este estudo como sendo de suma importância tanto para os Gestores da Universidade quanto para a comunidade acadêmica interna e comunidade externa na medida em que será demonstrado à comunidade acadêmica como suas proposições, opiniões e participação, num ambiente democrático e participativo, têm contribuído para o desenvolvimento e melhoria da Instituição. Já aos gestores

possibilitará avaliar o nível de efetividade da Avaliação Institucional enquanto mecanismos de subsídio nas tomadas de decisões e deliberações no cotidiano de uma universidade pública estadual de interior com a função de melhorar a qualidade de vida da sociedade, por meio do desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão.

Também, após a realização desta investigação espera-se ampliar o conhecimento sobre a Avaliação Institucional e Gestão Universitária. E poderão surgir novas pesquisas a partir desta, que podem ser complementares ou não, ampliando as reflexões e dando a possibilidade de inovações e mudanças caso sejam necessárias.

#### Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa apresenta:

- Respeito aos participantes da pesquisa em sua dignidade e autonomia, reconhecendo sua

Endereço: Av. Tancredo Neves, 1095

Bairro: Cavalhada II

CEP: 78.200-000

UF: MT

Município: CACERES

Telefone: (65)3221-0067

E-mail: cep@unemat.br



UNIVERSIDADE DO ESTADO  
DE MATO GROSSO - UNEMAT



Continuação do Parecer: 2.829.846

vulnerabilidade, assegurando sua vontade de contribuir e permanecer, ou não, na pesquisa, por intermédio de manifestação expressa, livre e esclarecida;

- Ponderação entre riscos e benefícios, tanto conhecidos como potenciais, individuais ou coletivos, comprometendo-se com o máximo de benefícios e o mínimo de danos e riscos;
- Garantia de que danos previsíveis serão evitados; e
- Relevância social da pesquisa, o que garante a igual consideração dos interesses envolvidos, não perdendo o sentido de sua destinação sócio-humanitária.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Todos os termos foram apresentados de acordo com as exigências da resolução 466/2012 e a Norma Operacional 001/2013 do CNS-Conselho Nacional de Saúde.

**Recomendações:**

Considerando que a pesquisa apresenta um recorte temporal específico e como os registros de gestores da Unemat é público (documentos institucionais), indicando o nome e período de gestão, recomenda-se informar no TCLE que não haverá garantia de anonimato aos gestores que concordarem participar da pesquisa.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade do Estado de Mato Grosso CEP/UNEMAT após análise do protocolo em comento, de acordo com a resolução 466/2012 e a Norma Operacional 001/2013 do CNS, é de parecer que não há restrição ética para o desenvolvimento da pesquisa.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_DO_PROJETO_1153236.pdf	31/07/2018 00:58:24		Aceito
Folha de Rosto	2_FolhadeRosto_Rangel.pdf	12/07/2018 18:43:01	RANGEL RENAN RAMOS DA SILVA	Aceito
Outros	CurriculoLattes_Elizeth.pdf	12/07/2018 18:19:18	RANGEL RENAN RAMOS DA SILVA	Aceito
Outros	CurriculosLattes_Rangel.pdf	12/07/2018 18:18:48	RANGEL RENAN RAMOS DA SILVA	Aceito

Endereço: Av. Tancredo Neves, 1095

Bairro: Cavahada II

CEP: 78.200-000

UF: MT

Município: CACERES

Telefone: (65)3221-0067

E-mail: cep@unemat.br



UNIVERSIDADE DO ESTADO  
DE MATO GROSSO - UNEMAT



Continuação do Parecer: 2.829.846

TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	9_2_TCLE_CPA_Rangel.pdf	12/07/2018 18:15:04	RANGEL RENAN RAMOS DA SILVA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	9_1_TCLE_Gestor_Rangel.pdf	12/07/2018 18:14:48	RANGEL RENAN RAMOS DA SILVA	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	15_TermodeCompromissoInstituicao_Rangel.pdf	12/07/2018 18:13:25	RANGEL RENAN RAMOS DA SILVA	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	6_Declaracao_Infraestrutura_Rangel.pdf	12/07/2018 18:12:56	RANGEL RENAN RAMOS DA SILVA	Aceito
Declaração de Pesquisadores	8_Declaracao_PesquisadorparticipanteElizabeth_Rangel.pdf	12/07/2018 18:12:28	RANGEL RENAN RAMOS DA SILVA	Aceito
Declaração de Pesquisadores	5_Declaracao_ResponsabilidadePesquisador_Rangel.pdf	12/07/2018 18:11:53	RANGEL RENAN RAMOS DA SILVA	Aceito
Declaração de Pesquisadores	4_Declaracao_Pesquisadonaoiniciou_Rangel.pdf	12/07/2018 18:11:25	RANGEL RENAN RAMOS DA SILVA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	3_ProjetoMestrado_CEP_Rangel.pdf	12/07/2018 18:10:55	RANGEL RENAN RAMOS DA SILVA	Aceito
Outros	1_Oficio_encaminhamento_CEPUNEMAT_Rangel.pdf	12/07/2018 18:09:22	RANGEL RENAN RAMOS DA SILVA	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

CACERES, 19 de Agosto de 2018

Assinado por:  
Luciana Melhorança Moreira  
(Coordenador)

Endereço: Av. Tancredo Neves, 1095

Bairro: Cavalhada II

CEP: 78.200-000

UF: MT

Município: CACERES

Telefone: (65)3221-0067

E-mail: cep@unemat.br