

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Luise Medina Cunha Castellanelli

**A INTERAÇÃO ENTRE AVALIAÇÃO INTERNA E PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

Santa Maria, RS
2018

Luise Medina Cunha Castellanelli

**A INTERAÇÃO ENTRE AVALIAÇÃO INTERNA E PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão de Organizações Públicas.

Orientadora: Profa. Dra. Márcia Zampieri Grohmann

Santa Maria, RS
2018

Castellanelli, Luise

A INTERAÇÃO ENTRE AVALIAÇÃO INTERNA E PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA /
Luise Castellanelli.- 2018.

190 p.; 30 cm

Orientadora: Marcia Zampieri Grohmann

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, RS, 2018

1. Avaliação da educação superior 2. Autoavaliação
institucional 3. Planejamento estratégico 4. Plano de
Desenvolvimento Institucional I. Zampieri Grohmann,
Marcia II. Título.

Luise Medina Cunha Castellanelli

**A INTERAÇÃO ENTRE AVALIAÇÃO INTERNA E PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão de Organizações Públicas.

Aprovada em 05 de junho de 2018:

Márcia Zampieri Grohmann, Dra. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Luciana Flores Battistella, Dra. (UFSM)

Maria Isabel da Silva Aude, Dra. (FISMA)

Santa Maria, RS
2018

RESUMO

A INTERAÇÃO ENTRE AVALIAÇÃO INTERNA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

AUTORA: LUISE MEDINA CUNHA CASTELLANELLI
ORIENTADORA: MÁRCIA ZAMPIERI GROHMANN, DRA.

O presente trabalho procurou investigar como se deu a interação entre os processos de avaliação interna e planejamento estratégico, representado pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), no contexto da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), com o objetivo de verificar a possibilidade de utilização das pesquisas de avaliação interna atualmente aplicadas pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) para medir os resultados institucionais de acordo com os objetivos traçados no PDI 2016-2026. O referencial teórico norteador do estudo contemplou três tópicos principais: a avaliação da educação superior sob a ótica da Nova Gestão Pública (NGP), o planejamento estratégico nas Instituições de Ensino Superior (IES) e, finalmente, a necessidade de interação entre os processos de planejamento e avaliação no âmbito das IES. Para contextualizar o estudo, apresentou-se a evolução histórica e a situação atual dos processos de avaliação interna e planejamento estratégico na UFSM. No que se refere à estratégia de pesquisa, o método utilizado foi o estudo de caso, com enfoque qualitativo. A fim de atender ao objetivo principal da pesquisa, traçou-se uma linha investigativa temporal para verificar a interação entre determinados aspectos dos processos no passado e no presente, permitindo, assim, a exploração dos cenários futuros. Para verificar como o processo de avaliação interna subsidiou a construção do PDI 2016-2026, o método utilizado foi a análise documental. Nessa fase, não foi possível estabelecer se a avaliação interna subsidiou, de fato, a construção do documento. Em seguida, para verificar a relação entre as questões que compõem os instrumentos atualmente aplicados pela CPA e os objetivos estratégicos do PDI 2016-2016, o método utilizado foi o grupo focal, amparado pela análise de conteúdo, que foi utilizada para preparar os objetivos a fim de facilitar a sua relação com as questões. Nessa etapa, verificou-se que alguns objetivos não podem ser medidos pelas pesquisas de autoavaliação e que, no geral, os instrumentos se relacionam com os demais objetivos, ainda que essa relação seja superficial quando analisada isoladamente. A possível falta de interação entre os processos no momento da construção do PDI 2016-2026 foi identificada como uma das possíveis causas para a superficialidade das relações encontradas. A partir dos resultados obtidos nessa etapa, o grupo focal pôde, em um segundo momento, explorar os cenários para a integração dos processos durante a vigência do PDI atual. O grupo concluiu que as pesquisas podem ser utilizadas para medir o desempenho institucional de acordo com os objetivos estratégicos, sem modificações significativas, apenas com a inclusão de questões sobre temas pontuais e sem prejuízo de outros indicadores quantitativos que venham a ser utilizados. Ao final do trabalho, apresentou-se um esboço das questões a serem incluídas nas pesquisas de avaliação interna de acordo com os temas sugeridos pelo grupo focal.

Palavras-chave: Avaliação institucional; Avaliação interna; Autoavaliação institucional; Planejamento estratégico; Plano de Desenvolvimento Institucional

ABSTRACT

INTERACTION BETWEEN INSTITUTIONAL SELF-EVALUATION AND STRATEGIC PLANNING IN THE FEDERAL UNIVERSITY OF SANTA MARIA

AUTHOR: LUISE MEDINA CUNHA CASTELLANELLI
ADVISER: MÁRCIA ZAMPIERI GROHMANN, DR.

This study investigates the relation between the processes of internal evaluation and strategic planning in the Federal University of Santa Maria (*UFSM*), in order to verify the possibility of using the internal evaluation surveys currently applied by the Self Evaluation Committee (*CPA*) to measure the institutional results according to the goals outlined in the current Institutional Development Plan (PDI). The theoretical framework of the study includes three main topics: the evaluation of Higher Education Institutions (HEI) under the New Public Management theory, strategic planning in universities and, finally, the need for alignment of the processes of strategic planning and evaluation within HEI. The historical evolution and the current situation of the internal evaluation and strategic planning processes in *UFSM* were also presented in order to contextualize the study. Regarding the research strategy, the method was the case study with a qualitative approach. In order to achieve the main goal of the research, a temporal investigative line was drawn to verify the alignment of certain aspects of both processes in the past and in the present, thus allowing the exploration of the future scenarios. To verify how the internal evaluation supported the creation of the PDI 2016-2026, the method applied was the documentary analysis. As the result of this analysis, it was not possible to establish if the internal evaluation process was in fact considered during the construction of the document. To verify the alignment of the questions of surveys that are currently being applied by the CPA and the strategic goals of the PDI 2016-2016, the method chosen was the focus group supported by the content analysis of the strategic goals to ease the association with the questions. At this stage, it was possible to verify that overall the questions can be linked to the objectives, although some of them cannot be measured by self-evaluation surveys. The lack of integration between the processes during the construction of the PDI 2016-2026 was identified as one of the possible causes for the superficiality of the relations found at this stage. The focus group then gathered a second time to explore the future scenarios for the alignment of the processes of strategic planning and internal evaluation. The group concluded that the surveys could be used to measure institutional performance according to strategic goals without the need of other significant changes if some specific topics were to be included. The result of the study is an outline of the questions to be included in the surveys according to the topics suggested by the focus group.

Keywords: Institutional evaluation; Internal evaluation; Institutional self-evaluation; Strategic planning; Institutional Development Plan

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Organograma da UFSM.....	51
--------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Princípios, características e dimensões de avaliação do SINAES.....	37
Quadro 02 – Eixos e dimensões de avaliação.....	37
Quadro 03 – Desenho da pesquisa.....	69
Quadro 04 – Desafios institucionais x dimensões SINAES.....	71
Quadro 05 – Comissões temáticas x dimensões SINAES.....	71
Quadro 06 – Relação entre hipóteses e indicadores.....	77
Quadro 07 – Frequência de verbos.....	78
Quadro 08 – Exemplo de aplicação dos novos critérios das análises sintático-temáticas..	81
Quadro 09 – Resultado da análise de conteúdo: objetivos desmembrados.....	83
Quadro 10 – Instrumentos considerados para a relação com os objetivos estratégicos.....	88
Quadro 11 – Hipóteses de relação entre objetivos e questões.....	89
Quadros 12 a 51 – Relação objetivo desmembrado x questões dos instrumentos de avaliação interna.....	89
Quadro 52 – Temas x instrumentos de avaliação interna.....	110
Quadro 53 – Cenários para a verificação dos objetivos estratégicos do PDI 2016-2026...	112
Quadro 54 – Proposta de questões a serem incluídas nos instrumentos de autoavaliação.	116

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Categorização dos objetivos de acordo com o sentido dos verbos que os regem.....	79
Tabela 02 – Subcategorização dos objetivos categorizados como “Melhorar”	79
Tabela 03 – Hipóteses x objetivos desmembrados.....	109

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACG	Avaliação dos Cursos de Graduação
ASSEPLAN	Assessoria de Planejamento
AVALIES	Avaliação das Instituições de Educação Superior
BSC	Balanced Scorecard
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CONSU	Conselho Universitário
COPLAD	Coordenadoria de Planejamento Administrativo
COPLAI	Coordenadoria de Planejamento e Avaliação Institucional
COPLEC	Coordenadoria de Planejamento Econômico
COPLIN	Coordenadoria de Planejamento Informacional
COPROC	Coordenadoria de Projetos e Convênios
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CPC	Conceito Preliminar do Curso
CSA	Comissão Setorial de Avaliação
EaD	Ensino a Distância
EMT	Ensino Médio e/ou Técnico
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
FISMA	Faculdade Integrada de Santa Maria
FURG	Universidade Federal do Rio Grande
GED	Gratificação de Estímulo à Docência na UFSM
GERES	Grupo Executivo para a Reforma do Ensino Superior
HUSM	Hospital Universitário de Santa Maria
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MEC	Ministério da Educação
NGP	Nova Gestão Pública
PAIUB	Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
PARU	Programa de Avaliação da Reforma Universitária
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PG	Pós-Graduação
PNE	Plano Nacional da Educação
PPA	Plano Plurianual do Governo Federal
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
PPP	Projeto Político Pedagógico
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SIPPO	Sistema Integrado de Planejamento, Programação e Orçamento
TAE	Técnico-Administrativo em Educação [<i>servidor</i>]
UFCA	Universidade Federal do Cariri
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFMS	Universidade Federal do Mato Grosso do Sul
UFOP	Universidade Federal de Ouro Preto
UFPA	Universidade Federal do Pará

UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
1.1	OBJETIVOS.....	23
1.1.1	Objetivo geral	24
1.1.2	Objetivos específicos	24
1.2	JUSTIFICATIVA	25
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	27
2	REFERENCIAL TEÓRICO	28
2.1	AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR E A NOVA GESTÃO PÚBLICA.....	28
2.1.1	A educação superior no Brasil e a política de avaliação	31
2.1.1.1	<i>Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior</i>	34
2.1.1.2	<i>Autoavaliação institucional</i>	38
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SOB A ÓTICA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....	40
2.2.1	Plano de Desenvolvimento Institucional	43
2.3	INTERAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E AVALIAÇÃO INTERNA.....	45
3	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	49
3.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA.....	50
3.1.1	O Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2026	54
3.2	AVALIAÇÃO INTERNA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA.....	56
3.2.1	Instrumentos de avaliação interna	59
3.2.1.1	<i>Pesquisa de Autoavaliação Institucional</i>	59
3.2.1.2	<i>Pesquisa de Avaliação Docente</i>	62
3.2.1.3	<i>Pesquisa de Acompanhamento de Egressos</i>	63
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	65
4.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	65
4.2	COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	66
4.3	DESENHO DA PESQUISA.....	68
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	70
5.1	PASSADO.....	70
5.2	PRESENTE.....	76
5.2.1	Preparação dos objetivos estratégicos	76
5.2.2	Objetivos estratégicos x instrumentos de avaliação interna	87
5.3	FUTURO.....	111
5.4	DISCUSSÕES.....	113
5.5	PROPOSTA DE QUESTÕES A SEREM INCLUÍDAS NOS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO INTERNA.....	116
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	118
	REFERÊNCIAS	121
	APÊNDICE A – RELAÇÃO COMPLETA DE PALAVRAS-CHAVE PESQUISADAS NA ANÁLISE DOCUMENTAL E CONTEXTO EM QUE ESTÃO INSERIDAS	133
	ANEXO A – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO PDI 2016-2026	138

ANEXO B – RELAÇÃO INICIAL DE INDICADORES DO PDI 2016-2026.....	142
ANEXO C – PORTARIA DA CPA.....	150
ANEXO D – PESQUISA DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: INSTRUMENTO QUESTÕES GERAIS.....	155
ANEXO E – PESQUISA DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: INSTRUMENTO DISCENTE DE ENSINO MÉDIO E/OU TÉCNICO....	161
ANEXO F – PESQUISA DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: INSTRUMENTO DISCENTE DE GRADUAÇÃO.....	165
ANEXO G – PESQUISA DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: INSTRUMENTO DISCENTE DE PÓS-GRADUAÇÃO.....	169
ANEXO H – PESQUISA DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: INSTRUMENTO DOCENTE.....	173
ANEXO I – PESQUISA DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: INSTRUMENTO GESTOR.....	177
ANEXO J – PESQUISA DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: INSTRUMENTO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO.....	180
ANEXO K – INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DOCENTE.....	183
ANEXO L – QUESTIONÁRIO DO ESTUDANTE: QUESTÕES 27 A 68.	187

1 INTRODUÇÃO

Uma nova ótica da gestão pública vem sendo discutida desde o início da década de 90, introduzida por Hood (1991), o qual definiu a “Nova Gestão Pública” (NGP) a partir da conjunção de sete elementos: profissionalização da gestão nas organizações públicas; padrões de desempenho e medidas de avaliação com objetivos mensuráveis e claramente definidos; ênfase no controle e nos resultados; desagregação das grandes unidades do setor público; introdução da competição no setor público; uso de práticas de gestão do setor privado; e ênfase na disciplina e na utilização dos recursos, cortando custos e procurando maior eficiência e economia. Essas mudanças estruturais, organizacionais e gerenciais que passaram a ser desenvolvidas nos serviços públicos podem ser compreendidas tanto como um conjunto de pensamentos gerenciais (FERLIE *et al.*, 1996) quanto como um sistema de pensamento ideológico baseado em ideias geradas no setor privado e importadas para o setor público (HOOD, 1991, 1995). Ainda, conforme Simione (2014), a NGP muda a ênfase da administração pública tradicional, empurrando o estado cada vez mais para o gerencialismo (CLARKE E NEWMAN, 1997). A partir dessa visão, o modelo tradicional de organização e prestação de serviços públicos, baseado nos princípios da hierarquia burocrática, planejamento, centralização, controle direto e autossuficiência, foi sendo substituído por uma gestão de serviço público baseada no mercado (STEWART E WALSH, 1992; WALSH, 1995; FLYNN, 1990), ou pela chamada cultura empresarial (MASCARENHAS, 1993). As reformas realizadas no âmbito do serviço público brasileiro desde então estão em consonância com esse quadro mais amplo de redefinição do papel dos estados em escala global (MATIAS-PEREIRA, 2010), que, conforme Bresser-Pereira (2011), acabou por reverberar na legislação das universidades federais, e, por extensão, na legislação que regula o setor privado de ensino superior.

As transformações causadas por fatores econômicos, sociais, políticos, tecnológicos e culturais têm afetado o desempenho das organizações, exigindo também dos gestores das Instituições de Ensino Superior (IES) ações para a melhoria na qualidade do ensino, a qual está diretamente relacionada ao seu modelo de gestão. Essas ações vêm sendo um diferencial da nova administração e devem ser apoiadas por meio de procedimentos facilitadores que viabilizem desde o levantamento, a análise e sistematização de informações até a avaliação dos resultados e a discussão do seu significado. Corroborando com esse pensamento, Rodrigues (2003) observou que as ações estratégicas nas IES deveriam prever avaliações internas e externas, e que o processo avaliativo precisaria se adaptar às mudanças observadas no cenário brasileiro. Estrada (2000), em seu estudo em uma universidade federal brasileira, discorreu

sobre a falta de conhecimento sobre planejamento estratégico, a falta de quantificação e especificação das ações, e a falta de controle e avaliação das ações como agentes de entrave ao pleno desenvolvimento das IES. Essa exigência de padrões mínimos de qualidade e *accountability* determinaram a lógica avaliativa preponderante na atualidade.

Nesse contexto, a avaliação no Brasil consolidou-se como ferramenta de apoio às políticas de educação superior, devido à importância que alcançou como fator de legitimação das práticas das IES (LIMA E LEITE, 2012). Esse cenário foi proporcionado, sobretudo, pela ótica trazida pela NGP, de uma forma mais ampla, e, mais especificamente, pela criação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), o qual fortaleceu o vetor de institucionalidade do projeto estatal de avaliação, introduzido desde o Exame Nacional de Cursos e da Lei de Diretrizes e Bases (LDB). O SINAES foi instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, com o objetivo de conduzir o processo de avaliação da educação superior assentado em três pilares avaliativos: desempenho dos estudantes, por meio do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE); avaliação dos cursos de graduação; e avaliação das instituições.

A avaliação das instituições se desenvolve em dois momentos principais: a avaliação interna ou autoavaliação e a avaliação externa. Para a condução dos processos de avaliação interna das instituições, a Lei 10.861/04 determinou, em seu artigo 11, a criação de uma Comissão Própria de Avaliação (CPA) no interior de cada IES, com autonomia em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na instituição e com representação de todos os segmentos da comunidade universitária, além de representação da sociedade civil. A avaliação externa, por sua vez, é realizada por comissões externas designadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), segundo diretrizes da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), sendo apoiada pelos resultados dos outros componentes supracitados: relatórios de autoavaliação, avaliação dos cursos de graduação e resultados do ENADE. Sob a ótica das diretrizes do SINAES (CONAES, 2004), como parte de um mesmo sistema de avaliação, cada um desses processos é desenvolvido em situações e momentos distintos, fazendo uso de instrumentos próprios, mas articulados entre si. Eles abordam dimensões e indicadores específicos com o objetivo de identificar as potencialidades e insuficiências dos cursos e instituições, promovendo a melhoria da sua qualidade e relevância – e, por consequência, da formação dos estudantes – e, ainda, fornecendo à sociedade informações sobre a educação superior no país.

A autoavaliação, componente chave desse trabalho, pode ser entendida como um processo de autoconhecimento que possibilita a identificação da realidade acadêmica,

pedagógica e administrativa de uma instituição de ensino e, a partir disso, torna possível propor caminhos a serem percorridos no sentido de aprimorar as suas práticas, suas relações internas, e ofertar, sobretudo, educação de qualidade, além de fortalecer a sua importância como instituição social (GRÉGOIRE, 2000). Pode ser entendida também como um processo contínuo por meio do qual uma instituição constrói conhecimento sobre sua própria realidade, buscando compreender os significados do conjunto de suas atividades para melhorar a qualidade educativa e alcançar maior relevância social. Para tanto, sistematiza informações, analisa coletivamente os significados de suas realizações, descobre formas de organização, administração e ação, identifica pontos fracos, bem como pontos fortes e potencialidades, e estabelece estratégias de superação de problemas. A avaliação interna ou autoavaliação é, portanto, um processo cíclico, criativo e renovador de análise, interpretação e síntese das dimensões que definem a IES (CONAES, 2004).

Em consonância com a nova ótica de gestão pública, a Lei 10.861/04 trouxe, em seu artigo 3º, inciso I, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como componente de uma das dimensões a serem consideradas para identificar o perfil e o significado de atuação da IES. O PDI é o documento que define e apresenta a missão institucional, as políticas e diretrizes que orientam as atividades que a IES desenvolve e/ou que pretende desenvolver, os objetivos, as metas e os procedimentos e recursos para atingir as metas, bem como as formas de participação da comunidade acadêmica e dos demais atores sociais. Em outras palavras, é o documento que caracteriza a identidade da instituição e busca nortear o caminho a ser seguido no cumprimento de sua missão institucional e no alcance dos seus objetivos. É, ao mesmo tempo, o guia e o resultado máximo do planejamento estratégico da IES. Abrange um período mínimo de cinco anos e oferece uma concepção de universidade alinhada aos objetivos constitucionalmente determinados pela República Federativa do Brasil. Assim, O PDI deve ser mais do que a tradução instrumental das regulações, sem deixar em aberto a questão das ações a serem tomadas para a melhoria da qualidade da educação.

O planejamento estratégico de uma IES pressupõe uma multiplicidade de enlaces entre avaliação interna e externa e a atuação dos seus mais diversos setores, devendo estar intimamente articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional. Ainda, um modelo de gestão eficiente deve refletir a capacidade da IES de identificar os elementos que contribuem para o alcance de seus objetivos estratégicos e para seus desdobramentos nas diferentes instâncias organizacionais. Nesse sentido, o PDI insere-se como elemento chave para qualquer sistema de avaliação, interna ou externa, e, ao mesmo tempo, esse aspecto reforça a adoção e a importância da autoavaliação para o gerenciamento e o desempenho das IES. A

avaliação interna integrada à gestão estratégica parte do pressuposto de que a avaliação deve gerar elementos para a tomada de decisão, evidenciando sua articulação com o planejamento estratégico, tanto como ferramenta necessária para a construção do PDI quanto para a posterior avaliação dos objetivos nele traçados.

Nesse contexto, este trabalho procurou investigar a interação entre os processos de avaliação interna e planejamento estratégico, representado pelo PDI, em uma instituição federal de ensino superior, mais especificamente, na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).¹ Para melhor compreender a delimitação do problema e os objetivos do estudo, descritos nas seções seguintes, faz-se necessário, primeiramente, apresentar uma breve contextualização sobre esses processos no âmbito da Instituição.

Como parte integrante da sua estrutura organizacional, a UFSM conta com uma Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), responsável por assegurar a formulação e execução das políticas e diretrizes da Instituição, por meio do planejamento, acompanhamento, controle e avaliação dos planos, programas e projetos, visando à unidade e integração das ações institucionais. Dessa maneira, compete a ela a promoção do processo de planejamento estratégico, o desenvolvimento do PDI e dos demais planos, programas e projetos institucionais, além de metodologias e processos de controle e avaliação dessas ações. A estrutura da PROPLAN é composta por cinco coordenadorias, sendo uma delas a Coordenadoria de Planejamento e Avaliação Institucional (COPLAI), cujas funções são promover e apoiar a CPA na realização das atividades de avaliação interna e cumprir o processo regulatório proposto pelo Ministério da Educação (MEC), contribuindo, assim, com a realização de diagnóstico propositivo e com a socialização dos resultados a fim de subsidiar o planejamento e a tomada de decisão para a melhoria da qualidade institucional.

Atualmente, a avaliação interna na UFSM é realizada por meio de três pesquisas conduzidas pela CPA: a Pesquisa de Autoavaliação Institucional, a Avaliação Docente, e o Acompanhamento de Egressos. Os instrumentos que compõem essas pesquisas são fruto de uma construção coletiva, respeitadas as peculiaridades da Instituição e observadas as dimensões elencadas no art. 3º da Lei 10.861/04. Destaca-se que, nos últimos anos, a CPA, com o apoio da COPLAI, vem trabalhando no sentido de criar uma cultura avaliativa dentro da Instituição, em especial com a integração dos processos de avaliação interna e externa, como a avaliação de cursos e o ENADE; com o lançamento de edital de recursos atrelado aos resultados obtidos na Pesquisa de Autoavaliação Institucional; com a implementação da Avaliação Docente e com

¹ O Capítulo 3 desse trabalho apresenta a contextualização do estudo, com informações detalhadas sobre a Instituição e seus processos de avaliação interna e planejamento estratégico.

a construção de instrumento institucional de Acompanhamento de Egressos. O estágio atual do processo de avaliação na UFSM é resultado de um trabalho persistente, desenvolvido ao longo dos anos, e que busca conscientizar a comunidade acadêmica acerca do contexto geral da avaliação na Instituição.

Da mesma forma, o Plano de Desenvolvimento Institucional vigente foi criado com a ampla participação da comunidade acadêmica, por meio de consulta pública *online* e reuniões presenciais com agentes da comunidade. Foi publicado ao final de 2016 e tem validade até o ano de 2026. O documento contempla um mapa estratégico com quarenta e cinco objetivos a serem alcançados ao final da sua vigência. Complementa esse mapa estratégico uma relação inicial de indicadores, que, segundo os autores do texto, “*pode vir a ser utilizada como base [para] elaborar os indicadores definitivos que serão utilizados para monitorar a execução dos objetivos*” (UFSM, 2016, página 209). Destaca-se que a lista de indicadores definitivos ainda não está disponível.

Posto isso, percebe-se que existe uma lacuna prática entre os objetivos do PDI 2016-2026 e seus respectivos indicadores que, em conjunto, permitiriam o gerenciamento da execução do planejamento estratégico e da operacionalização dos objetivos institucionais. Nesse contexto, os instrumentos de autoavaliação aplicados pela CPA surgem como alternativa para suprir essa brecha identificada no documento.

Dessa maneira, a partir da premissa da necessidade de integração entre avaliação e planejamento no contexto da gestão educacional (ELPO 2004; OLIVEIRA E FONSECA, 2007; SILVA 2008), da necessidade de aperfeiçoamento contínuo dos instrumentos de autoavaliação e da inexistência de um rol definitivo de indicadores para o PDI 2016-2026, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: *No caso concreto da UFSM, é possível utilizar as pesquisas de avaliação interna atualmente aplicadas pela CPA para medir os resultados institucionais conforme os objetivos traçados no PDI 2016-2026?*

1.1 OBJETIVOS

A fim de atender ao problema de pesquisa apresentado, foram formulados um objetivo geral e quatro objetivos específicos, que serão apresentados nas seções seguintes e investigados durante a realização do estudo.

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral do presente estudo é verificar a possibilidade de utilização das pesquisas de avaliação interna atualmente aplicadas pela CPA para medir os resultados institucionais conforme os objetivos traçados no PDI 2016-2026.

1.1.2 Objetivos específicos

A partir do problema de pesquisa e do objetivo geral, foram observados problemas secundários de ordem cronológica, que deram origem a objetivos específicos para atender ao objetivo geral da pesquisa. São três problemas secundários, representando passado, presente e futuro da integração dos processos de avaliação interna e planejamento estratégico:

Como foi realizada a integração dos processos de avaliação interna e planejamento estratégico para a construção do PDI 2016-2026?

Como é a relação entre os objetivos estratégicos do PDI vigente e as questões dos instrumentos que compõem as pesquisas atualmente aplicadas pela CPA?

Como pode ser a relação entre PDI e a avaliação interna nas próximas edições das pesquisas aplicadas pela CPA?

A partir desses problemas secundários e de forma a atender ao objetivo principal traçado para esta pesquisa, foram formulados três objetivos específicos principais e um objetivo específico secundário:

- 1 *Verificar de que maneira a avaliação interna foi utilizada na construção do PDI 2016-2026;*
- 2 *Verificar a relação entre os objetivos que compõem o mapa estratégico do PDI 2016-2026 e as questões que compõem os instrumentos atualmente utilizados no processo de avaliação interna da UFSM;*
 - a) *Preparar os objetivos estratégicos para serem relacionados às questões dos instrumentos de avaliação interna;*
- 3 *Explorar os cenários futuros de interação entre os processos de planejamento estratégico e avaliação interna durante o período de vigência do PDI 2016-2026.*

Para entender o encadeamento dos objetivos específicos, é necessário que eles sejam analisados do último ao primeiro. O terceiro objetivo específico está diretamente relacionado ao objetivo principal do trabalho, que é verificar a possibilidade de utilização das pesquisas de avaliação interna atualmente aplicadas pela CPA para medir os resultados institucionais conforme os objetivos traçados no PDI 2016-2026. Para explorar os cenários futuros de integração entre os processos de planejamento estratégico e avaliação interna no âmbito da UFSM, é imprescindível, antes de tudo, verificar grau de integração entre os processos no presente. Da mesma forma, para entender a relação entre as questões que atualmente compõem os instrumentos de autoavaliação aplicados pela CPA e os objetivos estratégicos do PDI 2016-2026, é necessário averiguar de que forma o processo de avaliação interna foi utilizado na confecção do documento.

Para fins deste trabalho, é importante destacar que tanto os instrumentos que compõem a pesquisa de Autoavaliação Institucional quanto o instrumento utilizado para a Avaliação Docente foram construídos antes da publicação do PDI vigente, que se deu somente no dia 15 de dezembro de 2016. O instrumento utilizado para o Acompanhamento de Egressos, por sua vez, foi construído a partir de instrumentos já utilizados isoladamente no âmbito da Instituição. É seguro dizer, portanto, que os objetivos do PDI 2016-2026 não serviram como referência para a construção dos instrumentos atualmente aplicados pela CPA da UFSM. Dessa forma, em relação ao primeiro objetivo específico, optou-se por investigar apenas de que maneira a avaliação interna foi utilizada na construção do PDI 2016-2026, ainda que a interação seja uma via de mão dupla.

1.2 JUSTIFICATIVA

A nova gestão pública, de maneira geral, tem fomentado a adequação das IES em direção a uma nova estratégia com novos processos acadêmicos e administrativos. Dessa maneira, em um primeiro momento, este trabalho justifica-se pelas mudanças recentes no ambiente das IES no Brasil, as quais exigem um aumento da eficiência na gestão. Esse cenário exige uma nova maneira de delinear a estratégia nas IES, de forma a atender satisfatoriamente as partes interessadas, cada vez mais exigentes (SANTOR, 2003; HECKERT e SILVA, 2008).

Quanto à autoavaliação institucional, sob a ótica de Queiroz (2011), entende-se como uma oportunidade para fortalecer o processo da tomada de decisão a partir de uma reflexão coletiva que os atores organizacionais produzem sobre o conjunto de atividades institucionais. Sendo um processo coletivo, que não se pode resumir a iniciativas isoladas, a autoavaliação

deve ser planejada de forma integrada e de forma a contribuir eficazmente para o cumprimento de sua missão institucional.

No caso da autoavaliação institucional, sendo seu caráter normativo e regulatório, é importante mencionar, ainda, que a exigência legal, por si só, nem sempre garante o desenvolvimento e implementação de novas ideias de maneira apropriada. A falta de estratégias de integração com outras ferramentas de gestão, dentre outros efeitos, resulta na perda da função diagnóstica de fornecer subsídios de reflexão à comunidade acadêmica, no engessamento curricular, na desvalorização da própria autoavaliação, na burocratização dos processos avaliativos, e, em um cenário mais amplo, na redução da educação ao ensino e na redução da formação à capacitação profissional.

Nesse sentido, este trabalho justifica-se não apenas pela necessidade teórica e prática de integrar os processos de planejamento estratégico e avaliação interna da Instituição, mas também pela necessidade de se fornecer subsídio à CPA, para a tomada consciente de decisão sobre a formulação e aplicação de instrumentos no futuro, e aos gestores, para a elaboração de um rol de indicadores confiáveis para o PDI. Cumpre ressaltar que a construção dos instrumentos aplicados pela CPA é um processo ao mesmo tempo autônomo e coletivo, ou seja, ainda que não possa ser forjado de acordo com as necessidades de outros órgãos da Instituição, ele leva em consideração as opiniões de todos os segmentos representados na composição da Comissão. Essa pluralidade, garantida pela lei, acaba por reunir pessoas com as mais diversas formações e opiniões, portanto, um estudo acadêmico, fruto da utilização de procedimentos metodológicos pré-definidos, pode ser de grande valia para embasar a alteração ou a manutenção dos instrumentos para aplicações futuras.

Por fim, também se apresenta como justificativa à realização deste trabalho o fato de que a autora, servidora técnico-administrativa em educação da UFSM, está atualmente lotada na Coordenadoria de Planejamento e Avaliação Institucional, que assessora a CPA, tendo participado ativamente da atualização dos instrumentos da Pesquisa de Autoavaliação e da construção dos instrumentos de Avaliação Docente e de Acompanhamento de Egressos. Esse fato, além de favorecer a consecução dos métodos de trabalho, oportuniza a implementação e divulgação dos resultados de melhoria a serem gerados.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Após a apresentação dos aspectos introdutórios no Capítulo 1, este trabalho segue estruturado com um referencial teórico em seu Capítulo 2, composto por três subseções pertinentes ao estudo: Avaliação da educação superior e a Nova Gestão Pública (2.1); Planejamento estratégico sob a ótica das IES (2.2); e Interação entre planejamento estratégico e avaliação interna (2.3). O Capítulo 3 apresenta a contextualização do estudo, com tópicos sobre o planejamento estratégico (3.1) e a avaliação interna (3.2) no contexto da Universidade Federal de Santa Maria Instituição. No Capítulo 4, estão dispostos os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do estudo, contemplando o delineamento da pesquisa (4.1), a coleta e análise de dados (4.2) e o desenho da pesquisa (4.3). Na sequência, o Capítulo 5 traz a análise e discussão dos resultados. As três primeiras seções (5.1, 5.2 e 5.3) são dedicadas à verificação dos três objetivos específicos principais definidos na introdução; a quarta seção mostra as discussões sobre os resultados obtidos nas etapas anteriores com o intuito de responder ao problema de pesquisa (5.4) e a última seção apresenta uma proposta de questões a serem incluídas nos instrumentos de avaliação interna atualmente aplicados na Instituição (5.5). Finalmente, no Capítulo 6, são evidenciadas as considerações finais sobre o estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico, no contexto desta pesquisa, é norteado por três tópicos: a avaliação da educação superior sob a ótica da Nova Gestão Pública, passando por uma breve abordagem da educação superior no Brasil e adentrando mais profundamente nas políticas de avaliação, em especial o SINAES e a autoavaliação; o planejamento estratégico nas IES e, mais especificamente, o desenvolvimento do PDI; e, por fim, a necessidade de interação entre planejamento e avaliação. Dessa maneira, é possível vislumbrar de forma mais clara o contexto da pesquisa, principalmente ao que concerne a sua importância para as IES e para a administração pública.

2.1 AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR E A NOVA GESTÃO PÚBLICA

Harvey e Askling (2003) afirmam que, na década de 1990, a busca pela qualidade surgiu dentro do cenário da Educação Superior. Uma vez iniciada a busca por eficiência e eficácia nos serviços públicos, decorrente dos ideais da Nova Gestão Pública (HOOD, 1991; POLLITT, 1993), e a busca pela qualidade nas Universidades, devido às influências da NGP e do novo gerencialismo² (DEEM 1998; ROBERTS 2001), não foi possível isentar as IES dessa nova exigência de produzir mais com menos custos (BLEIKLIE, 1998). Sobre o novo gerencialismo, destaca-se que ele não foi exportado apenas entre países como um modo de governança (HARVEY, 2005), mas também dentro de países do setor privado ao setor público (BOLTANSKI E CHIAPELLO, 2005; LYNCH *et al.*, 2012). Ainda sobre essa modernização dos processos gerenciais, no contexto analisado, o apoio do governo ao ensino e à pesquisa tem sido justificado com base no fato de que eles produzem um bem público, onde os benefícios específicos são dispersos e os resultados não são imediatos. No entanto, há uma tendência crescente para exigir resultados tangíveis no curto prazo (GUTHRIE E NEUMANN, 2007). Um resultado dessa pressão é a tentativa de aplicar conceitos de negócios na gestão do ensino

² O neoliberalismo é uma teoria econômica e social normativa baseada em valores. Baseia-se na suposição de que a relação do cidadão com o Estado e com os outros é mediada pelo mercado. O novo gerencialismo é o modo dominante de governança alinhado com o neoliberalismo: envolve governar por meio da promulgação de mudanças técnicas imbuídas de valores de mercado (LYNCH, GRUMMELL E DEVINE, 2012), e seu objetivo expresso é institucionalizar os princípios de mercado na governança de todas as organizações (CLARKE, GEWRITZ E MCLAUGHLIN, 2000), envolvendo a inculcação de valores e práticas de mercado na regulação e organização de serviços públicos em particular (FARRELL E MORRIS, 2003).

superior, especialmente a abordagem das necessidades do cliente (POUNDER, 1999; MUSTAFA E DALEN, 2006). De acordo com Scott (2018), as IESs contemporâneas estão sujeitas a um impulso para a modernização de sua governança e gestão, muitas vezes de maneiras que refletem estruturas corporativas mais familiares no setor privado (e em outras partes do setor público reformado).

As IES estão, cada vez mais, sendo responsabilizadas pela qualidade de seu desempenho, e, conseqüentemente, necessitam controlar e melhorar a qualidade de seus serviços (HALSEY 1995; DEEM 1998, 2001; POLITT E BOUCKAERT 2000). Vários autores (BARRY, CHANDLER E CLARK, 2001; HOOD, 1995; MAASSEN, 2000; PARKER E JARY, 1995; SIZER E CANNON, 1999) concordam que há uma necessidade maior de mensuração de desempenhos em organizações de ensino superior. Pode-se dizer que esse tipo de auditoria intensiva dos resultados da educação superior é a base dessa nova prática gerencial, e, devido a essa auditoria versar sobre inspeção, controle e regulação (LINGARD, 2011; POWER, 1994; SHORE E WRIGHT, 1999), sua introdução no léxico da educação significa o desenvolvimento de um sistema totalmente novo de regulação disciplinar por meio da responsabilidade mensurável, garantia de qualidade e desempenho. Nesse sentido, a cultura de auditoria representa um veículo para mudar a forma como as pessoas se relacionam com o local de trabalho, com a autoridade, entre si e, mais importante, consigo mesmas (SHORE E WRIGHT, 1999). Assim, no contexto das IES, o desempenho organizacional torna-se relevante devido ao papel fundamental que essas organizações desempenham na formação do capital humano que sustenta o desenvolvimento econômico das nações (WU, *et al.*, 2012). Além disso, percebe-se o aumento no interesse na avaliação de desempenho como resultado do aumento da concorrência devido ao crescimento do número de instituições públicas e privadas, o que levou a uma maior pressão governamental e social para demonstrar seu desempenho em termos do custo que geram para a sociedade, exigindo resultados tangíveis a curto e longo prazo (SARRICO *et al.*, 2010).

Laisner e De Mario (2014) esclarecem que é nesse contexto que a figura da avaliação ganhou e tem ganhado importância, cada vez mais, como instrumento de gestão, *accountability* e como principal meio que o Estado tem para controlar e regular a educação superior, atualmente responsável por desafios como a formação de profissionais qualificados, gestão e produção do conhecimento e, principalmente, a articulação do desenvolvimento econômico e social. A avaliação constitui, dessa maneira, passo indispensável para o alcance de resultados, tendo o papel preponderante na formação de indivíduos preparados para um ambiente de mudanças e inovação. Como afirma Ball (2005), ao se falar em eficácia, eficiência, qualidade,

performance e responsabilidade, remete-se a avaliação ao modelo de gerencialismo e à cultura da performatividade, que, implícita ou explicitamente, vêm sendo adotados na educação superior.

Somada a essa mudança impulsionada pela NGP e pelo novo gerencialismo, no conjunto das políticas educativas desenvolvidas a partir da década de 1980, a avaliação tem tido um papel central na alteração dos modos de regulação institucional, privilegiando-se atualmente de uma lógica de obrigação de resultados em detrimento da obrigação de meios (PONS, 2011). O reforço do papel da avaliação na regulação dos sistemas educativos tem justificado, inclusive, que alguns autores invoquem a figura do “Estado avaliador”, proposta por Neave (AFONSO, 2013; BROADFOOT, 2000; MAROY E MANGEZ, 2011), que articula o reforço do controle do Estado com os mecanismos de autonomia e de autorregulação das organizações educativas. As IESs começaram a incorporar essas mudanças (ASKLING E HENKEL, 1988) em um esforço para acompanhar a ascensão desse “Estado Avaliador” (NEAVE, 1988), cultivando qualidade, eficiência e uma cultura empreendedora dentro da educação superior.

Santos (2011) posiciona a educação superior como uma responsabilidade pública, e enfatiza a importância dos governos e da sociedade para assegurar sua qualidade. A abordagem de tornar os governos responsáveis pela qualidade da educação superior, sua acreditação e avaliação, tem sido destacada em várias comunidades acadêmicas (BLEIKLIE, 1998; CRET, 2011; DEEM, 1998; NEAVE, 1998; STENSAKER *et al.*, 2011). Francisco *et al.* (2015), sob a ótica de Pinto (2012) e enfatizando as colaborações de Khun (1987), relata que a avaliação institucional como mecanismo de validação está centrada no utilitarismo, no positivismo e no neopositivismo, uma vez que busca a maximização da utilidade gerencial da educação superior, sobretudo quando ocorre a expansão do segmento privado. Meyer Júnior (2004) também destaca a avaliação institucional como um instrumento gerencial que tem a função de guiar os esforços de acordo com um projeto institucional.

Maba e Marinho (2012), historicamente, apontam Ralph Tyler, colaborador do *Bureau of Educational Research and Service da Ohio State University*, como o precursor da avaliação educacional institucional. Conforme Tyler, Madaus e Stufflebeam (1989), sua principal atividade envolvia a assistência aos professores por meio da Universidade a fim de avaliar seus cursos com o objetivo de melhoramento desses, bem como do sistema de aprendizagem do estudante. Ainda, Da Silva (2007) relata que o primeiro método sistemático de avaliação educacional pode ser atribuído a Tyler, sendo o primeiro passo à consolidação da avaliação educacional como campo teórico e prático da educação a partir da discussão da construção e da implementação do currículo escolar. Sandison, Vaux e Mitchell (2006) afirmam que a utilização

da avaliação tem sido um tema de intenso debate no desenvolvimento do setor público desde a década de 1970. Eles demonstram que, desde então, a conexão linear entre as conclusões da avaliação e a melhoria das políticas ou programas tem sido cada vez mais intensificada.

Atualmente, a avaliação assume o status de temática privilegiada na agenda da educação superior. Vários fatores explicam essa posição, dentre eles a modernização, o alto contingente de jovens que buscam qualificação e as mudanças culturais em parte impulsionadas pelos sistemas de informação (DIAS SOBRINHO, 2010).

Nos últimos anos, os estudos sobre a avaliação vêm sendo cada vez mais discutidos, não somente no âmbito da avaliação de resultados, mas também no interesse sobre as instituições, que tem se demonstrado sobremodo significativo. Ribeiro (2010) discute e demonstra a relevância da avaliação no âmbito institucional, citando que, hoje, mundialmente, a avaliação foi definida como estratégia indispensável no monitoramento das reformas e das políticas educacionais, pois os países estão preocupados em verificar o desempenho das IES. Corroborando com essa dinâmica, Dias Sobrinho (2003) observa que a educação superior, a partir da sua expansão, trouxe novas demandas e, com elas, desafios e transformações.

2.1.1 A educação superior no Brasil e a política de avaliação

Para compreender a educação superior no Brasil, deve-se analisar suas raízes no período colonial. Naquele período, a educação que se desenvolvia se resumia à obra da Companhia de Jesus, que compreendia a formação de teólogos, catequização indígena e doutrina aos filhos dos nobres. A educação superior limitava-se ao envio dos jovens desejosos por seguir seus estudos à Universidade de Coimbra, em Portugal. Cunha (1986) descreve esse cenário se modificando com a chegada da família real, em 1808. A corte aqui instalada representou um ponto de inflexão para a educação superior praticada na colônia, sob o signo de um emergente Estado nacional, mas ainda culturalmente dependente da metrópole. Fávero (2002), em sua obra, retrata a resistência que a criação da universidade sofreu: pela via de Portugal e também por parte dos brasileiros, os quais julgavam não haver necessidade de uma instituição desse tipo. Dessa forma, as tentativas realizadas no período colonial e monárquico restaram sem êxito, demonstrando uma política de sufocamento a qualquer esforço de emancipação cultural e política.

Somente no período da República Velha, de 1889 a 1930, que surgiram as primeiras universidades: de São Paulo (1911), Manaus (1912), Paraná (1912), Rio de Janeiro (1920) e Minas Gerais (1927). Cunha (1986) relata que somente as duas últimas progrediram. Com

relação à Universidade do Rio de Janeiro, Soares *et al.* (2002) cita que era mais voltada ao ensino do que à pesquisa, mantinha um caráter elitista, e conservava a orientação profissional dos seus cursos e a autonomia das faculdades.

Bedritichuk (2015) relata que foi observado um notório crescimento gradual da oferta do ensino superior desde o início do século XX, sendo esse cenário intensificado a partir do regime militar. Na época, o setor público foi incapaz de atender à crescente demanda, de modo que a maior parte das matrículas foi absorvida pelo setor privado. Entre 1964 a 1985, o aumento da rede privada foi de 1412%, ao passo que o aumento da rede pública foi de 552%. Esse processo foi intensificado na década de 1990 e persiste até hoje. Pode-se citar três grandes reformas adjacentes a esse movimento: a de 1968, a da década de 1990 e a reforma iniciada em 2003. A primeira significou um processo de modernização das instituições de ensino superior. A segunda deu seguimento a uma nova expansão do setor privado, sob a tutela do Estado, e a reforma de 2003 gerou um aumento da oferta de matrículas a partir da valorização das instituições públicas de educação superior (BEDRITICHUK, 2015).

As políticas de avaliação, notadamente, foram fruto da expansão do ensino superior no Brasil, a qual exigiu do Estado a garantia da qualidade da educação. Segundo a ótica de Cohen & Franco (2007), a avaliação assumiu protagonismo como principal ferramenta de organização educacional, e desenvolver meios e instrumentos de modo a auferir a qualidade do ensino prestado se tornou uma prioridade para o Estado. É preciso considerar, nesse ponto, a necessidade de avaliar o quão complexas são as políticas avaliativas. De acordo com Lehfeld *et al.* (2010), a avaliação é uma tarefa complexa devido à necessidade de operar variáveis quantificáveis em um cenário no qual a incerteza, a pluralidade, a diversidade dos sujeitos estão presentes.

Zandavalli (2009), seguindo um raciocínio temporal, cita o Programa de Avaliação da Reforma Universitária (PARU), em 1983, como o primeiro modelo de avaliação institucional no Brasil, sendo inspirado pela única experiência de avaliação do período, a avaliação da pós-graduação realizada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) em 1976. Esse programa envolveu, democraticamente, os setores e processos de ensino e aprendizagem, dando início à figura hoje conhecida como autoavaliação institucional.

Continuando na escala cronológica, em 1985, foi formado o Grupo Executivo para a Reforma do Ensino Superior (GERES), com a premissa de desenvolver parâmetros até então inexistentes na educação superior. O trabalho do grupo marcou a instauração da avaliação como controle e regulação da educação superior, assumindo com isso uma vertente tecnocrática e meritocrática de avaliação, diferindo e em contraposição ao modelo anterior.

Já o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), de 1993, trouxe de volta as premissas de concepção formativa da avaliação, primando pelo conjunto ensino-pesquisa-extensão-gestão, servindo, inclusive, os princípios norteadores do PAIUB como base sólida da construção do SINAES em 2004. Segundo Barreyro e Rothen (2008), foi esse o ponto no qual a avaliação foi inserida como política regulatória na educação superior brasileira, representando a possibilidade de autocrítica (RISTOFF, 2008), com objetivo de perceber a inter-relação entre as tarefas acadêmicas e estabelecer compromissos com a sociedade.

Após o PAIUB, o Exame Nacional de Cursos, conhecido como Provão, passou a figurar como a principal ferramenta dentro da política de avaliação da década de 1990. O exame realizado pelos egressos dos cursos se configurou como um excelente indicador de qualidade e produção de rankings entre as instituições, caracterizando o que se conhece por avaliação tecnocrática (ANDRIOLA e SOUZA, 2010).

Retomando os conceitos da NGP, no caso brasileiro, e sob a ótica de Bresser-Pereira (2005; 2007), é possível afirmar que o Brasil passou do modelo de Estado oligárquico para o autoritário, migrando mais tarde para o democrático. A administração pública migra também do patrimonialismo para a burocracia, buscando, a partir da Reforma do Estado de 1995, incorporar ações mais pautadas e avaliadas sob a perspectiva gerencialista. Conforme Denhardt (2012) e Matias-Pereira (2010), a discussão sobre a migração do Estado do modelo burocrático para o gerencial trouxe mudanças como uma maior responsabilização e autonomia dos gestores, diferentes processos de delegação e descentralização, e uma maior ênfase nos resultados com a criação de indicadores de avaliação e controle.

Importante também mencionar que os processos de garantia de qualidade na América Latina foram fortemente influenciados pelos padrões da América do Norte, Canadá e Europa (LAMARRA e CENTENO, 2016). Quanto ao crescimento da educação superior na América Latina (LAMARRA E CÓPPOLA, 2007; LAMARRA E CENTENO, 2016), vários tipos de IES foram estabelecidas em uma tentativa de atender à crescente demanda do mercado, reforçando a necessidade de estabelecer um modelo de avaliação capaz de responder às demandas emergentes, sem perder o foco na qualidade.

A tendência internacional de transformar o governo em um regulador da Educação Superior projetou a implementação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. Polidori (2009) aponta que, a partir das reformas que ocorreram durante o governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2003) e da denominada “construção de avaliação emancipatória”

(FELIX, 2008), a implantação do SINAES passou a ter como meta desenvolver, no país, uma política de avaliação consistente com sua própria realidade.

Francisco *et al* (2015) discorre, pela análise do contexto histórico, que a avaliação da educação superior no Brasil se constituiu como um mecanismo de caráter estruturante e que assumiu o papel de desenvolver um sistema de educação superior centrado em aspectos reguladores responsáveis por consolidar uma epistemologia somativa arrolada ao processo. Mesmo com o surgimento do SINAES, buscando um equilíbrio entre a vertente somativa e formativa, predominou o caráter de prestação de contas como base fundamental da avaliação da educação superior, se posicionando em contraponto às expectativas e atividades das instituições.

O sistema educacional brasileiro como um todo sofreu, nas últimas décadas, profundas modificações por força da legislação. A LDB colocou as IES na contingência de passarem a dispor de mecanismos de verificação de seus projetos institucionais, consagrando o princípio da avaliação institucional como indispensável à tomada de decisões e às ações de melhoria da qualidade do ensino e da própria instituição. Gasparetto (2006) acrescenta que é impensável conceber a avaliação dissociada da mudança, pois o mundo, a sociedade e a economia mudam num ritmo cada vez mais acelerado, antecipando o processo de renovação do conhecimento e das tecnologias, o que impõe constantes desafios à universidade. Com isso, o interesse pelo estudo da avaliação da educação superior, entendida como processo condicionante da gestão sistêmica e da gestão das IES, discutida na literatura (GOMES, 2003; DIAS SOBRINHO, 2004; GIOLO E RISTOFF, 2006; entre outros), torna-se imprescindível na inter-relação dos aspectos macropolíticos, pressupostos teórico-metodológicos, curriculares, pedagógicos, administrativos e materiais de uma instituição.

2.1.1.1 Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

O SINAES foi iniciado com a criação da Comissão Especial de Avaliação em 2003, a qual envolveu tanto a comunidade acadêmica quanto a sociedade civil (POLIDORI *et al.*, 2006). Conforme Bedritichuk (2015), por adotar uma concepção formativa, o SINAES foi sucessor do PARU e do PAIUB em perspectiva de avaliação.

Após a formação e trabalhos obtidos pela ampla discussão da Comissão, a Lei nº 10.861 de 2004 foi gerada como documento resultante e instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, o modelo atual de avaliação da educação superior, que superou o Provão como a experiência mais longa de avaliação. O SINAES é mantido e organizado pela Comissão

Nacional de Avaliação da Educação Superior, órgão de coordenação e supervisão responsável pela definição de parâmetros gerais para operacionalização do sistema de avaliação (POLIDORI *et al.*, 2006). Cabe ainda ao Ministério da Educação a articulação, viabilização e financiamento da avaliação da educação superior, sobretudo no que tange ao estímulo à adesão das instituições a essa prática avaliativa.

O SINAES representou um avanço por ser um sistema mais robusto e sistematizado, que envolve avaliação em ciclos e de múltiplos níveis. Polidori *et al.* (2006) cita o SINAES como um sistema integrador, que garante informações e análises da totalidade da educação superior. O SINAES permite, assim, que políticas educativas sejam instaladas tanto em nível nacional pelos órgãos pertinentes quanto em âmbito institucional, articuladas pelas instituições de ensino superior.

Em seu caráter mais objetivo, o sistema foi construído de modo a assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico dos estudantes. A sua finalidade pode ser identificada no art. 1º da Lei nº 10.861: a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da oferta, o aumento permanente da eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior.

O SINAES pressupõe três componentes: cursos, estudantes e instituições. O componente de cursos é sistematizado pelo componente da Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG). O segmento institucional, por sua vez, ficou a cargo do componente da Avaliação das Instituições de Educação Superior (AVALIES), que engloba a autoavaliação institucional e a avaliação externa. Finalmente, a vertente dos estudantes é aferida pelo ENADE.

O ENADE tem como objetivo avaliar o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares dos cursos de graduação, ao desenvolvimento de competências e habilidades necessárias ao aprofundamento da formação geral e profissional, e ao seu nível de atualização com relação à realidade brasileira e mundial. O exame é componente curricular obrigatório e é aplicado aos estudantes de graduação ao final do curso, a cada três anos.

Já os cursos de graduação no âmbito SINAES passam por três tipos de avaliação, conforme o INEP (2010): autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento. Para a autorização, o curso proposto é avaliado quanto à adequação ao projeto proposto nas seguintes dimensões: a organização didático-pedagógica, o corpo docente e técnico-administrativo, e as instalações físicas. Uma vez autorizado e já em funcionamento, o curso deve passar pelo

processo de reconhecimento, pelo qual se avalia se o projeto apresentado para a autorização do curso foi cumprido. Esse processo deve ser iniciado quando a primeira turma entra na segunda metade do curso. Finalmente, a renovação de reconhecimento é feita a cada três anos, de acordo com o ciclo do SINAES. Para a renovação, é calculado o Conceito Preliminar do Curso (CPC) daqueles cursos que realizam o ENADE; os cursos que obtêm conceito preliminar 1 ou 2 (de um total de 5 pontos) recebem a visita *in loco* dos avaliadores do INEP, enquanto os cursos com nota igual ou superior a 3 têm o reconhecimento renovado automaticamente. Os cursos que não realizam ENADE têm a visita *in loco* designada de ofício pelo INEP periodicamente. Tanto o processo de reconhecimento quanto o processo de renovação de reconhecimento, quando realizadas as visitas *in loco*, resultam no Conceito de Curso.

A avaliação externa, por sua vez, ocorre por meio da apreciação de comissões de especialistas externos à instituição; além de contribuir para o autoconhecimento e aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas pela IES, também traz subsídios importantes para a regulação e a formulação de políticas educacionais. Mediante análises documentais, visitas *in loco*, interlocução com membros dos diferentes segmentos da instituição e da comunidade local ou regional, as comissões externas ajudam a identificar acertos e equívocos da avaliação interna, apontam fortalezas e debilidades institucionais, apresentam críticas e sugestões de melhoramento ou de providências a serem tomadas – seja pela própria instituição, seja pelos órgãos competentes do Ministério da Educação. No processo de avaliação externa das instituições, também são consideradas informações adicionais oriundas do Censo da Educação Superior, do Cadastro da Educação Superior, dos relatórios e conceitos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior para os cursos de pós-graduação, dos documentos de credenciamento e recredenciamento da IES e outros considerados pertinentes pela CONAES (CONAES, 2004).

Polidori *et al.* (2006) relata que o SINAES tem seus pilares baseados em princípios e objetivos que se vinculam à missão social da educação superior e possui mecanismos avaliativos com a proposta de nivelar as IES em termos de qualidade. O Quadro 01 apresenta os princípios norteadores do SINAES, suas características e as dimensões por ele avaliadas.

Tais dimensões foram posteriormente agrupadas em eixos, conforme diretrizes da Nota Técnica Nº 14 /2014 – CGACGIES/DAES/INEP/MEC, que uniformizou o entendimento sobre os indicadores do instrumento de avaliação institucional externa publicado no Diário Oficial da União de 4 de fevereiro de 2014, por meio da Portaria nº 92, de 31 de janeiro de 2014. Os eixos e dimensões podem ser observados no Quadro 02.

Quadro 01 – Princípios, características e dimensões de avaliação do SINAES

Princípios norteadores	Dimensões avaliadas pelo SINAES
<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidade social; - Reconhecimento da diversidade do sistema; - Respeito à identidade institucional; - Globalidade; - Continuidade; - Compromisso formativo; - Publicidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Missão e plano de desenvolvimento institucional; - Políticas para o ensino, a pesquisa e a extensão; - Responsabilidade social da instituição; - Comunicação com a sociedade; - Políticas de pessoal, desenvolvimento profissional; - Organização e gestão da instituição; - Infraestrutura física; - Planejamento e avaliação; - Política de atendimento aos discentes; - Sustentabilidade financeira.
Características	
<ul style="list-style-type: none"> - Participação; - Integração; - Rigor; - Institucionalidade. 	

Fonte: Adaptado de POLIDORI, 2006

Quadro 02 – Eixos e dimensões de avaliação

Eixos	Dimensões
1. Planejamento e Avaliação institucional	8. Planejamento e avaliação
2. Desenvolvimento institucional	1. Missão e plano de desenvolvimento institucional 3. Responsabilidade social da instituição
3. Políticas acadêmicas	2. Políticas para o ensino, a pesquisa e a extensão 4. Comunicação com a sociedade 9. Políticas de atendimento aos discentes
4. Políticas de gestão	5. Políticas de pessoal 6. Organização e gestão da instituição 10. Sustentabilidade financeira
5. Infraestrutura física	7. Infraestrutura física

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Diversos fatores internos são analisados na avaliação da instituição (verificados tanto pela autoavaliação quanto pela avaliação externa), como o PDI, o Projeto Político Pedagógico (PPP), questões de infraestrutura, políticas para a carreira docente, políticas de ensino, a adequação aos parâmetros curriculares nacionais, entre outros.

Para a condução dos processos de avaliação interna das instituições, a Lei n. 10.861/04, determinou, em seu artigo 11, a criação de uma CPA no interior de cada instituição, com prazo determinado para o início dos trabalhos, e o respectivo cadastramento dessas junto ao INEP, e com representação de todos os segmentos da comunidade universitária, além de representação da sociedade civil. A autoavaliação e a avaliação externa são articuladas pelo AVALIES em

duas etapas, sendo a autoavaliação coordenada pelas CPAs e a avaliação externa pelas comissões de especialistas designados pelo INEP. Após as IES realizarem a autoavaliação, inicia-se o ciclo de avaliação externa. O relatório da autoavaliação deve ser enviado anualmente à CONAES, que o encaminha à Comissão Externa, utilizando-o como guia da visita *in loco* à IES. Ao término do processo, as conclusões dos relatórios produzidos pela CONAES subsidiarão os processos de regulação: credenciamento e renovação de credenciamento das IES e autorização e reconhecimento de cursos. Caso os resultados não sejam satisfatórios, estabelece-se um compromisso entre a IES e o MEC para a realização de ações de correção em prazos determinados e por métodos preestabelecidos.

No contexto das IES, a figura da autoavaliação ganha importância, uma vez que proporciona uma visão interna não captada pelos outros componentes da avaliação. Conforme Sordi (2009), a autoavaliação representa não somente uma janela para o autoconhecimento, como também a possibilidade de a própria instituição rever e atualizar suas metas. Nesse sentido, sendo um processo capaz de produzir uma reflexão coletiva acerca da realidade institucional, a avaliação deve ser formulada de maneira que possa orientar o desenvolvimento das áreas que envolvem a educação, e, sob esse viés, avaliar não é unicamente obter dados e informações estatísticas, mas implica ir além, de modo que a avaliação favoreça a integração entre os mais diversos processos da instituição, rediscutindo projetos, prioridades e suas interações com a sociedade. Por fim, Dias Sobrinho (2003), Leite (2008) e Andriola e Souza (2010) reforçam a importância de se ter uma cultura de avaliação dentro da instituição de ensino superior com ampla participação da comunidade interna.

2.1.1.2 Autoavaliação institucional

Morin (2005), em seu trabalho, relata que existe uma tendência para a autojustificação que sempre transfere para o outro o erro ou a falha. Trata-se de um mecanismo, pelo qual cada um se inocenta, se legitima e se promove. O exercício permanente da auto-observação, ou autoavaliação, suscita uma nova consciência que permite que nos descentalizemos em relação a nós mesmos, reconhecendo, assim, nosso egocentrismo e medindo o grau de nossas carências, lacunas, fraquezas (MORIN 2005).

Conforme Grégoire (2000), um processo de autoavaliação deve possuir três fases: antecipação - com atividades de previsão para orientar a ação; controle - em um processo contínuo de comparação entre um estado dado e um resultado a ser alcançado; e ajuste - sendo a regulação propriamente dita. Essas três fases possuem instrumentos formais e informais de

coleta de informações e em conjunto proporcionam uma visão holística da instituição. Complementa Worthen (2004) que o desafio da avaliação é tentar obter a informação mais precisa possível e fazer com que os dados sejam utilizados de maneira adequada para os propósitos desejados.

Menezes (2012), discutindo a importância da autoavaliação para a gestão nas instituições de ensino superior, discorre, especificamente, que essa deveria ser o elemento fundamental da avaliação institucional e norteadora principal das tomadas de decisão pela gestão das IES, visto que, além de seus resultados poderem servir para a melhoria da qualidade, dos objetivos e da própria missão institucional, ainda são capazes de dar sustentação tanto à regulação, imposta pelo Estado, quanto à instituição que usará o resultado para a tomada de decisão. Na mesma ótica, Bittencourt (2012) relata que a prática da avaliação institucional tem se revelado como uma importante ferramenta para o diagnóstico e o gerenciamento da melhoria contínua, uma vez que o autocontrole de indicadores facilita o gerenciamento de necessidades e competências de uma instituição de ensino. Santos Guerra (1993), por sua vez, alerta que o processo avaliativo interno deveria ser uma exigência do próprio planejamento da instituição, mas, segundo o autor, essa avaliação sempre corre o risco de ser fechada, com critérios próprios, que podem ser adequados aos resultados esperados, ou que justifiquem as ações desenvolvidas na instituição e não para mudar a rotina.

Abrecht (1994) considera a autoavaliação como fonte de reflexão, mostrando aos participantes da mesma que o simples fato de tomar consciência de como a instituição funciona pode ser uma ajuda determinante para a qualificação, fazendo, assim, o grupo perceber que é ele que produz o seu próprio crescimento. Augusto e Balzan (2007) descrevem a autoavaliação como um processo contínuo em que a instituição busca se autoconhecer com vistas ao aperfeiçoamento de suas atividades acadêmicas, objetivando melhorar a qualidade educativa e alcançar relevância social, conforme a concepção da CONAES. A instituição realiza uma análise interna sobre o que pretende ser, o que realiza no presente, como se organiza, e procura identificar práticas de sucesso e falhas em seus processos.

Por outro lado, Gonçalves (2015) alega que aspectos negativos também precisam ser evidenciados. O autor discorre sobre a falta de sucesso da autoavaliação em alcançar seus objetivos devido a vários fatores: ausência de destaque ou visibilidade dos resultados pouco críticos e não valorizados pela gestão das IES; baixa credibilidade dos relatórios na comunidade acadêmica e na CONAES; participação passiva da comunidade; e dissonância entre os resultados da autoavaliação e os procedimentos de avaliação externa. Ainda, para o mesmo autor, a autoavaliação foi projetada para assumir um fator chave no processo de avaliação, mas

acabou ficando em segundo plano. O motivo para esse antagonismo pode ser explicado pela ausência de uma cultura avaliativa formativa e o descaso ou mau uso da autoavaliação na tomada de decisão. A concepção de avaliação formativa proposta pelo SINAES, dentro da qual a autoavaliação representa a chave, evidenciou um avanço na trajetória da avaliação como política pública, mas ainda há muito a se fazer no que tange à efetivação dessa proposta. Se o mesmo peso e atenção que se dá aos instrumentos mensuráveis fosse dado à autoavaliação, e se os primeiros, como a segunda, fossem utilizados em prol de ações geradoras de qualidade e não de ranqueamento e competitividade e, ainda, se a autoavaliação fosse melhor desenvolvida e valorizada externamente, pelos governos, e internamente, pelas IES, se teria um sistema avaliativo que estaria preservando sua base formativa e, logo, fomentador de uma qualidade construída coletivamente (GONÇALVES, 2015).

Sob a ótica da regulação em si, a autoavaliação, de acordo com o SINAES, tem como requisitos a equipe de coordenação para planejar e organizar as atividades, a participação dos integrantes da instituição, o compromisso explícito dos dirigentes das IES, informações válidas e confiáveis, e o uso efetivo dos resultados. Segundo o MEC (BRASIL, 2004), os principais objetivos da autoavaliação são: produzir conhecimentos, pôr em questão os sentidos do conjunto de atividades cumpridas pela instituição, identificar as causas dos problemas e deficiências, aumentar a consciência pedagógica e capacidade profissional do corpo docente e técnico-administrativo, fortalecer as relações de cooperação entre os diversos atores institucionais, tornar mais efetiva a vinculação da instituição com a comunidade, julgar acerca da relevância científica e social de suas atividades e produtos, além de prestar contas à sociedade.

As CPAs devem observar as orientações e guias da CONAES e os documentos do SINAES, tendo liberdade para elaborar a metodologia de trabalho, os procedimentos e os objetivos de seu processo de autoavaliação. Os documentos que devem ser observados são “Diretrizes para a Avaliação das Instituições de Educação Superior” (BRASIL, 2004) e o “Roteiro de Autoavaliação Institucional” (BRASIL, 2004).

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SOB A ÓTICA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Nakagawa (1993) considera o planejamento como o ato de tomar decisões por antecipação a ocorrência de eventos reais. Ackoff (1981) entende como planejamento algo que fazemos antes de agir, ou seja, a tomada antecipada de decisão é um processo de decidir o que

fazer e como fazê-lo, antes que se requeira uma ação. Ainda, sob a ótica de Silveira e Bastias (2003), a definição dos objetivos a serem alcançados torna-se importante por proporcionar um senso de direção, focalizar os esforços, guiar os planos e as decisões e ajudar a avaliar o progresso. Para Drucker (1998), o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. Sendo assim, todas as decisões que visam de alguma forma causar impacto no futuro são resultados do planejamento. Bethlem (1998) afirma que realizam planejamento as organizações que não aceitam imobilismo e trabalham com aproximações da realidade, com planos que expressam o que esperam que venha a acontecer.

Kotler e Fox (1994) relatam que o desempenho de uma instituição depende do grau de alinhamento entre suas oportunidades ambientais, objetivos, estratégias de marketing, estrutura organizacional e sistemas administrativos. Esse pensamento é corroborado por Tomasi (2007), que afirma que ações isoladas já não produzem mais o efeito necessário. É preciso ter a compreensão de que as organizações precisam desenvolver modelos de gestão que passem, efetivamente, a considerar uma visão sistêmica e relacional dos processos administrativos e da dinâmica institucional (CRUZ, GOLLO e SETUBAL, 2006).

Durante a primeira metade do século XX, os processos formais de planejamento tornaram-se uma função administrativa praticada apenas pelas empresas de grande porte. Essas práticas passaram a ser muito difundidas nos últimos trinta anos, estimulando a quase totalidade das organizações a as adotarem, mesmo pequenas empresas, transformando muitas lideranças em gestores empreendedores e com senso de oportunidade. Conforme a ótica de Gianotti (2004), como o planejamento é um processo de decisão, os passos importantes seguidos durante sua execução são similares aos passos básicos do processo de decisão. Um processo de planejamento inicia-se com uma análise situacional, seguida da geração de soluções alternativas, da avaliação e escolha dessas alternativas, da implementação dos projetos associados às escolhas, do controle, monitoramento e avaliação da execução e dos resultados, assim como da promoção de melhorias e ajustes nesses planos.

Para Bateman & Snell (1998), planejamento, de forma geral, é o processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização pretendem alcançar no futuro, constituindo-se no esforço que tem como propósito a consecução dos objetivos definidos para alcançar o futuro desejado. A maioria dos processos de planejamento envolve a aplicação de modelos e considera que o equilíbrio entre os ambientes interno e externo visa a garantir a eficiência e a eficácia do processo decisório. Na mesma direção, Shirley (1983) define planejamento estratégico como o processo pelo qual dados são coletados e analisados, permitindo a definição de escolhas alternativas em

relação à direção estratégica da instituição. Nesse processo, é indispensável a articulação da organização com o seu ambiente, sendo necessário que a organização reflita sobre sua missão, objetivos e metas, planos, produtos e serviços oferecidos, assim como sobre sua posição competitiva em relação às outras instituições.

Ansoff *et al.* (1981) entende o planejamento estratégico como a análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos da empresa e da escolha de um modo de compatibilização estratégica entre os dois extremos. Corroborando e complementando essa ideia, Sampaio (2002) discorre que com o planejamento estratégico também se pretende não adivinhar o futuro, mas construí-lo, evitando-se ao máximo as surpresas, racionalizando o processo de tomada de decisão e garantindo o sucesso da empresa em seu ambiente futuro.

No âmbito das instituições de ensino superior, os registros de implementação de processos sistemáticos de planejamento estratégico datam do início dos anos 1980, em instituições norte-americanas. As primeiras experiências brasileiras foram consolidadas desde os anos 1990. As práticas de planejamento e a busca de sugestões para a solução dos problemas da universidade enfrentam as dificuldades de um sistema geralmente fechado e refratário às influências externas. Conforme a ótica de Meyer Jr. (1992), para analisar o processo de planejamento nas universidades, é preciso compreender a natureza dessas instituições, cuja característica mais importante é o fato de serem organizações voltadas à produção e à transmissão do conhecimento, organizadas de forma peculiar e, por isso, ainda não são vistas pela mesma ótica com que se enxergam todas as empresas. O processo de tomada de decisão pressupõe o conhecimento da realidade interna e do ambiente externo de relacionamento da instituição, uma vez que a gestão eficaz e voltada para resultados requer a identificação dos valores que podem ser agregados aos produtos e serviços produzidos. As IES, nesse sentido, necessitam dominar suas capacidades e potencialidades e identificar as competências que necessitam desenvolver para implementar projetos inovadores para o ensino e para a pesquisa, ou para dimensionar, com segurança, os riscos assumidos nos processos decisórios.

Nesse viés, o processo de planejamento estratégico se torna fator chave para a consolidação dos objetivos institucionais, especificamente vinculados às tendências que o segmento deve enfrentar. Lerner (1999) corrobora com esse conceito, consolidando o papel da educação superior nas práticas que contribuem para um melhor posicionamento de seus programas institucionais, atingindo seus objetivos designados no Plano de Desenvolvimento Institucional. Ainda, Machado (2008) relata que isso permite uma nova estruturação interna para que haja condições de medições mais precisas e individuais e para que possa haver gestão dirigida. O planejamento, assim, consolida o processo reflexivo na instituição, evidenciado em

Lerner (1999) como sendo fundamental na construção da identidade institucional descrita pelo SINAES. Salles (2006) e Silva (2008) compartilham a mesma visão sobre a necessidade de transformar a IES em um mecanismo articulista de processos e recursos sociais para a consecução dos resultados institucionais, e, dessa forma, consolidar um processo eficiente de gestão institucional. Em resumo, ao incorporar ao planejamento e à gestão das instituições a mesma lógica do planejamento e gestão empresariais, a instituição pública passa a comportar-se pela lógica do mercado e a criar um ambiente racionalizado e ambicioso de planejamento, organização e controle de seu processo.

2.2.1 Plano de Desenvolvimento Institucional

O PDI, no âmbito das IES, se caracteriza por ser o guia de seu planejamento estratégico. Além de demonstrar o perfil institucional, com sua missão, histórico, objetivos e metas, áreas de atuação acadêmica, Projeto Pedagógico Institucional (PPI), o conteúdo do PDI deve expressar de algum modo e em linhas gerais as propostas de gestão burocrática e administrativa, didático-científica e financeira da instituição, descrevendo os objetivos e estratégias de operacionalização para o cumprimento das metas e da missão institucional, como também suas políticas de avaliação institucional e de utilização dos resultados das avaliações.

Silva (2008), sobre o processo de planejamento nas IES, discorre sobre a relevância de um modelo de gestão com base no Plano de Desenvolvimento Institucional, tendo-o como suporte para a construção de indicadores e a utilização de sistemas de apoio a decisão. O PDI, dessa maneira, passa a orientar as ações institucionais que determinam a consolidação de sua identidade, determinando habilidades institucionais para promover uma resposta rápida aos ensejos do segmento da educação superior no Brasil, com ênfase em aspectos quantitativos e qualitativos. Nesse sentido, o PDI deve ser construído de modo a implicar mudanças positivas na qualidade da instituição e contribuir para a eficácia dos procedimentos avaliativos, na medida em que delimita objetivos dentro do contexto de atividade da instituição, identificando aspectos, procedimentos e processos alinhados com o perfil institucional. O exposto anteriormente corrobora com os estudos de Tachizawa e Andrade (2006), os quais indicam que os gestores devem possuir um conhecimento significativo das práticas que posicionam a instituição em um ambiente de competitividade como o da educação superior brasileira.

No aspecto regulatório, O PDI tem suas raízes em duas atribuições definidas pela Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996, a LDB, que são de competência do MEC: credenciamento e avaliação institucional. Segenreich (2005) destaca que, como em vários outros aspectos, a

LDB enunciou essas atribuições, mas acabou por deixar seu detalhamento operacional para regulamentação posterior. Cinco anos depois, essa regulamentação apareceria de forma mais evidente por meio do Decreto 3.860, de 9 de julho de 2001, o qual introduziu de modo definitivo o PDI como um dos elementos essenciais do processo de credenciamento de IES, Centros Universitários e Institutos Superiores de Educação (sem mencionar explicitamente as universidades), como um dos itens a serem considerados na avaliação institucional das IES, incluindo as universidades.

Com a promulgação da Lei do SINAES e, conseqüentemente, da Portaria 300/2006, do MEC, o PDI assumiu um status de balizador da qualidade institucional, caracterizando-se como instrumento fundamental na consolidação dos processos de avaliação institucional. Nesse sentido, destaca-se a contribuição fundamental do documento na construção do projeto de avaliação da instituição, o qual deve se manter aderente às premissas propostas pelo PDI.

Ainda, com o intuito de estabelecer o PDI como parte dos processos de planejamento e gestão institucional, o Decreto 5.773, de 09 de maio de 2006, determinou uma nova estrutura para a construção do plano, a qual passou a contar com o valor agregado dos pontos relevantes do Projeto Pedagógico Institucional (PPI), além de estabelecer os objetivos institucionais, a área de atuação acadêmica e um retrato sistemático de sua epistemologia. Esse decreto, o qual dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de IES, apresenta no seu art. 16 os itens que deverão constar do PDI:

- I. Missão, objetivos e metas da instituição, em sua área de atuação, bem como seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;
- II. Projeto pedagógico da instituição;
- III. Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, especificando-se a programação de abertura de cursos, aumento de vagas, ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, a previsão de abertura dos cursos fora de sede;
- IV. Organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número de turmas previstas por curso, número de alunos por turma, locais e turnos de funcionamento e eventuais inovações consideradas significativas, especialmente quanto à flexibilidade dos componentes curriculares, oportunidades diferenciadas de integralização do curso, atividades práticas e estágios, desenvolvimento de materiais pedagógicos e incorporação de avanços tecnológicos;
- V. Perfil do corpo docente, indicando requisitos de titulação, experiência no magistério superior e experiência profissional não-acadêmica, bem como os

- critérios de seleção e contratação, a existência de plano de carreira, o regime de trabalho e os procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro;
- VI. Organização administrativa da instituição, identificando as formas de participação dos professores e alunos nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos e os procedimentos de autoavaliação institucional e de atendimento aos alunos;
 - VII. Infraestrutura física e instalações acadêmicas com relação à biblioteca, laboratórios e plano de promoção de acessibilidade;
 - VIII. Oferta de educação a distância, sua abrangência e polos de apoio presencial;
 - IX. Oferta de cursos e programas de mestrado e doutorado; e
 - X. Demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras.

Com a promulgação da Portaria Normativa 40/2007 (republicada em 2010), foi necessário que as instituições realizassem um estudo significativo da sua estrutura operacional, qualificando a gestão com base nos documentos institucionais. Assim, o Plano de Desenvolvimento Institucional consolidou-se como um documento dinâmico e flexível, mas que determina um posicionamento concreto da IES a partir de pressupostos vinculados à competitividade, além de constituir um importante documento balizador para o funcionamento das universidades, servindo não somente como um instrumento obrigatório, mas também como orientador da instituição.

2.3 INTERAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E AVALIAÇÃO INTERNA

Elpo (2004), sobre a interação entre avaliação e planejamento, discorre que não se pode mais avaliar a gestão das IES como administrações organizacionais, à luz das teorias exclusivas da administração em geral, pois é preciso em conta que as universidades, antes de qualquer coisa, são instituições educativas e, por isso, respondem de forma diferenciada aos princípios de gestão. Nesse contexto, o processo de avaliação deve ser compreendido como uma ferramenta de gestão que proporcione a melhoria contínua de uma vasta gama de processos organizacionais. Dias Sobrinho (2004) complementa esse pensamento, discorrendo sobre o papel fundamental da avaliação para construir de forma coerente um corpo de informações pertinentes, interpretá-las e atribuir-lhes juízos de valor que possam sustentar as articulações de transformação, sendo necessária uma mudança de visão no sentido de analisar a importância da interação entre planejamento e avaliação. Ainda, segundo Ristoff (2008), a consolidação da avaliação está vinculada à necessidade da sua integração à gestão organizacional. É preciso que

seus resultados orientem o planejamento e a ação. Para tanto, a avaliação deve ter legitimidade e respaldo dentro das instituições para garantir sua continuidade e permanência.

No entanto, sob a ótica de Trigueiro (2000), a avaliação institucional parece ser incapaz de propiciar reflexões profundas sobre os reais problemas da instituição e, menos ainda, de ser elemento de transformação. As dificuldades que as instituições enfrentam nos processos de avaliação e de planejamento estão diretamente associadas à inexistência ou ao desconhecimento de um modelo que permita a captação e a comparabilidade de resultados, além da inexistência de uma base integrada de informações que estabeleça relações de causa e efeito entre os indicadores para facilitar a sua análise. Destacam-se, ainda, alguns obstáculos para a implementação de modelos sistêmicos de gestão e avaliação institucional por parte das IES (RAMOS, 1995 *apud* LEMKE, 2005), podendo-se citar a cultura burocrática, a estrutura predominantemente matricial que dificulta a gestão integrada, e o desconhecimento geral de princípios e ferramentas da filosofia da qualidade.

A concepção de estratégias impõe vários desafios a qualquer instituição. Pode-se dizer que as instituições educacionais não estão habituadas ao controle de processos voltados à dimensão gerencial e têm maiores dificuldades para dimensionar seu escopo corporativo. A escolha de métodos, a análise de custo e a capacidade de escolha e de controle de processos requerem um esforço especial nessas organizações e nem sempre são realizadas conforme sua concepção original, podendo ser modificadas ou reformuladas completamente. Assim, torna-se imprescindível construir e estudar os indicadores evidenciados por cada sistema de apoio e que posicionem a instituição no cenário e nesse novo ambiente da educação superior. Braga (2005) sugere que a complexidade do ambiente das IES requer um novo pensamento administrativo, destacando a contribuição de toda a comunidade acadêmica na estruturação do processo reflexivo.

O papel principal da avaliação, nesse contexto, deve estar relacionado ao acompanhamento da execução das estratégias, verificando as diferenças entre os objetivos e resultados pretendidos e os implementados ou alcançados. Por meio da avaliação, a instituição deve atentar para as consequências dos desvios e para os fatos ou causas que os explicam. Esse acompanhamento garantirá a qualidade da gestão e a melhoria do processo de planejamento. No âmbito da educação superior, a avaliação institucional deveria proporcionar mudanças no processo de planejamento, mudanças nas modelos de tomada de decisões, na organização curricular, na infraestrutura, no quadro de pessoal, no sistema normativo e no processo de mudança organizacional e pedagógica (OLIVEIRA e FONSECA, 2007), contribuindo para a reflexão acerca do processo ensino-aprendizagem.

O Plano de Desenvolvimento Institucional, de maneira concreta, pode ser considerado como o documento balizador das práticas institucionais e da avaliação institucional, permitindo a compreensão do posicionamento da instituição em um ambiente altamente competitivo, tal como se identifica na contemporaneidade. Desse modo, entre outros aspectos, o PDI se estabelece como o instrumento norteador das políticas institucionais que convergem para a eficácia dos processos de ensino e aprendizagem. Segenreich (2005), em seu trabalho, dá ao PDI o status de transformador a partir do resgate de perspectivas históricas e que determinam a relação dos valores institucionais com os processos gerenciais da instituição. Ao contribuir com a avaliação institucional, o PDI deve passar a promover possibilidades de construção de estudos sistemáticos no âmbito da instituição, determinando disposições democráticas e burocráticas que evidenciam a qualidade institucional.

Conforme o guia para a elaboração do PDI elaborado pelo Ministério da Educação (MEC, 2010), o documento deve estar intimamente articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional, realizada tanto como procedimento autoavaliativo como externo. Conforme Scaglione (2011), os resultados das avaliações realizadas pela CPA e pelo INEP devem alimentar o processo contínuo de aperfeiçoamento do desempenho da IES e servem como ferramenta para o planejamento de ações de melhoria permanente da qualidade e pertinência das atividades desenvolvidas. Ainda, sob a ótica de Creutzberg e Casartelli (2014), é preciso analisar os dados gerados de modo a gerar relatórios objetivos, consistentes e confiáveis para subsidiar a tomada de decisão.

Pode-se inferir alguns pressupostos epistemológicos sobre essa relação entre PDI e autoavaliação, como a dialogicidade (THIOLLENT, 1986; RISTOFF, 2000), que implica o relacionamento dos interlocutores, baseado em ações comunicativas e proporcionando a produção de conhecimento; a participação, baseada nos conceitos de Lüdke e André (1986), uma vez que o envolvimento consciente e crítico de todos os que planejam e avaliam proporciona a convergência de propósitos e a busca de soluções compartilhadas para os problemas detectados por meio da avaliação em uma mesma realidade educacional; e a diretividade, como vista em Balzán (1996), caracterizando a intencionalidade que há por trás das atividades de avaliação e de planejamento. No campo prático, o planejamento deve fazer uso racional dos resultados propiciados pelas sistemáticas avaliativas internas com o objetivo precípua de potencializar o pleno desenvolvimento institucional, por meio do aprimoramento constante dos processos e das atividades administrativas e pedagógicas.

No contexto das universidades federais brasileiras, é possível identificar uma pluralidade de interpretações sobre como deve ser feita a articulação entre os processos de

autoavaliação e planejamento estratégico, conforme breve análise do PDI de sete instituições, escolhidas de forma aleatória.

O PDI vigente da Universidade Federal de Lavras (UFLA), por exemplo, assegurou que as dez dimensões do SINAES estivessem contempladas em suas políticas, ações e metas. Além disso, atribuiu ao documento um caráter dinâmico, não estático, conferindo a possibilidade de atualização a cada ciclo de avaliação, interna ou externa (UFLA, 2016).

Na Universidade Federal do Rio Grande (FURG), o PDI vigente foi elaborado pela Diretoria de Avaliação Institucional em conjunto com a Diretoria de Planejamento, ambas pertencentes à Pró-Reitoria de Planejamento e Administração da Instituição, e os resultados da autoavaliação foram apresentados como um dos norteadores das discussões realizadas para a construção do documento (FURG, 2015).

Já o PDI da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) definiu a avaliação institucional como uma das doze áreas que a instituição deseja aprimorar nos próximos anos – os objetivos, metas, ações e indicadores do documento foram construídos em torno de cada uma dessas áreas (UFOP, 2016).

O PDI da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), por outro lado, embora reconheça a autoavaliação institucional como parte do ciclo da gestão estratégica, não especifica de que forma esse componente subsidiou a construção do documento (UFSC, 2015).

A Universidade Federal do Cariri (UFCA), por sua vez, apresenta o PDI como principal instrumento de planejamento, desenvolvimento e de melhoria do desempenho da Instituição, consistindo, portanto, no eixo direcionador do processo de autoavaliação institucional (UFCA, 2017).

No mesmo sentido, a Universidade Federal do Pará (UFPA) pretende monitorar e avaliar a implementação das ações e o alcance das metas do seu PDI vigente por meio da avaliação institucional (UFPA, 2016).

Na direção oposta, a Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) espera que o sistema informacional que está sendo desenvolvido para orientar a execução do plano e monitorar os resultados por meio de metas e indicadores possa, dentre outras coisas, subsidiar o processo de avaliação institucional (UFES, 2015).

Percebe-se, a partir dos documentos analisados, que, embora a literatura aponte para a necessidade de diálogo entre o PDI e autoavaliação, não existe consenso sobre como essa interação deve ser concretizada. No capítulo seguinte, são apresentadas informações sobre a condução dos processos de planejamento estratégico e avaliação interna no contexto da Universidade Federal de Santa Maria.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente capítulo traz informações sobre a Universidade Federal de Santa Maria e seus processos de planejamento estratégico e avaliação interna, compreendendo um breve histórico sobre a condução desses processos na Instituição até as suas respectivas configurações atuais, com destaque ao PDI vigente e às pesquisas de avaliação interna aplicadas pela CPA.

De acordo histórico disponível em seu portal eletrônico (UFSM, 2017), a UFSM é uma instituição de ensino superior pública e federal brasileira, criada pela Lei n. 3.834-C, de 14 de dezembro de 1960, com a denominação de Universidade de Santa Maria, instalada solenemente em 18 de março de 1961. Está localizada na cidade de Santa Maria, no estado do Rio Grande do Sul, com sede na Cidade Universitária Professor José Mariano da Rocha Filho. Atualmente, a Instituição conta com 119 cursos de graduação, distribuídos em doze Unidades Universitárias: Centro de Artes e Letras, Centro de Ciências Naturais e Exatas, Centro de Ciências Rurais, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Centro de Educação, Centro de Educação Física e Desportos, Centro de Tecnologia, Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins-RS (em processo de extinção), UFSM Cachoeira do Sul, UFSM Palmeira das Missões e UFSM Frederico Westphalen. Além disso, possui três unidades de educação básica, técnica e tecnológica: o Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, o Colégio Politécnico e a Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo. O corpo discente é constituído de 28.255 estudantes, em todas as modalidades de ensino. O quadro de pessoal conta com 4.743 servidores, incluindo docentes do ensino superior, docentes da educação básica, técnica e tecnológica e técnico administrativos em educação. Desses, 1.983 são docentes e 2.760 são técnicos administrativos em educação (UFSM, 2017).

A Universidade Federal de Santa Maria foi a primeira universidade federal criada no interior, fora de uma capital brasileira. Esse fato representou um marco importante no processo de interiorização do ensino universitário público no Brasil e contribuiu para o Rio Grande do Sul tornar-se o primeiro Estado da Federação a contar com duas universidades federais. A regulamentação das suas atividades está ancorada na Lei n. 9.394, Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 20 de dezembro de 1996; pelo Estatuto, aprovado pela Portaria/MEC n. 156, de 12 de março de 2014; e pelo Regimento Geral, aprovado na 722ª Sessão do Conselho Universitário, pelo Parecer n. 031/2011, de 15 de abril de 2011, e estabelecido pela Resolução n. 06, de 28 de abril de 2011, publicado no Diário Oficial da União, Seção 1, n. 151, de 8 de agosto de 2014.

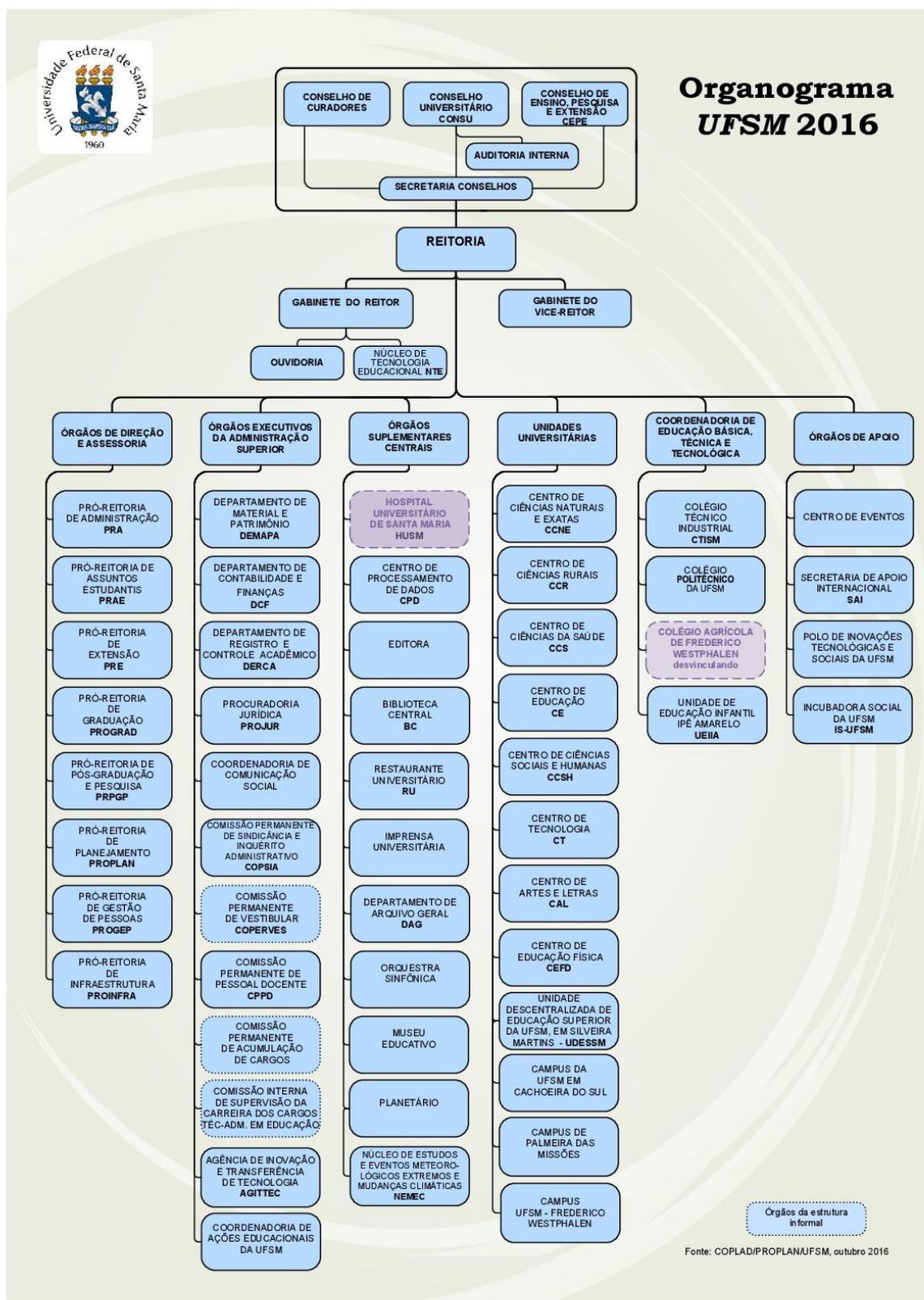
A atual estrutura organizacional apresentada na Figura 01 contempla órgãos de direção e assessoria, órgãos executivos da administração superior, órgãos suplementares centrais, unidades universitárias, uma coordenadoria de educação básica, técnica e tecnológica e órgãos de apoio.

Dentre os órgãos de direção e assessoria da UFSM, a Pró-Reitoria de Planejamento, atualmente, é o órgão responsável por assegurar a formulação e execução das políticas e diretrizes da UFSM, por meio do planejamento, acompanhamento, controle e avaliação dos planos, programas e projetos visando à unidade e integração das ações institucionais. Dessa maneira, compete a ela a promoção do processo de planejamento estratégico, o desenvolvimento do PDI e dos demais planos, programas e projetos institucionais, além de metodologias e processos de controle e avaliação dessas ações. A PROPLAN possui em sua estrutura 5 coordenadorias de apoio: Coordenadoria de Planejamento e Avaliação Institucional (COPLAI); Coordenadoria de Planejamento Administrativo (COPLAD); Coordenadoria de Planejamento Econômico (COPLEC); Coordenadoria de Projetos e Convênios (COPROC); e Coordenadoria de Planejamento informacional (COPLIN).

3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

Historicamente, descrito em SIPPO (1993), o início do planejamento na UFSM, em 1961, foi orientado por um Plano Diretor de Obras, e, à medida que se construía a cidade universitária, era colocada em funcionamento a estrutura organizacional programada, ou seja, até meados da década de 70, a UFSM era orientada por um planejamento físico estrutural. Como órgão responsável pelo Planejamento da UFSM, em 1972, foi criada a Assessoria de Planejamento (ASSEPLAN), parte integrante da estrutura da Reitoria. Naquela época, o Ministério da Educação e Cultura ofereceu às Instituições de Ensino Superior um modelo conceitual de órgão de planejamento que integrasse operacionalmente, à sua estrutura administrativa. A ASSEPLAN elaborou o Projeto n. 045/77, propondo a transformação dessa assessoria em Pró-Reitora de Planejamento. A proposta foi aprovada na Sessão n. 240, do Conselho Universitário, de 29 de junho de 1978. A reestruturação da Assessoria de Planejamento em Pró-Reitoria de Planejamento foi implementada por meio da Resolução n. 15/78 da UFSM, de 29 de junho de 1978. A PROPLAN, desde sua criação, atuava como órgão de assessoramento, destacando-se pela elaboração de projetos e prestação de serviços técnicos para diversas unidades da universidade.

Figura 01 – Organograma da UFSM



Um ano após, em 1979, foi concebido pela PROPLAN um dos primeiros documentos sobre planejamento na Instituição, sendo um modelo de roteiro e métodos para o estabelecimento da Política Global e dos objetivos da UFSM. Já em 1983, foram concebidos o primeiro e segundo ensaios globais da UFSM, a partir de sugestões dos centros de ensino. O Conselho Universitário aprovou o documento final elaborado pela PROPLAN, no qual foram definidas as políticas que iriam nortear as ações e programas da UFSM para o biênio de 1984 e 1985. Para o biênio 1987-1989, buscou-se desenvolver um plano estratégico, por meio da administração por objetivos, o qual consistiu-se em um documento com a formulação de objetivos globais. Ainda, foram criadas definições para que os demais níveis organizacionais formulassem suas programações e as executassem.

Em 1990, por meio da decisão do Conselho Universitário, foi proposto o chamado Sistema Integrado de Planejamento, Programação e Orçamentação (SIPPO), que utilizou a técnica do orçamento programa para o levantamento de necessidades, tendo ficado em vigência até o ano 2000.

Conforme documentação de seu portal eletrônico (UFSM/PROPLAN, 2017), como parte de uma visão mais moderna e dinâmica, a PROPLAN elaborou o texto intitulado: “Planejamento Estratégico – UFSM, referencial teórico”, em 1999. O documento em questão fomentou a realização de seminários nas Unidades Universitárias e nos colégios de Ensino Médio e Tecnológico, proporcionando a formação do planejamento estratégico de cada unidade. O processo de implantação do Planejamento Estratégico culminou com a realização de seminários que reuniram representantes das unidades da Administração Central, com o objetivo de prover subsídios para a definição de diretrizes estratégicas, objetivos e metas. Juntamente com os resultados obtidos nos diferentes seminários, foi elaborado o Plano de Desenvolvimento Institucional para o período 2001-2005.

Com a promulgação da Lei N. 10.861, de 14 de abril de 2004, que estabeleceu o SINAES, o Ministério da Educação introduziu o PDI como parte integrante do processo avaliativo das IES. Para o período de 2006-2010, a PROPLAN, em articulação com as demais unidades da UFSM, elaborou o PDI da Instituição, publicado oficialmente em abril de 2008. A metodologia, em suma, foi composta de um seminário de planejamento, o qual abrangia discussões par ao período 2006-2009. O evento tinha como propósito elaborar o plano de gestão da UFSM para aquele período, contando com a participação dos dirigentes das unidades e subunidades da administração central da UFSM. Durante o seminário, a gestão apresentou as propostas de diretrizes, indicadores, metas e ações para os quatro anos seguintes. Ainda houve

a formação de grupos de trabalho constituídos por membros de áreas relacionadas, que discutiram e apresentaram para o grande grupo seus objetivos e planos de ação.

O terceiro PDI (2011-2015) da UFSM foi elaborado sob a coordenação da Pró-Reitoria de Planejamento, partindo da análise da documentação básica exigida pelo MEC para avaliação das universidades. O documento “Diretrizes para Elaboração do PDI”, da Secretaria de Educação Superior – Sesu/MEC, de dezembro de 2004, apresentou a orientação geral, contendo os eixos temáticos essenciais que devem compor um PDI: Perfil institucional; Planejamento e gestão institucional; Organização didático-pedagógica; Oferta de cursos e programas; Infraestrutura física; Aspectos financeiros e orçamentários; Avaliação e acompanhamento do desempenho institucional. Para o desenvolvimento e elaboração do PDI 2011-2015, buscou-se a participação de diversos segmentos da comunidade universitária e também da sociedade. Foram realizadas ações que ampliaram o diálogo e a integração com a comunidade, tornando a construção do documento participativa. Também foram realizados seminários, painéis e visitas técnicas, com exposição de relatos e experiências por parte de membros da UFSM e de outras universidades.

O desenvolvimento abrangeu três fases distintas: a busca de conhecimentos e trocas de experiências com outras IES, como a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade Federal do Paraná (UFPR), Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), dentre outras; a sensibilização da comunidade universitária; e o processo de elaboração do documento oficial do PDI. O processo de elaboração incorporou o resultado do trabalho desenvolvido por meio de reuniões durante o primeiro semestre de 2010 que culminou com o Plano de Gestão 2010-2013.

Como atividade prévia à elaboração do PDI vigente (2016-2026), foi elaborado o Plano de Gestão 2014-2017, com base na metodologia de análise ambiental e no Balanced Scorecard (BSC), traduzindo a estratégia de atuação da UFSM para os próximos anos. A análise ambiental foi a metodologia utilizada para destacar os principais pontos do ambiente interno (fortes, fracos) e externo (oportunidades e ameaças), proporcionando um melhor entendimento de quais pontos críticos, dentro e fora da instituição, poderiam influenciar o seu desempenho. O BSC foi a ferramenta gerencial utilizada para alinhar os objetivos estratégicos, metas, indicadores e ações propostos para a UFSM, de forma a orientar os servidores no desempenho de suas funções, de maneira coordenada, visando ao alcance dos objetivos traçados.

3.1.1 O Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2026

A metodologia para elaboração do PDI 2016-2026, disponível no site da UFSM, (UFSM, 2016), foi apresentada em novembro de 2015 e previu quatro fases principais: organização, preparação, execução e finalização. Para conduzir o trabalho, foram criadas uma comissão central, uma comissão executiva e comissões temáticas, as quais atuaram dentro de suas responsabilidades durante todo o processo de elaboração do plano.

A comissão central, presidida pelo Reitor e Vice-Reitor, foi composta por todos os Pró-Reitores e Diretores de Unidades Universitárias. O papel da comissão central foi definir os desafios institucionais, além de supervisionar as atividades de elaboração do PDI e das comissões temáticas e divulgar as atividades relacionadas ao PDI nas suas respectivas unidades e no Conselho Universitário (CONSU), bem como aprovar e encaminhar o PDI para submissão ao CONSU. A definição de desafios institucionais para a Universidade teve como objetivo aprimorar sua relevância social para o desenvolvimento humano, científico, cultural e tecnológico, além de servir de base para a elaboração dos objetivos institucionais que compuseram o mapa estratégico da Instituição (UFSM, 2016). Foram sete desafios: Internacionalização; Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica; Inclusão social; Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia; Modernização e desenvolvimento organizacional; Desenvolvimento local, regional e nacional; e Gestão ambiental.

As comissões temáticas tiveram sua composição indicada pela Comissão Central, dentre servidores docentes e técnico-administrativos em educação. Foram criadas nove comissões temáticas: Planejamento e Desenvolvimento Institucional; Políticas Acadêmicas; Políticas de Gestão; Infraestrutura; Inovação, Empreendedorismo e Transferência de Tecnologia; Sustentabilidade; Responsabilidade Ambiental; Política de Comunicação e Política de Acessibilidade. As principais atribuições das comissões temáticas foram elaborar o texto do PDI, no que diz respeito ao seu tema específico, e apoiar a comissão executiva na elaboração dos objetivos institucionais.

A comissão executiva, por sua vez, foi presidida pelo Pró-Reitor de Planejamento e teve como membros os servidores técnico-administrativos em educação lotados na Coordenadoria de Planejamento Informacional, vinculada à Pró-Reitoria de Planejamento. Suas atribuições foram coordenar e executar o processo conforme a metodologia aprovada pela comissão central, definir os objetivos estratégicos, bem como consolidar as informações e documentos gerados pelas comissões temáticas e elaborar o documento final do PDI para submissão ao CONSU.

O documento final do PDI (2016-2026) foi dividido em 5 capítulos principais, sendo eles: Capítulo 1 – Introdução, contendo o histórico da UFSM e um breve resumo sobre aspectos gerais do PDI; Capítulo 2 – Perfil Institucional, englobando a organização administrativa, gestão de pessoas, assistência estudantil, infraestrutura física e bibliotecas, aspectos orçamentários, avaliação institucional, planejamento institucional, inovação, empreendedorismo e transferência de tecnologia e gestão ambiental; Capítulo 3 – Planejamento Estratégico, contendo o resumo da metodologia de elaboração, missão, visão e valores, mapa estratégico institucional e mapa estratégico por desafio institucional; Capítulo 4 – Projeto Pedagógico Institucional, contendo a metodologia de elaboração do PPI, visão geral, diretrizes da política de ensino, diretrizes da política da pesquisa, diretrizes da política de extensão, e articulação entre ensino, pesquisa e extensão; e, por fim, o Capítulo 5 – Diretrizes da Políticas Institucionais, contendo diretrizes gerais sobre as políticas de planejamento e avaliação institucional, de governança, de controle interno e gestão de riscos, de organização administrativa, de gestão de pessoas e de gestão orçamentária.

Quanto ao mapa estratégico apresentado no Capítulo 3 do documento, seu processo de elaboração contou com a ampla participação de alunos e servidores docentes e técnico-administrativos em educação, por meio de formulário online e reuniões realizadas nas unidades, ambos orientados pelos sete desafios institucionais propostos pela Comissão Central. Esses foram os principais instrumentos de coleta de informações para elaboração dos objetivos institucionais que compuseram o mapa estratégico do PDI, embora, pelas informações disponíveis no documento UFSM, não seja possível identificar a metodologia utilizada para a seleção do conjunto definitivo de objetivos.

O mapa estratégico foi construído com base nos conceitos do Balanced Scorecard, que é uma das metodologias mais utilizadas em atividades de planejamento estratégico e vem sendo incorporada como uma das práticas de planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil (UFSM, 2016). As dimensões originais do BSC foram adaptadas para o contexto da UFSM da seguinte maneira: i) Alunos e sociedade; ii) Processos, iii) Aprendizado e infraestrutura e iv) Sustentabilidade financeira. Além das dimensões, o mapa estratégico também leva em consideração o conceito de temas estratégicos, que estão representados pelos desafios institucionais. O resultado foi um conjunto de quarenta e cinco objetivos a serem alcançados ao final do período de vigência do PDI 2016-2026 (Anexo A).

Para monitorar o cumprimento dos objetivos estratégicos que constam no plano e medir se os resultados previstos estão sendo alcançados, o PDI 2016-2026 conta com uma relação inicial de indicadores, que pode ser consultada no Anexo B. Destaca-se que nem todos os

indicadores foram identificados, de maneira que os autores do documento postergaram a consolidação da relação de indicadores para o período de execução do plano.

3.2 AVALIAÇÃO INTERNA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

Conforme relatórios de avaliação institucional, disponíveis no website da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, 2007; 2008), alguns projetos geridos pela UFSM, desde a década de 80, buscaram sistematizar a atividade de avaliação: Diagnóstico do desempenho da Universidade Federal de Santa Maria (1980); Proposta de Avaliação da Universidade Federal de Santa Maria (1986); Indicadores de Desempenho dos Departamentos da UFSM (1989); e, Avaliação do Desempenho Docente com vistas a pagamento da Gratificação de Estímulo à Docência na UFSM – GED (1998). No entanto, somente com o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras, criado em 1993, por meio da Comissão Nacional de Avaliação, Ministério da Educação e do Desporto, pôde-se notar uma convergência das aspirações da administração com as sólidas diretrizes de avaliação propostas.

De acordo com a publicação “Avaliação Institucional na UFSM – Ensino de Graduação” (UFSM, 1997), a UFSM se inseriu definitivamente no contexto do PAIUB em 1994, com base nos seguintes pressupostos: necessidade de compreensão crítica de que a educação superior no País, em sentido geral, não se constitui em um sistema isolado e independente dos demais setores sociais e econômicos da sociedade; necessidade de se construir a educação superior com base em um exame crítico de seus problemas intrínsecos, de forma a não desvirtuar os objetivos e as características que singularizam a sua função; que uma universidade que não contar com um processo permanente de autoanálise e de um conhecimento mais profundo das relações que se estabelecem entre a Instituição e o contexto onde está inserida, se afasta cada vez mais das exigências da sociedade, além de afastar-se de seus objetivos principais, tendo como resultado reflexos na própria formação de seus egressos e na qualidade de seus profissionais; e, por fim, que o compromisso de uma instituição pública é em primeiro lugar com o homem, o conhecimento e a sociedade, e, por isso, deve procurar refletir sobre sua atuação tanto em termos de eficácia e eficiência como também no seu papel científico-social.

Ressalta-se que, no contexto da UFSM, à época, a Pró-Reitoria de Graduação era a responsável pela coordenação do processo de avaliação, tendo criado a comissão de apoio à avaliação institucional dos cursos de graduação com a finalidade de assessorar e acompanhar as ações desenvolvidas nas diversas etapas do processo avaliativo.

O Projeto Político-Pedagógico da Universidade aprovado no ano de 1993 (UFSM, 2007) pode ser considerado o instrumento balizador da avaliação na Instituição. Foi formulado a partir de amplo debate com a comunidade universitária e enfoca, em seu texto base, a avaliação institucional como um trabalho permanente de reflexão do fazer universitário, sendo a primeira condição para identificar os desafios necessários à formulação de diretrizes para o ensino, a pesquisa e a extensão.

A Avaliação Institucional na UFSM foi normatizada por meio da Resolução n. 24, de 25 de novembro de 1993, que dispõe sobre as diretrizes da avaliação na UFSM em termos de: finalidades, objetivos, avaliação dos cursos, da produção científica, das atividades de extensão e da gestão universitária. A metodologia utilizada inicialmente no processo de avaliação em 1994, de acordo com a publicação “Avaliação Institucional na UFSM – Ensino de Graduação” (UFSM, 1997), foi composta das seguintes etapas: sensibilização para motivar as pessoas no processo de avaliação; diagnóstico, divididos em seis módulos para coleta de dados que permitiam avaliar o ensino de graduação na universidade (para ser respondido por alunos dos cursos de graduação; para avaliar os professores e as disciplinas dos cursos; para o professor fazer uma análise sua e da sua disciplina; para ser respondido pelos alunos egressos; para ser respondido pelos chefes em relação aos técnico-administrativos; e, para ser respondido pelos técnico-administrativos); e, avaliação interna (fase em que houve a autoavaliação pela comissão de avaliação que encaminhou os resultados para cada curso, possibilitando que os cursos buscassem opções para as mudanças que se fizessem necessárias).

No período de 1994 a agosto de 1995, foram realizadas várias atividades para conscientizar a comunidade acadêmica da importância do processo de avaliação, seus objetivos e metodologia por meio de palestras promovidas pela instituição com discentes, diretores de centro e comunidade universitária, além da participação da comissão responsável em seminários, congressos sobre o tema avaliação institucional. Em 1996, dando continuidade ao processo de avaliação na Universidade, foram desenvolvidas diversas atividades, como palestras sobre relatos de experiências de avaliação em outras Instituições Federais de Ensino Superior (IFES); reuniões e participações em encontros, seminários.

Em 1999, a UFSM se inseriu no Programa de Qualidade e Participação Pública, que posteriormente foi acoplado ao Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras, implantado em 1994, originando o “Programa de Qualidade e Avaliação na Universidade Federal de Santa Maria” que, por sua vez, contou com o Planejamento Estratégico como um efetivo instrumento administrativo para o direcionamento dos recursos e implementação de ações preestabelecidas e priorizadas. Instituiu-se um Comitê Estratégico para

coordenar o Planejamento Estratégico na Instituição, subdividido em dois comitês: uma Comissão Executiva de Avaliação Institucional e um Grupo Técnico de Apoio à Qualidade.

Já no ano de 2000, a Resolução n. 017/2000 – UFSM dispôs sobre o Projeto Político-Pedagógico, tratando do processo de avaliação institucional no seu art. 5º, concebido como instrumento indispensável para a análise da estrutura e das relações internas e externas da instituição na busca de uma visão clara e crítica sobre a totalidade dos fatores que envolvem o ensino. Ainda em 2000, foi discutido com a comunidade acadêmica e aprovado o novo Projeto Político-Pedagógico, que também enfatizava a importância da política de Avaliação na Instituição. Constata-se que, ao longo da história, a Universidade se envolveu em vários processos de avaliação, normalmente atendendo a demandas de órgãos externos, sem que houvesse uma continuidade.

No ano de 2004, com base na Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004, a qual instituiu o SINAES, e conforme a Resolução nº 008 de 23/09/2004 da UFSM, a Universidade constituiu a primeira Comissão Própria de Avaliação da UFSM. A avaliação interna na UFSM também está em consonância com a Portaria nº 2.051, de 9 de julho de 2004, que regulamentou os procedimentos de avaliação do SINAES e com o Decreto Nº 5.773, de 9 de maio de 2006, que dispôs sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. A CPA da UFSM iniciou suas atividades com a elaboração do projeto de avaliação institucional, encaminhado às unidades universitárias para análise e sugestões em 2005.

No âmbito interno, seu desenvolvimento ampara-se na Resolução nº 009, de 26 de maio de 2015, a qual instituiu o Regimento Interno da CPA, e na Resolução N. 003, de 02 de julho de 2009, a qual criou a Coordenadoria de Planejamento e Avaliação Institucional na estrutura organizacional da Pró-Reitoria de Planejamento, balizada pela necessidade de implementar, apoiar e contribuir com a dinâmica de funcionamento do processo de planejamento e avaliação interna da Instituição. Nesse contexto, a COPLAI funciona como órgão executivo da CPA, operacionalizando as pesquisas promovidas pela Comissão.

Conforme previsto no art. 11 da Lei 10.861/2004, os processos de autoavaliação da UFSM são conduzidos pela CPA da Instituição, com a comissão vigente designada pela Portaria nº 78.872, de 23 de março de 2016 (Anexo C). A CPA é composta por trinta e um membros, sendo treze docentes, dez servidores técnico-administrativos em educação (TAEs), quatro discentes de graduação, um discente de pós-graduação, um membro da sociedade civil e dois servidores aposentados (docente e TAE). Além disso, a CPA conta com o auxílio de quinze Comissões Setoriais de Avaliação (CSA), representando cada unidade universitária, dentre

Centros de Ensino, campi fora de sede, Colégios e Reitoria. A função das CSAs é expandir o processo de avaliação dentro de suas unidades, envolvendo a comunidade universitária nos processos avaliativos, conforme mencionado no Relatório de Avaliação Interna: Autoavaliação (UFSM, 2016). Nesse sentido, percebe-se o interesse da CPA atual em descentralizar o processo e fortalecer as unidades universitárias, proporcionando, assim, que o trabalho seja realizado de forma pontual, garantindo maior participação da comunidade acadêmica.

O sistema de avaliação atualmente praticado na UFSM busca estabelecer uma prática permanente de avaliação, promovendo de maneira efetiva os quatro principais componentes do SINAES: avaliação interna das instituições de educação superior, também entendida como autoavaliação institucional; avaliação externa das instituições de educação superior; avaliação dos cursos de graduação; e avaliação do desempenho acadêmico dos estudantes de cursos de graduação pelo ENADE.

3.2.1 Instrumentos de avaliação interna

Atualmente, a avaliação interna na Instituição é composta por três pesquisas distintas, descritas a seguir: a de Autoavaliação Institucional, a Avaliação Docente e a pesquisa de Acompanhamento de Egressos.

3.2.1.1 Pesquisa de Autoavaliação Institucional

A pesquisa de Autoavaliação Institucional tem como objetivo identificar o perfil da Instituição e o significado de sua atuação por meio da visão da comunidade acadêmica sobre os diferentes aspectos contemplados nas dimensões previstas na Lei 10.861/04. É aplicada a cada dois anos para dois grandes segmentos da comunidade acadêmica: ensino presencial e ensino a distância (EaD). Este estudo analisou apenas os instrumentos aplicados à comunidade presencial em 2016, uma vez que foi verificado internamente que os instrumentos aplicados à comunidade EaD no mesmo ano não atendem satisfatoriamente aos eixos e dimensões pré-definidos pelo SINAES e, por esse motivo, serão reconstruídos para a próxima edição, em 2018.

A pesquisa aplicada para o segmento presencial é composta de sete instrumentos: Questões Gerais, Discente de Graduação, Discente de Pós-Graduação, Discente de Ensino Médio e/ou Técnico, Docente, Servidor Técnico-Administrativo em Educação e Gestor. O primeiro instrumento, Questões Gerais, é aplicado a todos os segmentos da comunidade acadêmica presencial. Em adição, cada segmento conta com um instrumento específico,

voltado para sua realidade. Os instrumentos base foram construídos por grupos de trabalho compostos por membros da CPA e homologados pela comissão em 2014, observando-se as dez dimensões e os cinco eixos definidos pela Nota Técnica Nº 14/2014 – CGACGIES/DAES/INEP/MEC. A edição de 2016, entretanto, contou com algumas modificações em relação à edição anterior, em especial: mudança da escala utilizada, enxugamento do texto das questões existentes; a inclusão de variáveis tratando de temas levantados nas questões abertas na pesquisa aplicada em 2014; e, finalmente, a supressão do instrumento voltado aos egressos em razão da criação da pesquisa de Acompanhamento de Egressos. Cumpre ressaltar que os instrumentos utilizados tanto na pesquisa de 2014 quanto na pesquisa de 2016 não foram submetidos a qualquer tipo de validação estatística, antes ou após as aplicações.

Passando à descrição dos instrumentos, para as questões de opinião foi adotada a escala intervalar de 5 pontos, onde 1 refere-se a *Péssimo*, 2 a *Ruim*, 3 a *Regular*, 4 a *Bom* e 5 a *Excelente*. Os respondentes ainda tiveram a opção de assinalar a alternativa *Não sei responder/Não se aplica*, tratadas como questões em branco para fins desse estudo. A escala utilizada representou a principal mudança entre os anos de 2014 e 2016, em todos os instrumentos aplicados na pesquisa de autoavaliação. Enquanto na pesquisa de 2014 a escala possuía as opções *Excelente*, *Muito Boa*, *Boa*, *Regular*, *Insatisfatória* e *Desconheço*, ou seja, três opções positivas, uma intermediária e uma negativa, além da opção *Desconheço*, impossibilitando a transformação dos resultados em média aritmética, na pesquisa de 2016, optou-se por transformar a escala em intervalar, a fim de possibilitar a disponibilização de médias para as variáveis propostas.

A seguir, apresenta-se uma descrição detalhada de cada um dos sete instrumentos direcionados ao público presencial que compuseram a Pesquisa de Autoavaliação Institucional aplicada em 2016:

- a) *Questões Gerais*: o instrumento denominado Questões Gerais (Anexo D) possui 29 questões, distribuídas nos cinco eixos definidos pela Nota Técnica Nº 14/2014 – CGACGIES/DAES/INEP/MEC: Planejamento e Avaliação Institucional, Desenvolvimento Institucional, Políticas Acadêmicas, Políticas de Gestão e Infraestrutura Física. Dessas 29 questões, 6 são questões abertas e uma não possui caráter avaliativo, pois indaga sobre o conhecimento dos respondentes sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional. Para fins deste estudo, foram utilizadas apenas as 22 questões restantes. Dentre as modificações realizadas nos instrumentos entre as

aplicações de 2014 e 2016, destaca-se as questões 2.1 do instrumento Questões Gerais de ambas as edições, incluídas no eixo Desenvolvimento Institucional e diretamente relacionadas à dimensão Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional. Em 2014, a questão indagava se o respondente identificava o Plano de PDI como referência para as ações de ensino, pesquisa e extensão, levando em conta as políticas nele contidas. Já em 2016, durante a fase final do processo de construção do PDI 2016-2026, a CPA optou por verificar somente se a comunidade acadêmica conhecia o documento;

- b) *Segmento Discente de Ensino Médio e/ou Técnico*: o instrumento aplicado ao segmento Discente de Ensino Médio e/ou Técnico (Anexo E) possui 15 questões, distribuídas em três dos cinco eixos definidos pela Nota Técnica N° 14/2014 – CGACGIES/DAES/INEP/MEC: Desenvolvimento Institucional, Políticas Acadêmicas, e Políticas de Gestão. Dessas 15 questões, 3 são questões abertas. Para fins deste estudo, foram utilizadas apenas as 12 questões restantes;
- c) *Segmento Discente de Graduação*: o instrumento aplicado ao segmento Discente de Graduação (Anexo F) possui 15 questões, distribuídas em três dos cinco eixos definidos pela Nota Técnica N° 14/2014 – CGACGIES/DAES/INEP/MEC: Desenvolvimento Institucional, Políticas Acadêmicas, e Políticas de Gestão. Dessas 15 questões, 3 são questões abertas. Para fins deste estudo, foram utilizadas apenas as 12 questões restantes;
- d) *Segmento Discente de Pós-Graduação*: o instrumento aplicado ao segmento Discente de Pós-Graduação (Anexo G) possui 15 questões, distribuídas em três dos cinco eixos definidos pela Nota Técnica N° 14/2014 – CGACGIES/DAES/INEP/MEC: Desenvolvimento Institucional, Políticas Acadêmicas, e Políticas de Gestão. Dessas 15 questões, 3 são questões abertas. Para fins deste estudo, foram utilizadas apenas as 12 questões restantes;
- e) *Segmento Docente*: o instrumento aplicado ao segmento Docente (Anexo H) possui 16 questões, distribuídas em três dos cinco eixos definidos pela Nota Técnica N° 14/2014 – CGACGIES/DAES/INEP/MEC: Políticas Acadêmicas, Políticas de Gestão e

Infraestrutura Física. Dessas 16 questões, 3 são questões abertas. Para fins deste estudo, foram utilizadas apenas as 13 questões restantes;

- f) *Segmento Gestor*: o instrumento aplicado ao segmento Gestor (Anexo I) possui 13 questões, distribuídas em três dos cinco eixos definidos pela Nota Técnica Nº 14/2014 – CGACGIES/DAES/INEP/MEC: Desenvolvimento Institucional, Políticas Acadêmicas, e Políticas de Gestão. Dessas 13 questões, 3 são questões abertas. Para fins deste estudo, foram utilizadas apenas as 10 questões restantes;
- g) *Segmento Técnico-Administrativo em Educação*: o instrumento aplicado ao segmento Técnico-Administrativo em Educação (TAE) (Anexo J) possui 12 questões, relacionadas a apenas um dos cinco eixos definidos pela Nota Técnica Nº 14/2014 – CGACGIES/DAES/INEP/MEC: Políticas de Gestão. Dessas 12 questões, 1 questão é aberta. Para fins deste estudo, foram utilizadas apenas as 11 questões restantes.

3.2.1.2 Pesquisa de Avaliação Docente

A avaliação de desempenho docente pelos discentes foi aplicada por um breve período na UFSM, em 1998. Foi retomada, em caráter experimental, no primeiro semestre letivo de 2016. A iniciativa partiu, em um primeiro momento, de uma determinação legal do Ministério da Educação (MEC), prevista pela Portaria N.554, de 20 de junho de 2013, que estabeleceu as diretrizes gerais para o processo de avaliação do desempenho de servidores pertencentes ao Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao MEC. Além disso, vem ao encontro de tal determinação a busca constante pelo aperfeiçoamento e pelo acompanhamento da qualidade de ensino oferecido na UFSM (UFSM, 2017).

Hoje, a pesquisa é aplicada semestralmente a alunos de cursos de graduação, cursos de nível médio e cursos de nível técnico. O instrumento foi construído pela CPA, com base em outros projetos já aplicados isoladamente na Instituição, e foi aperfeiçoado para a segunda edição por meio de sugestões da comunidade acadêmica. A versão aplicada atualmente (Anexo K) é composta por treze questões sobre o desempenho docente, uma questão sobre o comprometimento do aluno em sala de aula, um espaço aberto para elogios, críticas e sugestões e, para os alunos de cursos de graduação, três questões sobre a realização e acompanhamento

de docência orientada. Para a realização do cálculo do desempenho docente são utilizadas apenas as treze primeiras questões comuns aos três segmentos pesquisados, as mesmas utilizadas para este estudo. A escala utilizada é intervalar de 5 pontos, onde 1 refere-se a *Discordo totalmente*; 2 a *Discordo em parte*; 3 a *Não concordo, nem discordo*; 4 a *Concordo em parte* e 5 a *Concordo totalmente*, oportunizando também aos respondentes a alternativa “*Não sei responder*”.

A versão inicial do instrumento foi objeto de estudo estatístico que concluiu, por meio de pressupostos da Teoria Clássica dos Testes e da Teoria de Resposta ao Item, que o instrumento de medida aplicado aos discentes atinge sua finalidade, qual seja, medir o desempenho docente em sala de aula, ou seja, é consistente e confiável segundo as técnicas utilizadas, e, além disso, é unidimensional, ou seja apenas um traço latente está sendo medido, no caso, o desempenho docente (UFSM, 2017).

3.2.1.3 Pesquisa de Acompanhamento de Egressos

Até o ano de 2014, o egresso era um dos segmentos contemplados pela pesquisa de autoavaliação descrita anteriormente; entretanto, em 2016, a CPA decidiu desvincular as pesquisas e construir um instrumento, a ser aplicado anualmente e que contemplasse as necessidades dos coordenadores dos cursos de graduação. Dessa maneira, em 2017, a COPLAI iniciou o trabalho de construção de um instrumento com a participação efetiva dos coordenadores de curso, por meio de formulários online. O instrumento, aplicado pela primeira vez em 2017, conta com três dimensões: perfil do egresso, formação continuada e atuação profissional. Além dessas dimensões, aos alunos que concluíram curso de graduação no ano anterior à aplicação da pesquisa, foram replicadas parte das questões do Questionário do Estudante, aplicado pelo MEC junto ao ENADE. Com isso, a CPA pretendeu dar continuidade ao trabalho de integração entre os processos avaliativos propostos pelo SINAES, bem como fornecer subsídio aos cursos de graduação sobre a percepção dos egressos sobre os aspectos contidos no questionário.

O Questionário do Estudante é um dos instrumentos de coleta de informações do ENADE, de caráter obrigatório, que tem por objetivo subsidiar a construção do perfil socioeconômico do estudante e obter uma apreciação quanto ao seu processo formativo. É composto por 68 questões, sendo que as 26 questões iniciais têm como objetivo traçar o perfil socioeconômico do respondente. As 42 questões restantes, replicadas aos concluintes na pesquisa de Acompanhamento de Egressos (Anexo L) e consideradas para este estudo,

contemplam três dimensões referentes aos seguintes aspectos da IES: organização didático-pedagógica; infraestrutura e instalações físicas; e oportunidades de ampliação da formação acadêmica e profissional. A escala utilizada é intervalar de 6 pontos, variando de 1 (discordância total) a 6 (concordância total), oportunizando também aos respondentes as alternativas “*Não sei responder*” e “*Não se aplica*”.

As informações apresentadas neste capítulo, em especial as que concernem à construção do PDI 2016-2026 e às pesquisas de avaliação interna atualmente conduzidas pela CPA, subsidiaram todas as etapas da pesquisa. A seguir, são descritos os procedimentos metodológicos adotados para a consecução dos objetivos traçados na introdução.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a concretização dos objetivos traçados da introdução, abrangendo o delineamento da pesquisa, as estratégias utilizadas para a coleta e análise dos dados e o desenho da pesquisa.

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Conforme Castro (1976), as pesquisas podem ser classificadas, de acordo com a abordagem utilizada, como exploratórias, descritivas ou explicativas. Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória proporciona uma maior familiaridade com o problema proposto de forma a torná-lo mais explícito ou levar à construção de hipóteses. Pode-se dizer que esse tipo de pesquisa tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é flexível e possibilita a consideração de vários aspectos relativos ao objeto de estudo. A pesquisa descritiva, por sua vez, refere-se a estudos que têm como objetivo principal o retrato preciso das características, situações ou grupos. Essa abordagem é usada para descrever variáveis em vez de testar uma previsão. Uma abordagem descritiva na coleta de dados dá a capacidade de agrupar dados precisos e fornece uma imagem clara do fenômeno em estudo (MOUTON & MARAIS 1996). Corroborando com Creswell (2010), entende-se que esta pesquisa pode ser considerada como exploratória, com aproximação à abordagem descritiva (MARSHALL & ROSSMAN, 1999), particularmente apropriada como complementar, já que, para sua consecução, foi necessária uma descrição precisa dos processos envolvidos.

Em relação ao enfoque utilizado, a pesquisa foi qualitativa. A abordagem qualitativa compreende a interpretação dos fatos a partir de observações, entrevistas e análise de documentos, dentre outros. Esse tipo de abordagem se justifica por ajudar a compreender aspectos psicológicos, que não podem ser apreendidos por outros métodos (RICHARDSON, 1999). A análise qualitativa tem ainda o objetivo de permitir um foco particular sobre o evento, de fornecer uma descrição aprofundada do fenômeno em análise e de abrigar a opinião do pesquisador a respeito do tema. Normalmente, é utilizada para tentar entender processos ou experiências educacionais, familiares ou sociais particulares que ocorrem em um local e / ou contexto específicos (MARSHALL e ROSSMAN, 2011). Nesta pesquisa, foram utilizados os seguintes métodos qualitativos: a análise documental, a análise de conteúdo e o grupo focal.

No que se refere à estratégia de pesquisa, o método utilizado foi o estudo de caso que, segundo Yin (2005), caracteriza-se como uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto usual, geralmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente demarcadas. Na prática, o método do estudo de caso deve ser utilizado quando o pesquisador, deliberadamente, decide lidar com as condições contextuais, por acreditar que elas são pertinentes ao fenômeno estudado. Nesse sentido, Gil (2008) reforça a ideia de que os estudos de caso enfatizam a interpretação em contexto, ou seja, para uma apreensão mais completa do objeto, é preciso levar em conta o contexto em que ele se situa. Assim, para compreender melhor a manifestação geral de um problema, as ações, as percepções, os comportamentos e as interações das pessoas devem ser relacionadas à situação específica na qual ocorrem ou à problemática determinada a que estão ligadas. No presente trabalho, percebe-se que o objeto do estudo – interação entre avaliação institucional e planejamento estratégico – é indissociável do contexto nos quais os fenômenos são observados, já que se tratam de práticas e documentos desenvolvidos pela e na Universidade Federal de Santa Maria.

4.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Esta seção apresenta as estratégias de coleta e análise dos dados utilizadas para atender ao objetivo geral da pesquisa e aos objetivos específicos delineados na introdução. Inicialmente, a fim de viabilizar a confecção deste trabalho, procedeu-se à coleta dos dados secundários por meio de algumas fontes de evidências indicadas por Yin (2005): a documentação, os registros em arquivos, e a observação participante. Os documentos pesquisados incluem o PDI 2016-2026, os instrumentos de avaliação interna da UFSM, planos, relatórios, apresentações institucionais, atas e publicações encontradas no site da UFSM, em especial na página dedicada ao PDI e no site Avaliação UFSM. Os documentos e os registros podem fornecer informações básicas e ampla cobertura de dados, sendo úteis para contextualizar a pesquisa dentro do assunto ou campo temático (BOWEN, 2009). Destaca-se, também, que a observação participante foi essencial para complementar as informações obtidas por esses documentos e apresentadas na contextualização do estudo. DeWalt e DeWalt (2002) explicam que o objetivo da pesquisa utilizando a observação participante como método é desenvolver uma compreensão holística dos fenômenos em estudo que seja tão objetiva e precisa quanto possível, dadas as limitações do método. Os autores sugerem que a observação participante seja utilizada como uma maneira

de aumentar a validade do estudo, pois as observações podem ajudar o pesquisador a entender melhor o contexto e o fenômeno.

Para verificar como o processo de avaliação interna da UFSM subsidiou a confecção do PDI 2016-2026, o método escolhido foi a análise documental. O documento analisado foi o PDI 2016-2026, que abrangeu, além do texto principal, os seguintes anexos: metodologia de elaboração, relação inicial de indicadores para o mapa estratégico, e relação de contribuições da comunidade acadêmica. A análise documental é uma forma de pesquisa qualitativa na qual os documentos são interpretados pelo pesquisador para dar voz e significado em torno de um tópico, incorporando conteúdo de codificação em temas escolhidos de maneira similar às análises de transcrições de entrevistas (BOWEN, 2009).

Já a verificação da relação entre os objetivos que compõem o mapa estratégico do PDI 2016-2026 e as questões que compõem os instrumentos atualmente utilizados no processo de avaliação interna da UFSM foi realizada em duas etapas distintas: a preparação dos objetivos estratégicos, por meio da análise de conteúdo, e a relação propriamente dita, por meio de grupo focal.

A necessidade da análise de conteúdo dos objetivos estratégicos foi percebida já nas fases iniciais de concepção desse trabalho, uma vez que alguns desses objetivos tratavam de dois ou mais assuntos sem relação entre si e que aparentemente não poderiam ser verificados pelos mesmos indicadores. Assim, por meio dessa preparação inicial, pretendeu-se identificar o que, de fato, a Instituição pretende alcançar com cada um dos objetivos estratégicos descritos no PDI 2016-2026, facilitando, assim, a relação desses objetivos com as questões que compõem os instrumentos de autoavaliação aplicados atualmente pela CPA.

Para Bardin (2007), a análise de conteúdo não se trata de um instrumento, mas sim de um conjunto de técnicas de análises das comunicações; contudo, se considerada como instrumento, manifesta grande disparidade de formas, adaptáveis à vastidão do campo das comunicações. A autora define a mensagem como objeto da análise de conteúdo; embora não apresente em sua obra conceito restritivo de mensagem, a técnica tem sido amplamente utilizada para interpretar dados gerados por fontes de evidências que lidam com o material de pesquisa dito qualitativo, comumente entrevistas e questões abertas. Nesse contexto, fez-se necessária a apropriação do método para sua utilização em material técnico. Sendo a escolha das técnicas utilizadas neste trabalho um dos resultados da aplicação da análise de conteúdo, compreendida como método, optou-se por descrever detalhadamente os procedimentos adotados na seção dos resultados.

Para identificar o grau de integração entre os objetivos estratégicos e os instrumentos de avaliação interna aplicados atualmente, o método escolhido foi o grupo focal, definido por Morgan (1997) como uma técnica de pesquisa que coleta dados por meio das interações grupais, ao se discutir um tópico especial sugerido pelo pesquisador. Ocupa uma posição intermediária entre a observação participante e as entrevistas em profundidade. É, na verdade, uma espécie de entrevista coletiva, que busca identificar tendências (BARROS; DUARTE, 2005), de forma a compreender fenômenos, e não deduzir ou generalizar. Trujillo (2003) concorda com os autores e acrescenta que o debate é acompanhado de um ou mais profissionais chamados de observadores.

O grupo focal foi composto por três servidores técnico-administrativos em educação envolvidos com os processos de avaliação e planejamento estratégico no âmbito da Instituição: um membro da CPA, um da Comissão Executiva do PDI, e um servidor designado pela Pró-Reitoria de Planejamento para auxiliar na construção de indicadores para os objetivos estratégicos do PDI.

O grupo focal também foi o método escolhido para explorar os cenários futuros de interação entre os processos de planejamento estratégico e avaliação interna durante o período de vigência do PDI 2016-2026. Para essa etapa do trabalho, os resultados obtidos na etapa anterior foram sintetizados e apresentados ao mesmo grupo definido anteriormente, a fim de provocar a discussão sobre os possíveis cenários para a verificação dos objetivos estratégicos previstos no PDI 2016-2026.

A partir da finalização das etapas apresentadas, realizou-se a triangulação de dados, com o objetivo de identificar relações de causa e efeito entre os resultados obtidos nas etapas anteriores e de responder ao problema de pesquisa. Yin (2001), discorre que a utilização desse método faz com que os resultados sejam mais convincentes e acurados. O produto final da triangulação dos dados foi uma relação inicial das questões que devem ser incluídas nos instrumentos de avaliação interna a fim de atender aos objetivos estratégicos do PDI, apresentada como uma subseção integrante dos resultados.

4.3 DESENHO DA PESQUISA

O Quadro 03 traz o desenho da pesquisa, elaborado com base nos procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos específicos traçados na introdução para atender ao problema de pesquisa.

Quadro 03 – Desenho da pesquisa

		Estratégia	Fonte de dados
Objetivos específicos	1	Verificar de que maneira a avaliação interna foi utilizada na construção do PDI 2016-2026.	Análise documental PDI 2016-2026
	2	a) Preparar os objetivos estratégicos para serem relacionados às questões dos instrumentos de avaliação interna.	Análise de conteúdo Objetivos estratégicos
		Verificar a relação entre os objetivos que compõem o mapa estratégico do PDI 2016-2026 e as questões que compõem os instrumentos atualmente utilizados no processo de avaliação interna da UFSM.	Grupo focal Resultados obtidos na análise de conteúdo X Instrumentos de avaliação interna
3	Explorar os cenários futuros de interação entre os processos de planejamento estratégico e avaliação interna durante o período de vigência do PDI 2016-2026.	Grupo focal Resultados obtidos nas etapas anteriores	
Problema de pesquisa	No caso concreto da UFSM, é possível utilizar as pesquisas de avaliação interna atualmente aplicadas pela CPA para medir os resultados institucionais conforme os objetivos traçados no PDI 2016-2026?		Triangulação de dados Resultados obtidos nas etapas anteriores

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

As estratégias escolhidas foram aplicadas cronologicamente e, a partir dos resultados obtidos, foi possível responder ao problema de pesquisa. O capítulo seguinte traz a análise e discussão desses resultados.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo tem como propósito apresentar a análise e discussão dos resultados obtidos a partir da aplicação dos procedimentos metodológicos definidos no capítulo anterior. Na primeira seção (5.1), investigou-se de que modo o processo de avaliação interna subsidiou a construção do PDI 2016-2026. A segunda seção (5.2) traz a análise de conteúdo dos objetivos que compõem o mapa estratégico do PDI 2016-2026 e, em seguida, apresenta a relação estabelecida pelo grupo focal entre os objetivos desmembrados e as questões que compõem os instrumentos de avaliação atualmente aplicados pela CPA. Na terceira seção (5.3), o grupo focal explorou os cenários futuros para a verificação dos objetivos estratégicos previstos no PDI 2016-2026. Na quarta seção (5.4), os resultados obtidos nas etapas anteriores foram analisados em conjunto com o objetivo de responder ao problema de pesquisa definido na introdução. A última seção (5.5) apresenta uma relação inicial das questões que devem ser incluídas nos instrumentos de avaliação interna a fim de atender aos objetivos estratégicos do PDI.

5.1 PASSADO

A primeira seção deste capítulo é dedicada à verificação de como se deu a integração entre os processos de avaliação interna e planejamento estratégico na criação do PDI 2016-2026. Para isso, buscou-se estudar as informações contidas no documento com o objetivo de compreender de que maneira os diferentes aspectos da avaliação interna foram considerados em sua construção.

Inicialmente, buscou-se estabelecer a relação entre os conceitos-chave utilizados no PDI 2016-2026, representados pelos desafios institucionais e, subsidiariamente, pelas comissões temáticas, e as dimensões do SINAES, definidas na Lei 10.861/04 com o objetivo de identificar o perfil e significado de atuação da Instituição.

Conforme descrito no PDI 2016-2026, o seu processo de elaboração foi norteado por sete desafios institucionais, definidos pela comissão central, com o objetivo de aprimorar a relevância social da Instituição para o desenvolvimento humano, científico, cultural e tecnológico. As consultas realizadas junto à comunidade acadêmica, que culminaram na construção dos objetivos que compõem o mapa estratégico, foram conduzidas de modo a discutir o futuro da Instituição sob o prisma desses sete desafios institucionais. Todavia, o documento falha ao não mencionar os critérios utilizados para a definição desses desafios – não há informações sobre o processo de criação nem sobre a relevância dos temas escolhidos no

contexto da educação superior. O Quadro 04 enumera os sete desafios institucionais e as dez dimensões avaliadas pelo SINAES.

Quadro 04 – Desafios institucionais x dimensões SINAES

Desafios institucionais definidos no PDI	Dimensões avaliadas pelo SINAES
1. Internacionalização	1. Missão e plano de desenvolvimento institucional;
2. Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica	2. Políticas para o ensino, a pesquisa e a extensão;
3. Inclusão social	3. Responsabilidade social da instituição;
4. Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia	4. Comunicação com a sociedade;
5. Modernização e desenvolvimento organizacional	5. Políticas de pessoal;
6. Desenvolvimento local, regional e nacional	6. Organização e gestão da instituição;
7. Gestão Ambiental	7. Infraestrutura física;
	8. Planejamento e avaliação;
	9. Políticas de atendimento aos discentes;
	10. Sustentabilidade financeira.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Pela análise do quadro, é possível verificar que os desafios não fazem uma relação direta às dimensões avaliadas pelo SINAES, ainda que seja possível fazer algumas conexões³.

Outro exemplo da utilização de conceitos-chave no PDI 2016-2026 foi a adoção de comissões temáticas, responsáveis por elaborar o texto do PDI e apoiar a comissão executiva na elaboração dos objetivos institucionais. O Quadro 05 compara as nove comissões temáticas às dez dimensões avaliadas pelo SINAES.

Quadro 05 – Comissões temáticas x dimensões SINAES

Comissões temáticas	Dimensões avaliadas pelo SINAES
a) Planejamento e Desenvolvimento Institucional	1. Missão e plano de desenvolvimento institucional;
b) Políticas Acadêmicas	2. Políticas para o ensino, a pesquisa e a extensão;
c) Políticas de Gestão	3. Responsabilidade social da instituição;
d) Infraestrutura	4. Comunicação com a sociedade;
e) Inovação, Empreendedorismo e Transferência de Tecnologia	5. Políticas de pessoal;
f) Sustentabilidade	6. Organização e gestão da instituição;
g) Responsabilidade Ambiental	7. Infraestrutura física;
h) Política de Comunicação	8. Planejamento e avaliação;
i) Política de Acessibilidade	9. Políticas de atendimento aos discentes;
	10. Sustentabilidade financeira.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

³ Desafio 2 – dimensão 2; desafio 3 – dimensões 3 e 9; desafio 5 – dimensão 6; desafio 7 – dimensão 3.

A partir do quadro, é possível perceber uma relação mais evidente entre as comissões e as dimensões definidas pelo SINAES⁴, mas, da mesma forma que ocorreu com os desafios institucionais, o PDI não menciona os critérios utilizados para a definição dos temas nem a sua relevância para a construção do documento.

Dessa maneira, não é possível afirmar que as dimensões do SINAES foram utilizadas para a definição dos desafios institucionais e dos temas das comissões temáticas, da mesma maneira que não é possível descartar essa possibilidade, uma vez que o documento não explicita como esses conceitos-chave foram estabelecidos.

Dando prosseguimento à análise, foram definidas algumas palavras-chave relacionadas à avaliação da educação superior, que referissem diretamente ou abrangessem os processos de avaliação interna, a fim de verificar como os resultados das pesquisas de autoavaliação foram utilizados na construção do PDI 2016-2026. Em seguida, verificou-se o contexto em que essas palavras apareceram no documento final, que compreende, além do documento em si, a metodologia utilizada para a sua construção; o esboço do rol de indicadores a serem utilizados para o acompanhamento dos objetivos estratégicos e as contribuições advindas da comunidade para a construção do mapa estratégico apresentado no Capítulo 3 do documento oficial. Salienta-se que não se teve a pretensão de apurar se houve ou não a interação no momento da construção do documento apenas pela análise da frequência das palavras-chave; em vez disso, a investigação foi feita de forma qualitativa, descrevendo criticamente o contexto no qual essas palavras foram observadas.

As palavras-chave definidas foram as seguintes: avaliação institucional; avaliação interna; autoavaliação; CPA, Comissões Setoriais de Avaliação; sistema de avaliação; e avaliação docente⁵. Foram buscados outros termos como: pesquisa de avaliação, Comissão Própria de Avaliação, CSA, SINAES, mas sem resultados relevantes. A relação completa dos termos pesquisados, com a informação da página e do capítulo/seção em que foram mencionados, além do contexto e/ou transcrição do trecho mencionado, podem ser verificadas no Apêndice A.

A partir dessa busca, foi possível identificar trinta e nove aparições das palavras-chave no documento principal; cinco na metodologia; uma menção no rol incompleto de indicadores; e vinte nas contribuições da comunidade. A seguir, são apresentados os resultados e algumas

⁴ Comissão a – dimensões 1 e 8; comissão b – dimensões 2 e 9; comissão c – dimensões 5 e 6; comissão d – dimensão 7.

⁵ Tomou-se o cuidado de não repetir termos que abrangessem duas palavras-chave, como “sistema de avaliação institucional”.

impressões iniciais sobre a figura da avaliação interna no PDI 2016-2026, representada pelas palavras-chave mencionadas anteriormente.

No documento principal, foram quatro menções preliminares das palavras-chave nos seguintes elementos pré-textuais: apresentação, lista de figuras e sumário. No capítulo 2 – *Perfil institucional*, seção 2.1 – *Organização administrativa*, houve uma menção, no contexto da descrição das atividades da Pró-Reitoria de Planejamento:

“A PROPLAN também é responsável pelo processo de avaliação institucional, pela elaboração da proposta orçamentária e por controlar o desempenho da execução orçamentária, bem como promover a busca por fontes alternativas de recursos financeiros” (UFSM, 2016, página 28).

Observa-se, entretanto, que a informação constante no documento está equivocada, já que a PROPLAN não é responsável pelo processo de avaliação institucional. Conforme mencionado na introdução e na contextualização deste trabalho, cabe à CPA a condução dos processos de avaliação internos da instituição, sendo a COPLAI, órgão vinculado à PROPLAN, responsável apenas por assessorar a CPA na condução desses processos. Em seguida, foram verificadas dezessete menções das palavras-chave no capítulo 2 – *Perfil institucional*, seção 2.6 – *Avaliação Institucional*. Essa seção descreve o processo de avaliação institucional na UFSM; é, portanto, uma seção meramente descritiva, ou seja, as menções não são relevantes para identificar de que forma a avaliação interna foi utilizada na construção do PDI vigente. Na seção 2.7 – *Planejamento institucional*, capítulo 2 – *Perfil institucional*, há quatro menções das palavras-chave; essas referências, contudo, não fazem alusão à interação entre planejamento e avaliação no presente, mas sim ao processo de construção do PDI 2001 – 2005 e ao Plano de Gestão 2014-2017, no qual a avaliação institucional foi identificada como uma fraqueza da Instituição na matriz estratégica realizada para a elaboração do Plano de Gestão. Na introdução do capítulo 3 – *Planejamento estratégico*, que apresenta o mapa estratégico que contém os objetivos estratégicos, muito relevantes para esse estudo, há três menções das palavras-chave. Adianta-se que, nesse capítulo, existe a única menção, no documento inteiro, que sinaliza a utilização dos resultados das pesquisas de autoavaliação para a construção do PDI vigente:

“O plano [mapa estratégico] foi elaborado a partir das contribuições coletadas junto à comunidade, tendo como pano de fundo o Plano Nacional da Educação (PNE), o Plano Plurianual do Governo Federal (PPA) e os resultados de análises realizadas internamente na Instituição, como a Autoavaliação Institucional e a análise SWOT.” (UFSM, 2016, página 83).

Percebe-se, contudo, que o documento não é claro quanto ao papel da autoavaliação institucional na construção do mapa estratégico; a utilização do termo “pano de fundo” parece

propositalmente vaga e a relação entre a avaliação interna e o mapa estratégico não é esclarecida no decorrer do documento. Prosseguindo com o relato, há três menções das palavras-chave na seção 4.2 – *Visão Geral*, capítulo 4 – *PPI – Projeto Pedagógico Institucional*. Essas menções tratam da composição e papel dos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPCs) e são irrelevantes à aferição dos objetivos traçados nesse trabalho. Existe, ainda, mais uma menção de palavra-chave no capítulo 4 – *PPI*, dessa vez na seção 4.3 – *Diretrizes da política de ensino*, indicando que as avaliações interna e externa possibilitam a tomada de decisão planejada e eficiente, o que não pode ser considerado como indício de interação de fato entre avaliação interna e planejamento estratégico na construção do documento. Finalmente, foram verificadas cinco menções às palavras-chave no capítulo 5 – *Diretrizes das políticas institucionais*, seção 5.1 *Diretrizes da política de planejamento e avaliação institucional*. O capítulo 5 abrangeu as diretrizes das políticas institucionais sobre diversos assuntos, dentre eles o planejamento e a avaliação institucional. Essas diretrizes, contudo, são orientações genéricas a serem seguidas pela Instituição e, como orientações, indicam os caminhos a serem seguidos no futuro, ou seja, não demonstram a interação entre planejamento e avaliação na construção do documento. É necessário destacar que a avaliação, na referida seção, é tratada como avaliação do planejamento, havendo uma nítida separação entre esse conceito de avaliação ao de avaliação institucional previsto pelo SINAES. Sobre a última, o documento limita-se a dizer que o modelo de avaliação previsto pelo SINAES deve ser observado pela Instituição, buscando a integração dos sistemas de autoavaliação e de avaliação externa e mantendo o caráter participativo utilizado tanto na construção dos instrumentos quanto na sua aplicação.

Conforme descrito anteriormente, no documento final do PDI 2016-2026 consta, como anexo, a metodologia utilizada para a construção do documento. Na metodologia, foram verificadas cinco ocorrências das palavras-chave. Duas delas aparecem no quadro que demonstra a relação entre capítulos do PDI e as comissões temáticas que elaboraram os textos, portanto irrelevantes para esse trabalho. Contudo, merecem destaque: a menção do “Sistema de Avaliação (Interna e Externa)” (UFSM, 2016, página 194) como palavra-chave definida pela Comissão Central para o Desafio 2: Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica; e, especialmente, as duas referências às Comissões Setoriais de Avaliação como participantes das reuniões presenciais de consulta à comunidade realizadas nas unidades de ensino, reitoria e HUSM (UFSM, 2016, páginas 196 e 198). Ainda que o registro não faça referência à utilização dos resultados das pesquisas de avaliação interna, é um indício da participação de atores do processo de autoavaliação na construção do documento. Contudo, a leitura mais atenta do capítulo em que a palavra-chave foi verificada demonstra que a

participação das CSAs não pode ser considerada como uma evidência efetiva de articulação entre os processos de planejamento estratégico e avaliação interna, uma vez que a configuração das reuniões não contemplou a apresentação dos resultados das pesquisas aplicadas pela CPA nem conferiu aos representantes uma atuação distinta dentre os demais participantes

Já na relação inicial de indicadores, existe apenas uma menção das palavras-chave: o termo avaliação docente aparece como indicador do Objetivo 30 (AI-D2-05), que trata da capacitação do quadro docente quanto ao uso de práticas pedagógicas (UFSM, 2016, página 211). Durante a análise dessa porção específica do documento, contudo, verificou-se a necessidade de se ir além da busca das palavras-chave, uma vez que, ainda que exista apenas uma menção direta às pesquisas de avaliação interna, observou-se que inúmeros objetivos estão associados a indicadores relativos a índices de satisfação⁶. Uma vez que os índices de satisfação são medidos por meio de pesquisas de opinião, pode-se inferir que esses indicadores estão inseridos no contexto das pesquisas de avaliação interna – a menos que a gestão decida utilizar instrumento próprio para a verificação desses índices. Foram identificados um total de trinta e seis indicadores que tratavam de algum tipo de índice de satisfação.

Finalmente, procedeu-se à procura das palavras-chave na relação de contribuições advindas da comunidade acadêmica, que serviram como base para a elaboração do mapa estratégico. Nessa seção, foram verificadas vinte menções das palavras-chave. Dessas vinte menções, ao menos dezesseis referem-se diretamente ao processo de avaliação interna na Instituição; uma refere-se ao sistema de avaliação do aprendizado e, em relação às três menções restantes, não foi possível identificar, pelo contexto em que estavam inseridas, se faziam alusão à avaliação do aprendizado ou à avaliação da Instituição.

Pela análise do PDI 2016-2026, proposta como meio de verificar como o processo de avaliação interna foi utilizado na sua construção, não foi possível confirmar nem que os resultados das pesquisas nem que as suas diretrizes – no caso os eixos e dimensões previstos pelo SINAES – foram utilizados na construção do documento. Ainda que haja uma menção sobre a utilização dos resultados da pesquisa de Autoavaliação Institucional para a construção do mapa estratégico, o PDI falha ao não explicitar de que maneira esses resultados foram utilizados, uma vez que a simples menção da sua utilização não é suficiente para demonstrar a efetiva interação entre os processos. Não obstante, ainda que não haja indícios concretos da articulação entre os processos de avaliação interna e planejamento estratégico na construção do

⁶ A relação inicial de indicadores pode ser consultada no Anexo B.

PDI 2016-2026, a relação inicial de indicadores parece apoiar-se, ao menos em parte, nas pesquisas aplicadas pela CPA.

Indo além do que foi proposto nos objetivos específicos, percebe-se que, além da falta de interação entre os processos, o documento denota uma certa indiferença em relação ao processo de autoavaliação institucional. Isso fica claro ao observar o conjunto de objetivos estratégicos definidos, no qual não há qualquer menção sobre o sistema de avaliação interna da Instituição, ainda que haja ao menos dezesseis manifestações da comunidade sobre o assunto e ainda que a Comissão Central tenha definido a avaliação institucional como palavra chave do desafio 2.

5.2 PRESENTE

Esta seção é dedicada à verificação da relação entre os objetivos estratégicos traçados no PDI 2016-2026 e as questões que compõem os instrumentos atualmente utilizados no processo de avaliação interna da UFSM. A primeira subseção é dedicada à preparação dos objetivos que compõem o mapa estratégico por meio da análise de conteúdo e a segunda subseção traz a associação entre os objetivos desmembrados e as questões dos instrumentos aplicados pela CPA.

5.2.1 Preparação dos objetivos estratégicos

Ao definir as fases para a análise de conteúdo, Bardin (2007) organizou-as em três polos cronológicos: a pré-análise, a exploração do material e, finalmente, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A autora estabelece que o primeiro passo da pré-análise é a leitura flutuante do material, que consiste em estabelecer um contato inicial com os documentos, a fim de conhecê-los. Nessa etapa, o pesquisador deve se deixar invadir por impressões, de modo que, aos poucos, a leitura se torne mais precisa. Essa fase inicial tem como objetivo a organização em seu sentido amplo, e, de certa forma, assemelha-se à elaboração de um projeto de pesquisa, já que é na pré-análise que se deve definir os documentos que serão submetidos à análise, os objetivos e hipóteses e os indicadores⁷ que fundamentarão a interpretação final.

⁷ Os indicadores, na análise de conteúdo, correspondem aos métodos que serão utilizados para verificar as hipóteses

O objetivo principal da análise de conteúdo do mapa estratégico do PDI 2016-2026 foi compreender o que o gestor, entendido como autor do Plano, pretende alcançar com os objetivos estratégicos que compõem o mapa, a fim de se ter uma ideia inicial sobre como a consecução desses objetivos pode ser medida. Para o propósito deste trabalho, especificamente, o objetivo da análise de conteúdo foi preparar os objetivos estratégicos para que pudessem ser relacionados de forma mais precisa às questões que compõem os instrumentos utilizados no processo de avaliação interna da Instituição. Foram, portanto, objeto do estudo os objetivos que compõem o mapa estratégico do PDI vigente. Com o propósito de atender aos objetivos definidos para a análise de conteúdo, foram formuladas algumas hipóteses a partir da leitura flutuante do material. No Quadro 06, essas hipóteses estão relacionadas aos indicadores (métodos) que foram utilizados para verificá-las.

Quadro 06 – Relação entre hipóteses e indicadores

Indicadores		
<p>Hipótese A</p> <p>Nem todos os objetivos do PDI podem ser mensurados por pesquisas de opinião.</p>	<p>2. Análise léxico-temática: identificação das palavras ambíguas/polissêmicas; classificação dos objetivos conforme verbos utilizados</p>	
	<p>1. Análise sintática: identificação dos verbos principais de cada objetivo; frequência de verbos</p>	
<p>Hipótese B</p> <p>Os 45 objetivos estratégicos correspondem a mais de 45 objetivos no sentido estrito da palavra.</p>	<p>3. Análise sintático-temática: identificação do tema dos objetivos por meio dos seus respectivos objetos</p>	<p>Hipótese D</p> <p>Os objetivos seguem a estrutura verbo + objeto + acessório</p>
<p>Hipótese C</p> <p>Os acessórios podem restringir ou especificar o sentido dos objetivos.</p>	<p>4. Análise sintático-temática: identificação de subtemas correspondentes aos acessórios</p>	

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Dando início à exploração do material, que nada mais é que a aplicação dos indicadores definidos na pré-análise, realizou-se a análise sintática para identificar os verbos principais de cada um dos quarenta e cinco objetivos, a fim de auxiliar na verificação da hipótese de que nem todos os objetivos do PDI podem ser mensurados por pesquisas de opinião (Hipótese A). A frequência desses verbos pode ser verificada no Quadro 07.

Quadro 07 – Frequência de verbos

Verbo / Frequência	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Desenvolver	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fortalecer	-	-	-	-	-	-				
Aumentar; manter; oferecer	-	-	-							
Estipular; possuir	-	-								
Adequar; disseminar; equipar; expandir; firmar; fomentar; formar; implantar; implementar; incrementar; instituir; modernizar; oportunizar; otimizar; preparar; prover	-									

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Nos quarenta e cinco objetivos analisados, foram identificados vinte e três verbos distintos, sendo “desenvolver” o verbo mais frequente, com dez menções, seguido do verbo “fortalecer”, com seis menções. Observou-se que todas as ações expressadas nos objetivos têm sentido positivo, ou seja, nenhum objetivo tem a intenção expressa de diminuir algum índice ou acabar com alguma prática, por exemplo.

Em seguida, foi realizada a análise léxico-temática, a fim de identificar palavras ambíguas e/ou polissêmicas e classificar os objetivos conforme a intenção expressada nos verbos que os regem. A partir da primeira impressão colhida na leitura flutuante do material, foram criadas três categorias para a análise, que correspondem às possíveis intenções que os verbos carregam em seu significado e contexto: *Criar*; *Manter*; e *Melhorar*. A criação das categorias foi necessária para a verificação da Hipótese A, já que um objetivo que expressa a intenção de criar algo carrega, em sua averiguação, um conceito binário: ou a coisa foi criada, ou não; ou seja, no momento em que se confirma a criação da coisa, o objetivo foi atendido. Sendo assim, não existe necessidade nem efetividade em mensurar a concretização de um objetivo de criação por meio das pesquisas aplicadas pela CPA. Isso não implica, contudo, que os objetivos classificados nas demais categorias possam ou devam, necessariamente, ser mensurados pela avaliação interna; a classificação serviu apenas para estreitar o rol dos objetivos a serem relacionados com as questões das pesquisas existentes.

A categorização dos objetivos conforme os critérios definidos pode ser observada na Tabela 01. Para fins dessa e demais análises no decorrer do trabalho, foi utilizada a numeração dos objetivos constante no Anexo A.

Tabela 01 – Categorização dos objetivos de acordo com o sentido dos verbos que os regem

Categoria	Objetivos	Total
Criar	7; 9; 10; 11; 12; 19; 21; 26; 27; 29.	10
Manter	-	0
Melhorar	1; 2; 3; 4; 5; 6; 8; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 20; 22; 23; 24; 25; 28; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 37; 38; 39; 40; 41; 42; 43; 44; 45.	35

Fonte: Elaborada pela autora (2018)

Observa-se que dez objetivos foram classificados como *Criar*, trinta e cinco como *Melhorar*, e nenhum como *Manter*, ainda que o verbo manter tenha aparecido três vezes nos objetivos – todas com o sentido de melhorar.

Embora as categorias criadas sejam praticamente autoexplicativas em sua nomenclatura, é importante ressaltar que alguns objetivos cujos verbos principais possuem significado isolado mais próximo ao da criação do que ao da melhoria, como oferecer, oportunizar e possuir, foram enquadrados na categoria *Melhorar*, pois seus objetos são coisas que já existem na Instituição. Por exemplo, no Objetivo 1⁸, a palavra oferecer remete à ideia de criar, entretanto, sabe-se, pelo contexto, que é necessário elevar os cursos existentes ao patamar da excelência, e não apenas criar cursos novos nesse padrão. A classificação *Melhorar* abrangeu também o sentido de melhorar condições, como no Objetivo 6⁹.

Durante o processo de categorização, observou-se, ainda, que uma parcela dos verbos que foram classificados como *Melhorar* apresentavam um sentido ligeiramente mais específico: o de melhorar quantitativamente, ou seja, de aumentar a quantidade, incrementar. O Objetivo 43¹⁰, por exemplo, representa a necessidade de uma melhora eminentemente quantitativa e, dessa maneira, não pode ter seu alcance medido por meio de pesquisa de opinião; ou seja, para verificar o cumprimento do objetivo, é necessário comparar dados concretos do orçamento ao longo do período estabelecido no PDI. Sendo assim, para melhor atender aos objetivos traçados, foi criada uma quarta categoria, *Incrementar*, entendida como uma subdivisão da categoria *Melhorar*. Dos trinta e quatro objetivos classificados como *Melhorar*, foram identificados quatro com o sentido descrito no parágrafo anterior, conforme descrito na Tabela 02.

Tabela 02 – Subcategorização dos objetivos categorizados como “Melhorar”

Categoria	Objetivos	Total
Incrementar	13; 15; 43; 44	4

Fonte: Elaborada pela autora (2018)

⁸ Objetivo 1: Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade

⁹ Objetivo 6: Fortalecer a inovação, o desenvolvimento tecnológico e a transferência de tecnologias para a sociedade

¹⁰ Objetivo 43: Aumentar o orçamento recebido do Governo Federal

Uma vez concluída a análise léxico-temática, foi possível confirmar a Hipótese A, uma vez que, dos quarenta e cinco objetivos que compõem o mapa estratégico do PDI, ao menos quatorze deles não podem ser mensurados por pesquisas de percepção, já que preveem ou a criação ou aumento quantitativo de alguma coisa, conforme explicado anteriormente. Esses quatorze objetivos foram desconsiderados nas análises subsequentes por não serem pertinentes ao objetivo deste trabalho.

Dando prosseguimento ao estudo, procedeu-se, simultaneamente, às duas últimas análises sintático-temáticas previstas na pré-análise. Por meio dessas análises, pretendeu-se identificar os objetos e acessórios dos objetivos estratégicos restantes, a fim de verificar as Hipóteses B e C, e, incidentalmente, a Hipótese D.

Preliminarmente, é importante fazer uma breve consideração sobre a organização sintática dos objetivos. Os indicadores formulados na pré-análise foram baseados na hipótese (Hipótese D) de que os objetivos são orações imperativas que podem ser dissecadas da seguinte maneira: *verbo + objeto + acessório* (se houver). São considerados objetos os termos que completam o sentido do verbo que está à frente do objetivo¹¹. Já os acessórios são termos que, apesar de dispensáveis na estrutura básica da oração, são importantes para a compreensão do enunciado, podendo, resumidamente, determinar os objetos ou exprimir circunstâncias. Em outras palavras, considerou-se, para fins deste trabalho, que o objetivo é uma ação ou mudança (verbo) que se espera alcançar de ou sobre algo (objeto), sob alguma condição específica (acessório).

Durante a exploração do material, entretanto, constatou-se que não seria possível seguir o modelo sintático de objetivo proposto na Hipótese D, tendo em vista a complexidade da estrutura das orações e a inexistência de um padrão de estilo nos quarenta e cinco objetivos analisados. Observou-se, por exemplo, que alguns objetivos eram compostos por mais de uma oração e, além disso, a classificação inicial desconsiderou a figura do complemento nominal, parte indissociável do objeto da ação, no sentido amplo da palavra objeto. Dessa maneira, a Hipótese D foi rejeitada.

Optou-se, todavia, por seguir com a classificação inicial, mas utilizando uma definição mais intuitiva dos termos previamente definidos. Para isso, foram considerados os resultados obtidos nas análises anteriores em relação aos verbos, mas, para identificar os objetos, utilizou-se como critério de classificação a seguinte pergunta: *o que a universidade precisa melhorar?* Já em relação aos acessórios, a identificação foi feita por meio da seguinte pergunta: *ao verificar*

¹¹ Os objetos podem ser diretos ou indiretos, dependendo da transitividade do verbo. Objetos diretos são aqueles que se ligam ao verbo sem necessidade de preposição, enquanto os indiretos exigem o seu uso.

se determinado objeto melhorou, o que a universidade deve levar em consideração? A partir dessa nova definição, optou-se por renomear a categoria *acessórios* para *incidentes*, pois são fatores que incidem na verificação do objetivo. A mudança dos critérios na identificação dos acessórios, agora *incidentes*, que antes era sintática, agora intuitiva, impôs a desconsideração da Hipótese C, uma vez que o novo critério pressupõe que os termos especifiquem o que deve ser observado na averiguação dos objetivos. O Quadro 08 traz como exemplo a aplicação dos novos critérios no Objetivo 45.

Quadro 08 – Exemplo de aplicação dos novos critérios das análises sintático-temáticas

Objetivo 45: <u>Desenvolver</u> uma <u>gestão orçamentária</u> transparente, eficiente e alinhada à estratégia institucional.		
VERBO	OBJETO	INCIDENTES
<i>Sentido:</i> Melhorar.	<i>Resposta à pergunta:</i> Melhorar o que?	<i>Transparência; eficiência; alinhamento à estratégia institucional</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Percebe-se que o verbo principal, *desenvolver*, pode ser substituído sem prejuízos pela palavra melhorar, de acordo com a classificação realizada no segundo procedimento da análise. A partir da pergunta *o que a universidade deve melhorar?*, identificou-se o objeto: *gestão orçamentária*. Restam, contudo, algumas informações no texto do objetivo. Essas informações remanescentes são características que devem ser observadas quando no momento da averiguação da melhoria na gestão orçamentária; são qualidades deliberadamente descritas pelos autores do PDI que não podem ser ignoradas. Em outras palavras, para uma aferição precisa da consecução do objetivo, não é suficiente saber se houve uma melhora na gestão orçamentária, em termos gerais; é necessário, especificamente, saber se a gestão orçamentaria melhorou em relação à transparência, à eficiência e ao alinhamento à estratégia institucional.

Outro aspecto considerado durante a identificação dos termos incidentes foi a associação dos objetivos estratégicos aos desafios institucionais. Identificou-se, durante a exploração do material, que a relação entre alguns dos objetivos estratégicos e alguns desafios institucionais não seguia a mesma lógica das demais associações, ou seja, não havia uma relação explícita, especialmente quanto aos desafios Internacionalização, Inclusão Social e Gestão Ambiental. A ocorrência dessas associações atípicas demandou que, em alguns casos, os desafios institucionais fossem considerados como fatores *incidentes* do objetivo, ainda que não fossem

um termo integrante da oração¹². O Objetivo 25, “*Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino*”, por exemplo, foi associado a todos os sete desafios institucionais. Entende-se que o aperfeiçoamento dos processos e rotinas de trabalho pode facilmente ser considerado uma forma de modernização e desenvolvimento organizacional (Desafio 5) e inovação (Desafio 4). De mesma maneira, também pode ser encarado como meio de promover uma educação inovadora (Desafio 2), podendo fomentar o desenvolvimento local (Desafio 6), se considerado como local apenas o âmbito da UFSM. Tem-se, portanto, uma relação de ação e consequência entre o objetivo e os Desafios 2, 4, 5 e 6. A associação aos desafios Internacionalização (1), Inclusão Social (3) e Gestão Ambiental (7), contudo, não pode ser feita de maneira tão direta: é necessário inferir que o gestor pretende que os processos e rotinas de trabalho sejam aperfeiçoados no âmbito da internacionalização, inclusão social e gestão ambiental. Sendo assim, fez-se necessária a inclusão desses desafios como termos incidentes do objetivo, já que, para sua aferição plena, deve ser verificado se o aperfeiçoamento dos processos e rotinas de trabalho contemplaram a internacionalização, a inclusão social e a gestão ambiental. Os outros fatores a serem considerados para a aferição do objetivo (termos incidentes) foram a realidade multicampi e os diferentes níveis de ensino.

Feitas as considerações necessárias sobre os procedimentos adotados, passa-se à descrição dos resultados obtidos nas análises sintático-temáticas utilizadas para identificar os objetos e os termos incidentes dos objetivos.

Foram identificados um total de quarenta e dois objetos nos trinta e um objetivos estratégicos analisados. Os objetivos foram fragmentados de acordo com o número de objetos encontrados, uma vez que cada objeto representa um aspecto distinto a ser melhorado no âmbito da Instituição. Essa divisão foi feita com a finalidade de facilitar a averiguação dos objetivos e a sua associação com as questões dos instrumentos de avaliação interna. Para cada objeto encontrado, foi criado um novo objetivo codificado pela fórmula ação (*melhorar*) + objeto + incidente, de acordo com os resultados obtidos nos procedimentos descritos na pré-análise. Dessa maneira, os trinta e um objetivos estratégicos analisados foram convertidos em quarenta e dois objetivos desmembrados¹³. Somando esses objetivos desmembrados aos objetivos

¹² Entende-se que esse procedimento não está explicitamente previsto na análise de conteúdo; o objetivo da análise, contudo, é entender o que a Instituição pretende alcançar com os objetivos traçados e também prepará-los para a associação às questões que compõem os instrumentos de autoavaliação. Dessa maneira, para alcançar os objetivos propostos na análise, foi imprescindível expandir a análise de conteúdo dos objetivos estratégicos ao contexto que estão inseridos.

¹³ A partir da análise foi possível observar que o objeto “corpo/quadro docente” se repetiu nos objetivos desmembrados 30.1, 34.2, 36, com variações nos termos incidentes. Uma vez que os termos incidentes especificam

descartados na etapa anterior, tem-se ao menos¹⁴ cinquenta e seis objetivos no sentido estrito da palavra, onze a mais do que os quarenta e cinco delineados no mapa estratégico, o suficiente para confirmar a Hipótese B. O Quadro 09 traz a relação dos objetivos desmembrados associados aos objetivos originais.

Quadro 09 – Resultado da análise de conteúdo: objetivos desmembrados

01	Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade.		
	<i>Ação</i>	<i>Objeto</i>	<i>Incidentes</i>
01.1	Melhorar	Cursos	- excelência; - integração à sociedade.
02	Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio-ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico.		
	<i>Ação</i>	<i>Objeto</i>	<i>Incidentes</i>
02.1	Melhorar	Visão global e humanista dos alunos	- comprometimento com a sociedade; - comprometimento com o meio ambiente; - comprometimento com o desenvolvimento científico; - comprometimento com o desenvolvimento tecnológico.
03	Estimular o sentimento de pertencimento e satisfação dos alunos para com a UFSM.		
	<i>Ação</i>	<i>Objeto</i>	<i>Incidentes</i>
03.1	Melhorar	Sentimento de pertencimento dos alunos em relação à UFSM	-
03.2	Melhorar	Satisfação dos alunos em relação à UFSM	
04	Fortalecer as políticas de acesso à universidade em consonância com a estratégia de ações afirmativas do país.		
	<i>Ação</i>	<i>Objeto</i>	<i>Incidentes</i>
04.1	Melhorar	Políticas de acesso à UFSM	- estratégia de ações afirmativas do país.
05	Aumentar a inserção científica da instituição.		
	<i>Ação</i>	<i>Objeto</i>	<i>Incidentes</i>
05.1	Melhorar	Inserção científica da UFSM	- inserção científica internacional (desafio)
06	Fortalecer a inovação, o desenvolvimento tecnológico e a transferência de tecnologias para a sociedade.		
	<i>Ação</i>	<i>Objeto</i>	<i>Incidentes</i>
06.1	Melhorar	Inovação	-
06.2	Melhorar	Desenvolvimento tecnológico	- transferência de tecnologias para a sociedade

(continua)

o objeto, optou-se por não agregar os objetivos desmembrados com objetos idênticos ou semelhantes, especialmente para não distanciar os resultados da estrutura definida no mapa estratégico. Pode-se presumir que a integração facilitaria a associação dos objetivos às questões, mas, de outra forma, dificultaria sua utilização pelos gestores para a medição do mapa estratégico.

¹⁴ Utilizou-se o termo “ao menos” porque a análise não foi estendida aos objetivos com sentido de criação ou aumento numérico. Isso quer dizer que não se pode descartar a possibilidade de que esses objetivos não analisados possuam mais de um objeto.

(continuação do Quadro 09)

08 Fortalecer políticas de governança, transparência e profissionalização da gestão.			
<i>Ação</i>	<i>Objeto</i>	<i>Incidentes</i>	
08.1	Melhorar	Políticas de governança	- transparência; - profissionalização da gestão.
14 Oportunizar experiências de internacionalização aos alunos.			
<i>Ação</i>	<i>Objeto</i>	<i>Incidentes</i>	
14.1	Melhorar	Experiências de internacionalização aos alunos.	-
16 Fortalecer o aprendizado extra-classe, oportunizando atividades de extensão, inserção na sociedade, empreendedorismo, pesquisa e inovação.			
<i>Ação</i>	<i>Objeto</i>	<i>Incidentes</i>	
16.1	Melhorar	Aprendizado extraclasse	- atividades de extensão; - inserção na sociedade; - empreendedorismo; - pesquisa; - inovação.
17 Manter métodos de ensino atualizados e de acordo com as expectativas dos alunos.			
<i>Ação</i>	<i>Objeto</i>	<i>Incidentes</i>	
17.1	Melhorar	Métodos de ensino	- atualização dos métodos de ensino; - expectativas dos alunos em relação aos métodos de ensino.
18 Possuir currículos interdisciplinares, flexíveis e atualizados em relação às demandas da sociedade.			
<i>Ação</i>	<i>Objeto</i>	<i>Incidentes</i>	
18.1	Melhorar	Currículos	- interdisciplinaridade; - flexibilidade; - atualização em relação às demandas da sociedade; - internacionalização (desafio).
20 Fortalecer as políticas de assistência estudantil com foco na permanência dos estudantes, conclusão dos estudos e bom uso dos recursos.			
<i>Ação</i>	<i>Objeto</i>	<i>Incidentes</i>	
20.1	Melhorar	Políticas de assistência estudantil	- permanência dos estudantes; - conclusão dos estudos; - bom uso dos recursos.
22 Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão.			
<i>Ação</i>	<i>Objeto</i>	<i>Incidentes</i>	
22.1	Melhorar	Rotinas administrativas	- agilidade; - desburocratização; - transparência; - qualidade das informações; - qualidade da gestão; - inclusão social (desafio); - internacionalização (desafio).
22.2	Melhorar	Sistemas de informação	- agilidade; - desburocratização; - transparência; - qualidade das informações; - qualidade da gestão; - inclusão social (desafio); - internacionalização (desafio).

(continua)

(continuação do Quadro 09)

23	Adequar a estrutura administrativa com a estratégia de alocação e dimensionamento de pessoal.		
	<i>Ação</i>	<i>Objeto</i>	<i>Incidentes</i>
23.1	Melhorar	Estrutura administrativa	- estratégia de alocação; - dimensionamento de pessoal.
24	Adequar a estrutura administrativa com a estratégia de alocação e dimensionamento de pessoal.		
	<i>Ação</i>	<i>Objeto</i>	<i>Incidentes</i>
24.1	Melhorar	Processo de comunicação institucional	- eficiência; - inclusão social (desafio).
25	Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino.		
	<i>Ação</i>	<i>Objeto</i>	<i>Incidentes</i>
25.1	Melhorar	Processos e rotinas de trabalho	- realidade multicampi; - diferentes níveis de ensino; - inclusão social (desafio); - gestão ambiental (desafio); - internacionalização (desafio).
28	Manter processos e rotinas que valorizem os diferentes aspectos da gestão ambiental.		
	<i>Ação</i>	<i>Objeto</i>	<i>Incidentes</i>
28.1	Melhorar	Processos e rotinas que valorizem os diferentes aspectos da gestão ambiental	-
30	Manter um quadro docente capacitado quanto ao uso de práticas pedagógicas.		
	<i>Ação</i>	<i>Objeto</i>	<i>Incidentes</i>
30.1	Melhorar	Quadro docente	Uso de práticas pedagógicas.
31	Desenvolver uma cultura de comprometimento organizacional.		
	<i>Ação</i>	<i>Objeto</i>	<i>Incidentes</i>
31.1	Melhorar	Comprometimento organizacional	-
32	Oferecer uma infraestrutura de apoio qualificada e de acordo com as necessidades de cada área de conhecimento.		
	<i>Ação</i>	<i>Objeto</i>	<i>Incidentes</i>
32.1	Melhorar	Infraestrutura de apoio	- qualificação; - especificidades nas áreas de conhecimento.
33	Fortalecer a cultura de inovação, compromisso social e integração entre ensino, pesquisa e extensão e entre as diferentes áreas de conhecimento.		
	<i>Ação</i>	<i>Objeto</i>	<i>Incidentes</i>
33.1	Melhorar	Cultura de inovação	-
33.2	Melhorar	Compromisso social	-
33.3	Melhorar	Integração entre ensino, pesquisa e extensão	-
33.4	Melhorar	Integração entre as diferentes áreas de conhecimento	-
34	Preparar o corpo técnico e docente para lidar com os diferentes aspectos da inclusão social.		
	<i>Ação</i>	<i>Objeto</i>	<i>Incidentes</i>
34.1	Melhorar	Corpo técnico	- aspectos da inclusão social.
34.2	Melhorar	Corpo docente	- aspectos da inclusão social.

(continua)

(continuação do Quadro 09)

35	Disseminar uma cultura ética em relação à inclusão, à diversidade e ao meio ambiente.		
	<i>Ação</i>	<i>Objeto</i>	<i>Incidentes</i>
35.1	Melhorar	Cultura ética em relação à inclusão	-
35.2	Melhorar	Cultura ética em relação à diversidade	-
35.3	Melhorar	Cultura ética em relação ao meio ambiente	-
36	Estimular o desenvolvimento de um quadro docente com pesquisadores de excelência que sejam referência na área.		
	<i>Ação</i>	<i>Objeto</i>	<i>Incidentes</i>
36.1	Melhorar	Quadro docente	- excelência em pesquisa; - referência na área; - internacionalização (desafio).
37	Equipar laboratórios de pesquisa de acordo com as necessidades de cada área e das necessidades multiusuário.		
	<i>Ação</i>	<i>Objeto</i>	<i>Incidentes</i>
37.1	Melhorar	Laboratórios de pesquisas	- especificidades da área; - necessidades multiusuário.
38	Expandir os ambientes de inovação.		
	<i>Ação</i>	<i>Objeto</i>	<i>Incidentes</i>
38.1	Melhorar	Ambientes de inovação	-
39	Possuir uma infraestrutura de engenharia e logística adequada, respeitando as premissas de acessibilidade e respeito ao meio-ambiente.		
	<i>Ação</i>	<i>Objeto</i>	<i>Incidentes</i>
39.1	Melhorar	Infraestrutura (física)	- acessibilidade; - meio-ambiente.
39.2	Melhorar	Infraestrutura de logística	- acessibilidade; - meio-ambiente.
40	Desenvolver as competências gerenciais, técnicas e de liderança necessárias para manter um nível de excelência.		
	<i>Ação</i>	<i>Objeto</i>	<i>Incidentes</i>
40.1	Melhorar	Competências	- competências gerenciais; - competências técnicas; - competências de liderança.
41	Modernizar a infraestrutura de TI para suportar as necessidades acadêmicas e administrativas.		
	<i>Ação</i>	<i>Objeto</i>	<i>Incidentes</i>
41.1	Melhorar	Infraestrutura de TI	- necessidades acadêmicas; - necessidades administrativas.
42	Desenvolver um sistema de seleção e progressão docente com critérios que equilibrem ensino, pesquisa e extensão e as particularidades das diferentes áreas e níveis de ensino.		
	<i>Ação</i>	<i>Objeto</i>	<i>Incidentes</i>
42.1	Melhorar	Sistema de seleção docente	- equilíbrio entre pesquisa, ensino e extensão; - especificidades das diferentes áreas; - especificidades dos diferentes níveis de ensino.

(continua)

(continuação do Quadro 09)

<i>Ação</i>	<i>Objeto</i>	<i>Incidentes</i>
42.2	Melhorar Sistema de progressão docente	- equilíbrio entre pesquisa, ensino e extensão; - especificidades das diferentes áreas; - especificidades dos diferentes níveis de ensino.
45	Desenvolver uma gestão orçamentária transparente, eficiente e alinhada à estratégia institucional.	
<i>Ação</i>	<i>Objeto</i>	<i>Incidentes</i>
45.1	Melhorar Gestão orçamentária	- transparência; - eficiência; - alinhamento à estratégia institucional.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Em conclusão, pode-se dizer que, tanto o objetivo principal da análise de conteúdo do mapa estratégico do PDI 2016-2026 (compreender o que o gestor, entendido como autor do Plano, pretende alcançar com os objetivos estratégicos que compõem o mapa), quanto seu objetivo específico no contexto deste trabalho (preparar os objetivos estratégicos para que pudessem ser relacionados de forma mais precisa às questões que compõem os instrumentos utilizados no processo de avaliação interna da Instituição), foram alcançados por meio da aplicação dos procedimentos definidos na pré-análise, ainda que as Hipóteses C e D tenham sido descartada e rejeitada, respectivamente. Os objetivos desmembrados apresentados no Quadro 09 são o resultado da aplicação das técnicas de análise de conteúdo.

5.2.2 Objetivos estratégicos x instrumentos de avaliação interna

A presente subseção é dedicada à verificação da relação entre os objetivos estratégicos do PDI vigente e as questões dos instrumentos das pesquisas aplicadas pela CPA. Para a consecução dessa etapa, foram utilizados os resultados obtidos na subseção anterior, apresentados no Quadro 09, e os nove instrumentos que compõem as três pesquisas de avaliação interna atualmente aplicadas aos segmentos presenciais da Instituição. A relação dos instrumentos utilizados para essa análise pode ser verificada no Quadro 10¹⁵.

¹⁵ Para fins deste trabalho, foram desconsideradas as questões abertas e aquelas cujas alternativas apresentadas aos respondentes fossem apenas “sim” ou “não”, por isso o número de questões utilizadas pode ser inferior ao número de questões do instrumento.

Quadro 10 – Instrumentos considerados para a relação com os objetivos estratégicos

Pesquisa	Instrumento	Consulta
Avaliação Docente	Avaliação Docente	Anexo K
Autoavaliação Institucional	Questões Gerais	Anexo D
	Discente de Ensino Médio e/ou Técnico	Anexo E
	Discente de Graduação	Anexo F
	Discente de Pós-Graduação	Anexo G
	Docente	Anexo H
	Gestor	Anexo I
	Técnico-Administrativo em Educação	Anexo J
Acompanhamento de Egressos	Questionário do estudante (apenas as questões replicadas aos concluintes)	Anexo L

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

O método escolhido para verificar o grau de interação entre os objetivos estratégicos e os instrumentos de avaliação interna foi o grupo focal, composto por três servidores técnico-administrativos em educação: um membro da CPA, identificado como Participante 1, um da Comissão Executiva do PDI, identificado como Participante 2, e um designado posteriormente pela Pró-Reitoria de Planejamento para auxiliar na construção de indicadores para os objetivos estratégicos do PDI, identificado como Participante 3. Devido à complexidade e à extensão da análise proposta, foram necessários dois encontros para que o grupo concluísse essa etapa.

A fim de facilitar o trabalho do grupo, a autora realizou uma associação prévia e abrangente entre os objetivos desmembrados e as questões dos instrumentos de avaliação interna. Essa associação buscou relacionar todas as questões que tivessem qualquer tipo de relação com os objetos e/ou termos incidentes, independentemente do grau. O resultado desse trabalho foi apresentado ao grupo por meio de fichas, uma para cada objetivo desmembrado, acompanhadas de um conjunto de cinco hipóteses sobre como os objetivos desmembrados estariam contemplados nas questões relacionadas. Essas hipóteses podem ser verificadas no Quadro 11.

A partir das fichas apresentadas, o grupo: discutiu sobre as questões relacionadas, excluindo as que não consideraram pertinentes; analisou a possibilidade de utilização de outros indicadores para a verificação dos objetivos; classificou o grau de representatividade dos objetivos nas questões relacionadas conforme a relação de hipóteses apresentadas no Quadro 11; e, quando necessário, elencou os temas que deveriam ser incluídos nas pesquisas de avaliação interna para contribuir com a verificação dos objetivos, além dos respectivos instrumentos em que deveriam ser incluídos. Todas as decisões foram tomadas em conjunto

pelo grupo e por unanimidade. Os resultados obtidos são apresentados nos Quadros 12 a 51, por objetivo desmembrado.

Quadro 11 – Hipóteses de relação entre objetivos e questões

Hipóteses	
1	As questões relacionadas atendem plenamente à verificação do objetivo estratégico desmembrado;
2	As questões relacionadas atendem parcialmente à verificação do objetivo estratégico desmembrado – a verificação plena depende somente da adição de questões sobre temas descritos pelo grupo;
3	As questões relacionadas atendem parcialmente à verificação do objetivo estratégico desmembrado – a verificação plena deve ser complementada por outros indicadores ;
4	As questões relacionadas atendem parcialmente à verificação do objetivo estratégico desmembrado – a verificação plena deve ser feita por meio da adição de questões e complementada por outros indicadores ;
5	O objetivo estratégico desmembrado não pode ser verificado pelas pesquisas aplicadas pela CPA – a verificação deve ser realizada por meio de outros indicadores .

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Objetivo 01.1: Em relação ao objetivo desmembrado 01.1, o grupo focal entendeu que as questões relacionadas no Quadro 12 atendem parcialmente à verificação do objetivo, que deve ser complementada por meio de outros indicadores, que não as pesquisas aplicadas pela CPA.

Quadro 12 – Relação objetivo 01.1 x questões dos instrumentos de avaliação interna

01	Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade.		
01.1	<i>Melhorar</i>	<i>Cursos</i>	- <i>excelência</i> ; - <i>integração à sociedade</i> .
Avaliação Docente	Nota Geral por curso, exceto 1.17		
AI: Questões Gerais	1.2; 2.5; 4.3		
AI: Disc. EMT	Nota Geral por curso		
AI: Disc. Graduação	Nota Geral por curso		
AI: Disc. PG	Nota Geral por curso		
AI: Docente	1.1; 1.2; 1.3; 1.4; 2.1; 2.5; 2.6; 3.1; 3.2		
AI: Gestor	Nota Geral por curso ou unidade universitária		
AI: TAE	--		
Quest. Estudante	Nota Geral por curso		

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Objetivo 02.1: Em relação ao objetivo desmembrado 02.1, o grupo focal entendeu que, para sua verificação plena, além das questões relacionadas no Quadro 13, devem ser incluídas questões sobre os temas *comprometimento com a sociedade*, *comprometimento com o meio ambiente*, *comprometimento com o desenvolvimento científico* e *comprometimento com o desenvolvimento tecnológico* nos instrumentos Discente de Ensino Médio e/ou Técnico,

Discente de Graduação, Discente de Pós-Graduação, todos integrantes da pesquisa de Autoavaliação Institucional, e no instrumento de Acompanhamento de Egressos.

Quadro 13 – Relação objetivo 02.1 x questões dos instrumentos de avaliação interna

02	Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio-ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico.		
02.1	<i>Melhorar</i>	<i>Visão global e humanista dos alunos</i>	<i>- comprometimento com a sociedade; - comprometimento com o meio ambiente; - comprometimento com o desenvolvimento científico; - comprometimento com o desenvolvimento tecnológico.</i>
Avaliação Docente	1.4; 1.12; 1.13		
AI: Questões Gerais	2.5		
AI: Disc. EMT	--		
AI: Disc. Graduação	--		
AI: Disc. PG	--		
AI: Docente	--		
AI: Gestor	1.1		
Quest. Estudante	27; 29; 31; 33; 34; 66		

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Objetivo 03.1: Em relação ao objetivo desmembrado 03.1, o grupo focal entendeu que, para sua verificação plena, além das questões relacionadas no Quadro 14, deve ser incluída uma questão sobre o tema *pertencimento* nos instrumentos Discente de Ensino Médio e/ou Técnico, Discente de Graduação e Discente de Pós-Graduação, todos integrantes da pesquisa de Autoavaliação Institucional.

Quadro 14 – Relação objetivo 03.1 x questões dos instrumentos de avaliação interna

03	Estimular o sentimento de pertencimento e satisfação dos alunos para com a UFSM.		
03.1	<i>Melhorar</i>	<i>Sentimento de pertencimento dos alunos em relação à UFSM</i>	
Avaliação Docente	--		
AI: Questões Gerais	1.2; 2.2; 2.5		
AI: Disc. EMT	--		
AI: Disc. Graduação	--		
AI: Disc. PG	--		
AI: Docente	--		
AI: Gestor	--		
AI: TAE	--		
Quest. Estudante	37; 41; 46; 54; 60; 66; 67		

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Objetivo 03.2: Em relação ao objetivo desmembrado 03.2, o grupo focal entendeu que, para sua verificação plena, além das questões relacionadas no Quadro 15, deve ser incluída uma

questão sobre o tema *satisfação* nos instrumentos Discente de Ensino Médio e/ou Técnico, Discente de Graduação e Discente de Pós-Graduação, todos integrantes da pesquisa de Autoavaliação Institucional.

Quadro 15 – Relação objetivo 03.2 x questões dos instrumentos de avaliação interna

03	Estimular o sentimento de pertencimento e satisfação dos alunos para com a UFSM.	
03.2	<i>Melhorar</i>	<i>Satisfação dos alunos em relação à UFSM</i>
Avaliação Docente		Nota Geral
AI: Questões Gerais		Nota Geral – Discentes
AI: Disc. EMT		Nota Geral
AI: Disc. Graduação		Nota Geral
AI: Disc. PG		Nota Geral
AI: Docente		--
AI: Gestor		--
AI: TAE		--
Quest. Estudante		Nota Geral

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Objetivo 04.1: Em relação ao objetivo desmembrado 04.1, o grupo focal entendeu que, além das questões relacionadas no Quadro 16, deve ser incluída uma questão sobre o tema *políticas de acesso* no instrumento Gestor da pesquisa de Autoavaliação Institucional, sem prejuízo de outros indicadores que venham a ser utilizados para a verificação do objetivo. Foi sugerida, ainda, a aplicação de pesquisa sobre as políticas de acesso à comunidade externa e aos alunos cotistas pela Pró-Reitoria de Graduação.

Quadro 16 – Relação objetivo 04.1 x questões dos instrumentos de avaliação interna

04	Fortalecer as políticas de acesso à universidade em consonância com a estratégia de ações afirmativas do país.		
04.1	<i>Melhorar</i>	<i>Políticas de acesso à UFSM</i>	<i>- estratégia de ações afirmativas do país.</i>
Avaliação Docente		--	
AI: Questões Gerais		2.2	
AI: Disc. EMT		--	
AI: Disc. Graduação		--	
AI: Disc. PG		--	
AI: Docente		--	
AI: Gestor		--	
AI: TAE		--	
Quest. Estudante		--	

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Objetivo 05.1: Em relação ao objetivo desmembrado 05.1, o grupo focal entendeu que as questões relacionadas no Quadro 17 atendem parcialmente à verificação do objetivo, que deve ser complementada por meio de outros indicadores, que não as pesquisas aplicadas pela CPA.

Quadro 17 – Relação objetivo 05.1 x questões dos instrumentos de avaliação interna

05 Aumentar a inserção científica da instituição.		
05.1	<i>Aumentar</i>	<i>Inserção científica da UFSM - Inserção científica internacional (desafio)</i>
Avaliação Docente	--	
AI: Questões Gerais	--	
AI: Disc. EMT	2.1; 2.3	
AI: Disc. Graduação	2.1; 2.3	
AI: Disc. PG	2.1; 2.2; 3.4; 3.5	
AI: Docente	1.1; 1.3; 2.6	
AI: Gestor	2.2; 3.4	
AI: TAE	1.2	
Quest. Estudante	44; 45	

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Objetivo 06.1: Em relação ao objetivo desmembrado 06.1, o grupo focal entendeu que as questões relacionadas no Quadro 18 atendem parcialmente à verificação do objetivo, que deve ser complementada por meio de outros indicadores, que não as pesquisas aplicadas pela CPA.

Quadro 18 – Relação objetivo 06.1 x questões dos instrumentos de avaliação interna

06 Fortalecer a inovação, o desenvolvimento tecnológico e a transferência de tecnologias para a sociedade.		
06.1	<i>Melhorar</i>	<i>Inovação</i>
Avaliação Docente	--	
AI: Questões Gerais	2.5	
AI: Disc. EMT	2.3	
AI: Disc. Graduação	2.3	
AI: Disc. PG	2.2; 3.5	
AI: Docente	1.1; 1.3	
AI: Gestor	2.2; 3.3; 3.4; 3.5	
AI: TAE	--	
Quest. Estudante	30; 34; 43, 44; 45; 47; 49	

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Objetivo 06.2: Em relação ao objetivo desmembrado 06.2, o grupo focal entendeu que as questões relacionadas no Quadro 19 atendem parcialmente à verificação do objetivo, que deve ser complementada por meio de outros indicadores, que não as pesquisas aplicadas pela CPA.

Quadro 19 – Relação objetivo 06.2 x questões dos instrumentos de avaliação interna

06	Fortalecer a inovação, o desenvolvimento tecnológico e a transferência de tecnologias para a sociedade.		
06.2	<i>Melhorar</i>	<i>Desenvolvimento tecnológico</i>	<i>- transferência de tecnologias para a sociedade</i>
Avaliação Docente	--		
AI: Questões Gerais	2.5; 5.3		
AI: Disc. EMT	2.3		
AI: Disc. Graduação	2.3		
AI: Disc. PG	2.2; 3.5		
AI: Docente	1.1; 1.3		
AI: Gestor	2.2; 3.4		
AI: TAE	--		
Quest. Estudante	44; 45; 47; 49		

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Objetivo 08.1: Em relação ao objetivo desmembrado 08.1, o grupo focal entendeu que, além das questões relacionadas no Quadro 20, devem ser incluídas questões sobre os temas: *gestão orçamentária*, no instrumento Questões Gerais; *políticas de acesso*, no instrumento Gestor; *gestão de processos*, nos instrumentos Gestor, TAE e Docente, todos integrantes da pesquisa de Autoavaliação Institucional, sem prejuízo de outros indicadores que venham a ser utilizados para a verificação do objetivo.

Quadro 20 – Relação objetivo 08.1 x questões dos instrumentos de avaliação interna

08	Fortalecer políticas de governança, transparência e profissionalização da gestão.		
08.1	<i>Melhorar</i>	<i>Políticas de governança</i>	<i>- transparência; - profissionalização da gestão.</i>
Avaliação Docente	--		
AI: Questões Gerais	1.1; 1.2; 2.1; 3.1; 3.2; 4.1		
AI: Disc. EMT	2.2; 2.5		
AI: Disc. Graduação	2.2; 2.5		
AI: Disc. PG	2.5		
AI: Docente	1.1; 1.2; 2.2; 2.5		
AI: Gestor	Geral		
AI: TAE	1.2; 1.3; 1.4; 1.5		
Quest. Estudante	-		

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Objetivo 14.1: Em relação ao objetivo desmembrado 14.1, o grupo focal entendeu que, além das questões relacionadas no Quadro 21, deve ser incluída uma questão sobre o tema *experiências de internacionalização* nos instrumentos Discente de Ensino Médio e/ou Técnico, Discente de Graduação e Discente de Pós-Graduação, todos integrantes da pesquisa de Autoavaliação Institucional, sem prejuízo de outros indicadores que venham a ser utilizados para a verificação do objetivo.

Quadro 21 – Relação objetivo 14.1 x questões dos instrumentos de avaliação interna

14 Oportunizar experiências de internacionalização aos alunos.	
14.1 Melhorar	<i>Experiências de internacionalização aos alunos.</i>
Avaliação Docente	--
AI: Questões Gerais	--
AI: Disc. EMT	2.3
AI: Disc. Graduação	2.3
AI: Disc. PG	2.2
AI: Docente	1.3
AI: Gestor	2.2
AI: TAE	--
Quest. Estudante	45; 53
	45 O curso ofereceu condições para os estudantes participarem de eventos internos e/ou externos à instituição.
	53 Foram oferecidas oportunidades para os estudantes realizarem intercâmbios e/ou estágios fora do país.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Objetivo 16.1: Em relação ao objetivo desmembrado 16.1, o grupo focal entendeu que, além das questões relacionadas no Quadro 22, deve ser incluída uma questão sobre o tema *empreendedorismo* nos instrumentos Discente de Ensino Médio e/ou Técnico, Discente de Graduação e Discente de Pós-Graduação, todos integrantes da pesquisa de Autoavaliação Institucional, sem prejuízo de outros indicadores que venham a ser utilizados para a verificação do objetivo.

Quadro 22 – Relação objetivo 16.1 x questões dos instrumentos de avaliação interna

16 Fortalecer o aprendizado extra-classe, oportunizando atividades de extensão, inserção na sociedade, empreendedorismo, pesquisa e inovação.	
16.1 Melhorar	<i>Aprendizado extraclasse</i> - atividades de extensão; - inserção na sociedade; - empreendedorismo; - pesquisa; - inovação.
Avaliação Docente	1.9
AI: Questões Gerais	2.5
AI: Disc. EMT	2.3
AI: Disc. Graduação	2.3
AI: Disc. PG	2.2; 3.5
AI: Docente	1.1; 1.3
AI: Gestor	2.2; 3.4; 3.5
AI: TAE	--
Quest. Estudante	30; 43; 44; 45; 46; 47; 48; 50; 52; 53; 66; 67

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Objetivo 17.1: Em relação ao objetivo desmembrado 17.1, o grupo focal entendeu que seu cumprimento pode ser verificado plenamente pelas questões relacionadas no Quadro 23.

Quadro 23 – Relação objetivo 17.1 x questões dos instrumentos de avaliação interna

17	Manter métodos de ensino atualizados e de acordo com as expectativas dos alunos.		
17.1	<i>Melhorar</i>	<i>Métodos de ensino</i>	- <i>atualização dos métodos de ensino;</i> - <i>expectativas dos alunos em relação aos métodos de ensino.</i>
Avaliação Docente		1.7; 1.8; 1.9; 1.12	
AI: Questões Gerais		1.2	
AI: Disc. EMT		1.2; 2.4	
AI: Disc. Graduação		1.2; 2.4	
AI: Disc. PG		1.1; 2.3	
AI: Docente		1.1; 1.2	
AI: Gestor		1.1	
AI: TAE		--	
Quest. Estudante		29; 30; 38; 40; 48; 54; 58	

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Objetivo 18.1: Em relação ao objetivo desmembrado 18.1, o grupo focal entendeu que as questões relacionadas no Quadro 24 atendem parcialmente à verificação do objetivo, que deve ser complementada por meio de outros indicadores, que não as pesquisas aplicadas pela CPA.

Quadro 24 – Relação objetivo 18.1 x questões dos instrumentos de avaliação interna

18	Possuir currículos interdisciplinares, flexíveis e atualizados em relação às demandas da sociedade.		
18.1	<i>Melhorar</i>	<i>Currículos</i>	- <i>interdisciplinaridade;</i> - <i>flexibilidade;</i> - <i>atualização em relação às demandas da sociedade;</i> - <i>internacionalização (desafio).</i>
Avaliação Docente		--	
AI: Questões Gerais		1.2	
AI: Disc. EMT		1.2	
AI: Disc. Graduação		1.2	
AI: Disc. PG		1.1	
AI: Docente		1.2	
AI: Gestor		1.1	
AI: TAE		--	
Quest. Estudante		27; 28; 30; 31; 34; 47; 49	

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Objetivo 20.1: Em relação ao objetivo desmembrado 20.1, o grupo focal entendeu que as questões relacionadas no Quadro 25 atendem parcialmente à verificação do objetivo, que deve ser complementada por meio de outros indicadores, que não as pesquisas aplicadas pela CPA.

Quadro 25 – Relação objetivo 20.1 x questões dos instrumentos de avaliação interna

20	Fortalecer as políticas de assistência estudantil com foco na permanência dos estudantes, conclusão dos estudos e bom uso dos recursos.		
20.1	<i>Melhorar</i>	<i>Políticas de assistência estudantil</i>	- <i>permanência dos estudantes;</i> - <i>conclusão dos estudos;</i> - <i>bom uso dos recursos.</i>
Avaliação Docente	--		
AI: Questões Gerais	2.2; 4.7		
AI: Disc. EMT	2.2		
AI: Disc. Graduação	2.2		
AI: Disc. PG	2.5		
AI: Docente	1.4		
AI: Gestor	2.1		
AI: TAE	--		
Quest. Estudante	40; 41; 56; 60		

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Objetivo 22.1: Em relação ao objetivo desmembrado 22.1, o grupo focal entendeu que, além das questões relacionadas no Quadro 26, devem ser incluídas questões sobre os temas: *qualidade das informações*, no instrumento Questões Gerais, e *gestão de processos*, nos instrumentos Gestor, TAE e Docente, todos integrantes da pesquisa de Autoavaliação Institucional, sem prejuízo de outros indicadores que venham a ser utilizados para a verificação do objetivo.

Quadro 26 – Relação objetivo 22.1 x questões dos instrumentos de avaliação interna

22	Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão.		
22.1	<i>Melhorar</i>	<i>Rotinas administrativas</i>	- <i>agilidade;</i> - <i>desburocratização;</i> - <i>transparência;</i> - <i>qualidade das informações;</i> - <i>qualidade da gestão;</i> - <i>inclusão social (desafio);</i> - <i>internacionalização (desafio).</i>
Avaliação Docente	--		
AI: Questões Gerais	1.2; 2.3; 3.1; 3.2; 4.1; 4.4; 4.7		
AI: Disc. EMT	2.1; 2.2; 2.3; 3.1; 3.2; 3.4		
AI: Disc. Graduação	2.1; 2.2; 2.3; 3.1; 3.2; 3.4		
AI: Disc. PG	2.1; 2.2; 2.5; 3.1; 3.2; 3.3		
AI: Docente	2.7		
AI: Gestor	1.2; 2.2; 3.1; 3.2		
AI: TAE	1.5; 1.6; 1.10; 1.11		
Quest. Estudante	59		

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Objetivo 22.2: Em relação ao objetivo desmembrado 22.2, o grupo focal entendeu que, além das questões relacionadas no Quadro 27, devem ser incluídas questões sobre os temas: *qualidade das informações*, no instrumento Questões Gerais, e *gestão de processos*, nos

instrumentos Gestor, TAE e Docente, todos integrantes da pesquisa de Autoavaliação Institucional, sem prejuízo de outros indicadores que venham a ser utilizados para a verificação do objetivo.

Quadro 27 – Relação objetivo 22.2 x questões dos instrumentos de avaliação interna

22	Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão.		
22.2	<i>Melhorar</i>	<i>Sistemas de informação</i>	- <i>agilidade;</i> - <i>desburocratização;</i> - <i>transparência;</i> - <i>qualidade das informações;</i> - <i>qualidade da gestão;</i> - <i>inclusão social (desafio);</i> - <i>internacionalização (desafio).</i>
Avaliação Docente	--		
AI: Questões Gerais	1.1; 3.1; 3.2; 3.3; 4.2; 5.4		
AI: Disc. EMT	2.1; 2.2; 2.3; 3.1; 3.2; 3.4		
AI: Disc. Graduação	2.1; 2.2; 2.3; 3.1; 3.2; 3.4		
AI: Disc. PG	2.1; 2.2; 3.1; 3.2; 3.3		
AI: Docente	2.7		
AI: Gestor	1.2, 2.2		
AI: TAE	1.11		
Quest. Estudante	58		

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Objetivo 23.1: Em relação ao objetivo desmembrado 23.1, o grupo focal entendeu que, além das questões relacionadas no Quadro 28, deve ser incluída uma questão sobre o tema *dimensionamento de pessoal* no instrumento Gestor da pesquisa de Autoavaliação Institucional, sem prejuízo de outros indicadores que venham a ser utilizados para a verificação do objetivo.

Quadro 28 – Relação objetivo 23.1 x questões dos instrumentos de avaliação interna

23	Adequar a estrutura administrativa com a estratégia de alocação e dimensionamento de pessoal.		
23.1	<i>Melhorar</i>	<i>Estrutura administrativa</i>	- <i>estratégia de alocação;</i> - <i>dimensionamento de pessoal.</i>
Avaliação Docente	--		
AI: Questões Gerais	4.7		
AI: Disc. EMT	--		
AI: Disc. Graduação	--		
AI: Disc. PG	--		
AI: Docente	--		
AI: Gestor	1.2		
AI: TAE	--		
Quest. Estudante	59		

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Objetivo 24.1: Em relação ao objetivo desmembrado 24.1, o grupo focal entendeu que, além das questões relacionadas no Quadro 29, deve ser incluída uma questão sobre o tema *qualidade*

das informações no instrumento Questões Gerais da pesquisa de Autoavaliação Institucional, sem prejuízo de outros indicadores que venham a ser utilizados para a verificação do objetivo.

Quadro 29 – Relação objetivo 24.1 x questões dos instrumentos de avaliação interna

24	Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional.		
24.1	<i>Melhorar</i>	<i>Processo de comunicação institucional</i>	- <i>eficiência;</i> - <i>inclusão social (desafio).</i>
Avaliação Docente	--		
AI: Questões Gerais	1.1; 1.2; 2.1; 2.2; 3.1; 3.2; 3.3; 4.2		
AI: Disc. EMT	2.1; 2.2; 2.3		
AI: Disc. Graduação	2.1; 2.2; 2.3		
AI: Disc. PG	2.1; 2.2		
AI: Docente	2.6; 2.7		
AI: Gestor	1.2; 2.2		
AI: TAE	1.1; 1.6; 1.7; 1.8; 1.11		
Quest. Estudante	--		

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Objetivo 25.1: Em relação ao objetivo desmembrado 25.1, o grupo focal entendeu que, além das questões relacionadas no Quadro 30, devem ser incluídas questões sobre os temas: *internacionalização*, no instrumento Questões Gerais, e *gestão de processos*, nos instrumentos Gestor, TAE e Docente, todos integrantes da pesquisa de Autoavaliação Institucional, sem prejuízo de outros indicadores que venham a ser utilizados para a verificação do objetivo. Foi sugerida, ainda, a aplicação de pesquisa sobre processo e rotinas de trabalho aos campi fora de sede, com o apoio das respectivas CSAs.

Quadro 30 – Relação objetivo 25.1 x questões dos instrumentos de avaliação interna

25	Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino.		
25.1	<i>Melhorar</i>	<i>Processos e rotinas de trabalho</i>	- <i>realidade multicampi;</i> - <i>diferentes níveis de ensino;</i> - <i>inclusão social (desafio);</i> - <i>gestão ambiental (desafio);</i> - <i>internacionalização (desafio).</i>
Avaliação Docente	--		
AI: Questões Gerais	2.2; 2.4; 3.1; 4.2; 4.4; 4.5; 4.6; 4.7		
AI: Disc. EMT	2.2; 3.1; 3.2; 3.4		
AI: Disc. Graduação	2.2; 3.1; 3.2; 3.4		
AI: Disc. PG	3.1; 3.2; 3.3		
AI: Docente	2.2; 2.7		
AI: Gestor	1.2; 3.1; 3.2		
AI: TAE	1.3; 1.5; 1.6; 1.10; 1.11		
Quest. Estudante	--		

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Objetivo 28.1: Em relação ao objetivo desmembrado 28.1, o grupo focal entendeu que as questões relacionadas no Quadro 31 atendem parcialmente à verificação do objetivo, que deve ser complementada por meio de outros indicadores, que não as pesquisas aplicadas pela CPA.

Quadro 31 – Relação objetivo 28.1 x questões dos instrumentos de avaliação interna

28	Manter processos e rotinas que valorizem os diferentes aspectos da gestão ambiental.	
28.1	<i>Manter</i>	<i>Processos e rotinas que valorizem os diferentes aspectos da gestão ambiental</i>
Avaliação Docente		--
AI: Questões Gerais		2.4; 2.5
AI: Disc. EMT		--
AI: Disc. Graduação		--
AI: Disc. PG		--
AI: Docente		--
AI: Gestor		--
AI: TAE		--
Quest. Estudante		--

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Objetivo 30.1: Em relação ao objetivo desmembrado 30.1, o grupo focal entendeu que seu cumprimento pode ser verificado plenamente pelas questões relacionadas no Quadro 32.

Quadro 32 – Relação objetivo 30.1 x questões dos instrumentos de avaliação interna

30	Manter um quadro docente capacitado quanto ao uso de práticas pedagógicas.	
30.1	<i>Melhorar</i>	<i>Quadro docente - uso de práticas pedagógicas.</i>
Avaliação Docente		Nota Geral
AI: Questões Gerais		--
AI: Disc. EMT		2.4; 2.6
AI: Disc. Graduação		2.4; 2.6
AI: Disc. PG		2.3; 2.6; 3.4
AI: Docente		2.5; 2.6
AI: Gestor		--
AI: TAE		--
Quest. Estudante		29; 30; 32; 37; 40; 41; 48; 50; 54; 55; 56; 57; 58

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Objetivo 31.1: Em relação ao objetivo desmembrado 31.1, o grupo focal entendeu que, além das questões relacionadas no Quadro 33, deve ser incluída uma questão sobre o tema *comprometimento organizacional* no instrumento Questões Gerais da pesquisa de Autoavaliação Institucional. Foi sugerido, ainda, que a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas conduzisse pesquisa mais aprofundada sobre o comprometimento organizacional junto aos servidores da Instituição.

Quadro 33 – Relação objetivo 31.1 x questões dos instrumentos de avaliação interna

31 Desenvolver uma cultura de comprometimento organizacional.	
31.1 <i>Melhorar</i>	<i>Comprometimento organizacional</i>
Avaliação Docente	1.13; 1.17
AI: Questões Gerais	2.5
AI: Disc. EMT	2.6
AI: Disc. Graduação	2.6
AI: Disc. PG	2.6
AI: Docente	1.2
AI: Gestor	1.1
AI: TAE	1.9
Quest. Estudante	37; 41; 54; 56

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Objetivo 32.1: Em relação ao objetivo desmembrado 32.1, o grupo focal entendeu que as questões relacionadas no Quadro 34 atendem parcialmente à verificação do objetivo, que deve ser complementada por meio de outros indicadores, que não as pesquisas aplicadas pela CPA.

Quadro 34 – Relação objetivo 32.1 x questões dos instrumentos de avaliação interna

32 Oferecer uma infraestrutura de apoio qualificada e de acordo com as necessidades de cada área de conhecimento.		
32.1 <i>Melhorar</i>	<i>Infraestrutura de apoio</i>	<i>- qualificação; - especificidades nas áreas de conhecimento.</i>
Avaliação Docente	--	
AI: Questões Gerais	4.1; 4.3; 4.4; 4.5; 4.6; 4.7; 5.1; 5.2	
AI: Disc. EMT	2.4; 3.1; 3.2; 3.3; 3.4	
AI: Disc. Graduação	2.4; 3.1; 3.2; 3.3; 3.4	
AI: Disc. PG	2.3; 2.4; 3.1; 3.2; 3.3	
AI: Docente	2.1; 3.1; 3.2	
AI: Gestor	3.2	
AI: TAE	1.2; 1.4	
Quest. Estudante	--	

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Objetivo 33.1: Em relação ao objetivo desmembrado 33.1, o grupo focal entendeu que, além das questões relacionadas no Quadro 35, deve ser incluída uma questão sobre o tema *inovação nas práticas administrativas* nos instrumentos Gestor e TAE, ambos integrantes da pesquisa de Autoavaliação Institucional, sem prejuízo de outros indicadores que venham a ser utilizados para a verificação do objetivo.

Quadro 35 – Relação objetivo 33.1 x questões dos instrumentos de avaliação interna

33	Fortalecer a cultura de inovação, compromisso social e integração entre ensino, pesquisa e extensão e entre as diferentes áreas de conhecimento.	
33.1	<i>Melhorar</i>	<i>Cultura de inovação</i>
Avaliação Docente		--
AI: Questões Gerais		2.5
AI: Disc. EMT		--
AI: Disc. Graduação		--
AI: Disc. PG		--
AI: Docente		--
AI: Gestor		--
AI: TAE		--
Quest. Estudante		30; 34

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Objetivo 33.2: Em relação ao objetivo desmembrado 33.2, o grupo focal entendeu que seu cumprimento pode ser verificado plenamente pelas questões relacionadas no Quadro 36.

Quadro 36 – Relação objetivo 33.2 x questões dos instrumentos de avaliação interna

33	Fortalecer a cultura de inovação, compromisso social e integração entre ensino, pesquisa e extensão e entre as diferentes áreas de conhecimento.	
33.2	<i>Melhorar</i>	<i>Compromisso social</i>
Avaliação Docente		--
AI: Questões Gerais		2.2; 2.4; 2.5
AI: Disc. EMT		2.2; 2.5
AI: Disc. Graduação		2.2; 2.5
AI: Disc. PG		--
AI: Docente		--
AI: Gestor		--
AI: TAE		--
Quest. Estudante		27; 29; 31; 34

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Objetivo 33.3: Em relação ao objetivo desmembrado 33.3, o grupo focal entendeu que, para sua verificação plena, além das questões relacionadas no Quadro 37, deve ser incluída uma questão sobre o tema *integração entre ensino, pesquisa e extensão* nos instrumentos Docentes, Discente de Ensino Médio e/ou Técnico, Discente de Graduação e Discente de Pós-Graduação, todos integrantes da pesquisa de Autoavaliação Institucional.

Quadro 37 – Relação objetivo 33.3 x questões dos instrumentos de avaliação interna

33	Fortalecer a cultura de inovação, compromisso social e integração entre ensino, pesquisa e extensão e entre as diferentes áreas de conhecimento.	
33.3	<i>Melhorar</i>	<i>Integração entre ensino, pesquisa e extensão</i>
Avaliação Docente	--	
AI: Questões Gerais	--	
AI: Disc. EMT	2.3	
AI: Disc. Graduação	2.3	
AI: Disc. PG	2.2	
AI: Docente	1.1; 1.3	
AI: Gestor	2.2; 3.3; 3.4; 3.5	
AI: TAE	--	
Quest. Estudante	43; 44; 45	

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Objetivo 33.4: Em relação ao objetivo desmembrado 33.4, o grupo focal entendeu que, além das questões relacionadas no Quadro 38, deve ser incluída uma questão sobre o tema *integração entre as diferentes áreas do conhecimento no campo da pesquisa*, nos instrumentos Docente e Discente de Pós-Graduação, ambos integrantes da pesquisa de Autoavaliação Institucional, sem prejuízo de outros indicadores que venham a ser utilizados para a verificação do objetivo.

Quadro 38 – Relação objetivo 33.4 x questões dos instrumentos de avaliação interna

33	Fortalecer a cultura de inovação, compromisso social e integração entre ensino, pesquisa e extensão e entre as diferentes áreas de conhecimento.	
33.4	<i>Melhorar</i>	<i>Integração entre as diferentes áreas de conhecimento</i>
Avaliação Docente	1.4	
AI: Questões Gerais	--	
AI: Disc. EMT	--	
AI: Disc. Graduação	--	
AI: Disc. PG	--	
AI: Docente	--	
AI: Gestor	--	
AI: TAE	--	
Quest. Estudante	27; 47; 48	

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Objetivo 34.1: Em relação ao objetivo desmembrado 34.1, o grupo focal entendeu que, além das questões relacionadas no Quadro 39, deve ser incluída uma questão sobre o tema *incentivo à capacitação para lidar com os diferentes aspectos da inclusão social* no instrumento TAE da pesquisa de Autoavaliação Institucional, sem prejuízo de outros indicadores que venham a ser utilizados para a verificação do objetivo.

Quadro 39 – Relação objetivo 34.1 x questões dos instrumentos de avaliação interna

34 Preparar o corpo técnico e docente para lidar com os diferentes aspectos da inclusão social.		
34.1 Melhorar	Corpo técnico	- inclusão social
Avaliação Docente	--	
AI: Questões Gerais	2.2; 2.3; 4.1	
AI: Disc. EMT	3.4	
AI: Disc. Graduação	3.4	
AI: Disc. PG	3.3	
AI: Docente	--	
AI: Gestor	--	
AI: TAE	1.4	
Quest. Estudante	--	

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Objetivo 34.2: Em relação ao objetivo desmembrado 34.2, o grupo focal entendeu que, além das questões relacionadas no Quadro 40, devem ser incluídas questões sobre os temas: *incentivo à capacitação para lidar com os diferentes aspectos da inclusão social*, no instrumento Docente da pesquisa de Autoavaliação Institucional, e *inclusão social*, no instrumento de Avaliação Docente, sem prejuízo de outros indicadores que venham a ser utilizados para a verificação do objetivo.

Quadro 40 – Relação objetivo 34.2 x questões dos instrumentos de avaliação interna

34 Preparar o corpo técnico e docente para lidar com os diferentes aspectos da inclusão social.		
34.2 Melhorar	Corpo docente	- inclusão social
Avaliação Docente	1.13	
AI: Questões Gerais	2.2; 2.3; 3.3; 4.1	
AI: Disc. EMT	2.6; 3.1; 3.2	
AI: Disc. Graduação	2.6; 3.1; 3.2	
AI: Disc. PG	2.6; 3.1; 3.2	
AI: Docente	--	
AI: Gestor	--	
AI: TAE	--	
Quest. Estudante	40	

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Objetivo 35.1: Em relação ao objetivo desmembrado 35.1, o grupo focal entendeu que, para sua verificação plena, além das questões relacionadas no Quadro 41, devem ser incluídas questões sobre os temas: *incentivo à capacitação para lidar com os diferentes aspectos da inclusão social*, nos instrumentos Docente e TAE, ambos integrantes da pesquisa de Autoavaliação Institucional; e *inclusão social*, no instrumento de Avaliação Docente, sem prejuízo de outros indicadores que venham a ser utilizados para a verificação do objetivo.

Quadro 41 – Relação objetivo 35.1 x questões dos instrumentos de avaliação interna

35 Disseminar uma cultura ética em relação à inclusão, à diversidade e ao meio ambiente.	
35.1 Melhorar	Cultura ética em relação à inclusão
Avaliação Docente	1.13
AI: Questões Gerais	2.2; 2.3
AI: Disc. EMT	2.2
AI: Disc. Graduação	2.2
AI: Disc. PG	--
AI: Docente	--
AI: Gestor	2.1
AI: TAE	--
Quest. Estudante	27; 31; 34; 40; 66

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Objetivo 35.2: Em relação ao objetivo desmembrado 35.2, o grupo focal entendeu que, para sua verificação plena, além das questões relacionadas no Quadro 42, deve ser incluída uma questão sobre o tema *diversidade* no instrumento Questões Gerais da pesquisa de Autoavaliação Institucional.

Quadro 42 – Relação objetivo 35.2 x questões dos instrumentos de avaliação interna

35 Disseminar uma cultura ética em relação à inclusão, à diversidade e ao meio ambiente.	
35.2 Melhorar	Cultura ética em relação à diversidade
Avaliação Docente	1.13
AI: Questões Gerais	--
AI: Disc. EMT	--
AI: Disc. Graduação	--
AI: Disc. PG	--
AI: Docente	2.3; 2.4
AI: Gestor	--
AI: TAE	1.7; 1.8
Quest. Estudante	27; 31; 34; 66

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Objetivo 35.3: Em relação ao objetivo desmembrado 35.3, o grupo focal entendeu que seu cumprimento pode ser verificado plenamente pelas questões relacionadas no Quadro 43.

Quadro 43 – Relação objetivo 35.3 x questões dos instrumentos de avaliação interna

35	Disseminar uma cultura ética em relação à inclusão, à diversidade e ao meio ambiente.	
35.3	<i>Melhorar</i>	<i>Cultura ética em relação ao meio ambiente</i>
Avaliação Docente	--	
AI: Questões Gerais	2.4; 2.5	
AI: Disc. EMT	--	
AI: Disc. Graduação	--	
AI: Disc. PG	--	
AI: Docente	--	
AI: Gestor	--	
AI: TAE	--	
Quest. Estudante	27; 31; 34	

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Objetivo 36.1: Em relação ao objetivo desmembrado 36.1, o grupo focal entendeu que as questões relacionadas no Quadro 44 atendem parcialmente à verificação do objetivo, que deve ser complementada por meio de outros indicadores, que não as pesquisas aplicadas pela CPA.

Quadro 44 – Relação objetivo 36.1 x questões dos instrumentos de avaliação interna

36	Estimular o desenvolvimento de um quadro docente com pesquisadores de excelência que sejam referência na área.	
36.1	<i>Melhorar</i>	<i>Quadro docente</i> - <i>excelência em pesquisa;</i> - <i>referência na área;</i> - <i>internacionalização (desafio).</i>
Avaliação Docente	Nota geral	
AI: Questões Gerais	--	
AI: Disc. EMT	2.6	
AI: Disc. Graduação	2.6	
AI: Disc. PG	2.6	
AI: Docente	1.1; 2.5; 2.6	
AI: Gestor	--	
AI: TAE	--	
Quest. Estudante	37; 57	

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Objetivo 37.1: Em relação ao objetivo desmembrado 37.1, o grupo focal entendeu que, além das questões relacionadas no Quadro 45, deve ser incluída uma questão sobre o tema *infraestrutura dos laboratórios* nos instrumentos Discente de Ensino Médio e/ou Técnico, Discente de Graduação e Discente de Pós-Graduação, todos integrantes da pesquisa de Autoavaliação Institucional, sem prejuízo de outros indicadores que venham a ser utilizados para a verificação do objetivo.

Quadro 45 – Relação objetivo 37.1 x questões dos instrumentos de avaliação interna

37	Equipar laboratórios de pesquisa de acordo com as necessidades de cada área e das necessidades multiusuário.		
37.1	<i>Melhorar</i>	<i>Laboratórios de pesquisa</i>	- especificidades da área; - necessidades multiusuário.
Avaliação Docente	--		
AI: Questões Gerais	5.1; 5.2; 5.3		
AI: Disc. EMT	--		
AI: Disc. Graduação	--		
AI: Disc. PG	3.5		
AI: Docente	3.1		
AI: Gestor	3.2		
AI: TAE	--		
Quest. Estudante	62; 63		

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Objetivo 38.1: Em relação ao objetivo desmembrado 38.1, o grupo focal entendeu que, além das questões relacionadas no Quadro 46, deve ser incluída uma questão sobre o tema *inovação nas práticas administrativas* nos instrumentos Gestor e TAE, ambos integrantes da pesquisa de Autoavaliação Institucional, sem prejuízo de outros indicadores que venham a ser utilizados para a verificação do objetivo.

Quadro 46 – Relação objetivo 38.1 x questões dos instrumentos de avaliação interna

38	Expandir os ambientes de inovação.		
38.1	<i>Melhorar</i>	<i>Ambientes de inovação</i>	
Avaliação Docente	--		
AI: Questões Gerais	2.5; 3.3; 5.1; 5.2; 5.3		
AI: Disc. EMT	2.3		
AI: Disc. Graduação	2.3		
AI: Disc. PG	2.2; 3.5		
AI: Docente	1.1; 1.3; 2.6; 3.1; 3.2		
AI: Gestor	3.2; 3.3; 3.4; 3.5		
AI: TAE	--		
Quest. Estudante	29; 30; 34; 36; 47; 48; 49		

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Objetivo 39.1: Em relação ao objetivo desmembrado 39.1, o grupo focal entendeu que as questões relacionadas no Quadro 47 atendem parcialmente à verificação do objetivo, que deve ser complementada por meio de outros indicadores, que não as pesquisas aplicadas pela CPA.

Quadro 47 – Relação objetivo 39.1 x questões dos instrumentos de avaliação interna

39	Possuir uma infraestrutura de engenharia e logística adequada, respeitando as premissas de acessibilidade e respeito ao meio-ambiente.		
39.1	<i>Melhorar</i>	<i>Infraestrutura (física)</i>	- <i>acessibilidade;</i> - <i>meio-ambiente.</i>
Avaliação Docente	--		
AI: Questões Gerais	2.3; 2.4; 4.4; 5.1; 5.2; 5.5; 5.6		
AI: Disc. EMT	--		
AI: Disc. Graduação	--		
AI: Disc. PG	--		
AI: Docente	1.1; 3.1; 3.2		
AI: Gestor	3.2		
AI: TAE	--		
Quest. Estudante	61; 63; 68		

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Objetivo 39.2: Em relação ao objetivo desmembrado 39.2, o grupo focal entendeu que, além das questões relacionadas no Quadro 48, deve ser incluída uma questão sobre o tema *acessibilidade de vias e calçadas no instrumento Questões Gerais da pesquisa de Autoavaliação Institucional*, sem prejuízo de outros indicadores que venham a ser utilizados para a verificação do objetivo.

Quadro 48 – Relação objetivo 39.2 x questões dos instrumentos de avaliação interna

39	Possuir uma infraestrutura de engenharia e logística adequada, respeitando as premissas de acessibilidade e respeito ao meio-ambiente.		
39.2	<i>Melhorar</i>	<i>Infraestrutura de Logística</i>	- <i>acessibilidade;</i> - <i>meio-ambiente.</i>
Avaliação Docente	--		
AI: Questões Gerais	2.4		
AI: Disc. EMT	--		
AI: Disc. Graduação	--		
AI: Disc. PG	--		
AI: Docente	--		
AI: Gestor	--		
AI: TAE	--		
Quest. Estudante	--		

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Objetivo 40.1: Em relação ao objetivo desmembrado 40.1, o grupo focal entendeu que as questões relacionadas no Quadro 49 atendem parcialmente à verificação do objetivo, que deve ser complementada por meio de outros indicadores, que não as pesquisas aplicadas pela CPA.

Quadro 49 – Relação objetivo 40.1 x questões dos instrumentos de avaliação interna

40	Desenvolver as competências gerenciais, técnicas e de liderança necessárias para manter um nível de excelência.		
40.1	<i>Melhorar</i>	<i>Competências</i>	- <i>competências gerenciais;</i> - <i>competências técnicas;</i> - <i>competências de liderança.</i>
Avaliação Docente	--		
AI: Questões Gerais	4.1		
AI: Disc. EMT	3.1; 3.2; 3.4		
AI: Disc. Graduação	3.1; 3.2; 3.4		
AI: Disc. PG	3.1; 3.2; 3.3		
AI: Docente	2.1; 2.4; 2.5		
AI: Gestor	1.2		
AI: TAE	1.2; 1.4; 1.5; 1.6; 1.7; 1.8; 1.9; 1.10		
Quest. Estudante	--		

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Objetivo 41.1: Em relação ao objetivo desmembrado 41.1, o grupo focal entendeu que, além das questões relacionadas no Quadro 50, deve ser incluída uma questão sobre o tema *infraestrutura de TI* no instrumento Questões Gerais da pesquisa de Autoavaliação Institucional, sem prejuízo de outros indicadores que venham a ser utilizados para a verificação do objetivo.

Quadro 50 – Relação objetivo 41.1 x questões dos instrumentos de avaliação interna

41	Modernizar a infraestrutura de TI para suportar as necessidades acadêmicas e administrativas.		
41.1	<i>Melhorar</i>	<i>Infraestrutura de TI</i>	- <i>necessidades acadêmicas;</i> - <i>necessidades administrativas.</i>
Avaliação Docente	--		
AI: Questões Gerais	3.3; 5.1; 5.2; 5.3; 5.4		
AI: Disc. EMT	--		
AI: Disc. Graduação	--		
AI: Disc. PG	3.5		
AI: Docente	2.7		
AI: Gestor	--		
AI: TAE	1.11		
Quest. Estudante	65		

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Objetivo 42.1: Em relação ao objetivo desmembrado 42.1, o grupo focal entendeu que seu cumprimento efetivo somente pode ser verificado por meio de outros indicadores, que não as pesquisas aplicadas pela CPA.

Objetivo 42.2: Em relação ao objetivo desmembrado 42.2, o grupo focal não verificou relação com nenhuma questão existente nos instrumentos de avaliação interna, entendendo que deve ser incluída uma questão sobre o tema *progressão docente* no instrumento Docente da pesquisa

de Autoavaliação Institucional; a verificação plena do objetivo depende, entretanto, da reformulação do sistema de progressão docente.

Objetivo 45.1: Em relação ao objetivo desmembrado 45.1, o grupo focal entendeu que, além das questões relacionadas no Quadro 51, deve ser incluída uma questão sobre o tema *gestão orçamentária* no instrumento Questões Gerais da pesquisa de Autoavaliação Institucional, sem prejuízo de outros indicadores que venham a ser utilizados para a verificação do objetivo.

Quadro 51 – Relação objetivo 45.1 x questões dos instrumentos de avaliação interna

45	Desenvolver uma gestão orçamentária transparente, eficiente e alinhada à estratégia institucional.		
45.1	<i>Melhorar</i>	<i>Gestão orçamentária</i>	- <i>transparência;</i> - <i>eficiência;</i> - <i>alinhamento à estratégia institucional.</i>
Avaliação Docente	--		
AI: Questões Gerais	--		
AI: Disc. EMT	--		
AI: Disc. Graduação	--		
AI: Disc. PG	--		
AI: Docente	--		
AI: Gestor	3.1; 3.2; 3.3; 3.4; 3.5		
AI: TAE	--		
Quest. Estudante	--		

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A seguir, são apresentados os resultados compilados obtidos pelo grupo focal, representados pela Tabela 03 e pelo Quadro 52, que trazem, respectivamente, a relação entre as hipóteses apresentadas no Quadro 11 e a frequência com que foram verificadas nos objetivos desmembrados, e o inventário dos temas que devem ser incluídos nas pesquisas de avaliação interna para auxiliar na verificação dos objetivos.

Tabela 03 – Hipóteses x objetivos desmembrados

Hipótese	Objetivos desmembrados	Total
1	17.1; 30.1; 33.2; 35.3	04
2	02.1; 03.1; 03.2; 31.1; 33.3; 35.2	06
3	01.1; 05.1; 06.1; 06.2; 18.1; 20.1; 28.1; 32.1; 36.1; 39.1; 40.1	11
4	04.1; 08.1; 14.1; 16.1; 22.1; 22.2; 23.1; 24.1; 25.1; 33.1; 33.4; 34.1; 34.2; 35.1; 37.1; 38.1; 39.2; 41.1; 42.2; 45.1	20
5	44.1	01

Fonte: Elaborada pela autora (2018)

Quadro 52 – Temas x instrumentos de avaliação interna

Temas	Instrumentos	Avaliação Docente		Autoavaliação Institucional						
		Q. Gerais	Disc. EMT	Disc. Grad.	Disc. PG	Docente	Gestor	TAE	Egressos	
1	Acessibilidade das vias e calçadas	x								
2	Comprometimento com a sociedade		x	x	X					x
3	Comprometimento com o desenvolvimento científico		x	x	X					x
4	Comprometimento com o desenvolvimento tecnológico		x	x	X					x
5	Comprometimento com o meio ambiente		x	x	X					x
6	Comprometimento organizacional	x								
7	Dimensionamento de pessoal							x		
8	Diversidade	x								
9	Empreendedorismo		x	x	X					
10	Experiências de internacionalização		x	x	X					
11	Gestão de processos						x	x	x	
12	Gestão orçamentária	x								
13	Incentivo à capacitação para lidar com os diferentes aspectos da inclusão social						x		x	
14	Inclusão social	x								
15	Infraestrutura de TI	x								
16	Infraestrutura dos laboratórios		x	x	X					
17	Inovação nas práticas administrativas							x	x	
18	Integração entre as diferentes áreas do conhecimento no campo da pesquisa					X	x			
19	Integração entre ensino, pesquisa e extensão		x	x	X		x			
20	Internacionalização	x								
21	Pertencimento		x	x	X					
22	Políticas de acesso							x		
23	Progressão docente						x			
24	Qualidade das informações	x								
25	Satisfação			x	x	X				
Total		01	07	10	10	11	05	04	03	04

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Pela análise desses resultados, foi possível observar que o grupo focal entendeu que apenas um dos objetivos desmembrados não pode ser verificado pelas pesquisas de avaliação institucional e apenas quatro podem ser verificados plenamente pelas questões relacionadas. Somam-se a esses quatro outros seis objetivos desmembrados cuja a verificação plena depende apenas da inclusão dos temas sugeridos pelo grupo, totalizando dez objetivos desmembrados que, na visão do grupo, têm o potencial de serem verificados plenamente pelas pesquisas aplicadas pela CPA. Entretanto, para o grupo, essas pesquisas não são suficientes para a verificação plena dos trinta e um objetivos restantes, já que esses demandam a utilização de outros indicadores em complementação às questões relacionadas. Para os vinte e seis objetivos desmembrados cuja a verificação plena depende total ou subsidiariamente da inclusão de temas nas pesquisas de avaliação interna, foi identificado um total de 25 temas e serem incluídos. O número de temas é inferior ao número de objetivos porque, em alguns casos, o grupo entendeu que o mesmo tema pode ser utilizado para avaliar mais de um objetivo.

Finalmente, em atendimento ao segundo objetivo específico desse trabalho, que buscou verificar a relação entre os objetivos estratégicos do PDI 2016-2026, constatou-se que, em geral, existe um número expressivo de questões que se relacionam com os objetivos estratégicos. Essa relação, contudo, por não ser intencional, conforme demonstrado na Seção 5.1, revelou-se superficial, uma vez que a maior parte das questões, quando analisadas isoladamente, apenas tangenciam os temas identificados nos objetivos.

5.3 FUTURO

O terceiro objetivo específico desse trabalho foi explorar os cenários futuros de interação entre os processos de planejamento estratégico e avaliação interna durante o período de vigência do PDI 2016-2026. Para isso, a metodologia utilizada foi o grupo focal, mediado pela autora e com a mesma composição verificada na seção anterior: um membro da CPA, identificado como Participante 1, um da Comissão Executiva do PDI, identificado como Participante 2, e um designado posteriormente pela Pró-Reitoria de Planejamento para auxiliar na construção de indicadores para os objetivos estratégicos do PDI, identificado como Participante 3.

A partir dos resultados obtidos na fase anterior e nas seções anteriores deste capítulo, foram formulados três cenários para a verificação dos objetivos estratégicos previstos no PDI 2016-2026, dois deles contemplando os instrumentos de avaliação interna atualmente aplicados pela CPA. Esses cenários podem ser verificados no Quadro 53.

Quadro 53 – Cenários para a verificação dos objetivos estratégicos do PDI 2016-2026

Cenários	
1	Utilizar os instrumentos de autoavaliação disponíveis, incluindo questões sobre os temas sugeridos na primeira fase do trabalho.
2	Reconstruir os instrumentos utilizados pela CPA para que atendam às necessidades do PDI de forma mais objetiva.
3	Criar um instrumento à parte para realizar o acompanhamento dos objetivos do PDI, ou seja, desvincular a avaliação subjetiva do PDI2016-2026 das pesquisas aplicadas pela CPA.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Preliminarmente, apresentou-se ao grupo uma síntese dos resultados obtidos nas reuniões anteriores. A mediadora destacou que as questões relacionadas aos objetivos, em sua maioria, apenas tangenciam o objeto a ser verificado, apontando como possíveis motivos a falta de integração entre os processos na fase de construção do PDI e a proximidade dos objetivos, que enumeram muitos aspectos a serem levados em consideração no momento da sua verificação. Em seguida, foram apresentados os três cenários imaginados para a verificação dos objetivos estratégicos previstos no PDI 2016-2026. Oportunizou-se aos participantes a inclusão de outros cenários que pudessem ter sido desconsiderados pela moderadora, mas todos entenderam que as três opções apresentadas sintetizavam plenamente os possíveis rumos de interação entre os processos de planejamento estratégico e avaliação interna na Instituição para um futuro próximo.

Dando início às discussões, o terceiro cenário foi imediatamente rejeitado pelo grupo. O Participante 1 foi enfático ao afirmar que a realização de uma pesquisa distinta serviria somente para “*distanciar ainda mais os processos de avaliação e o PDI*”. O Participante 3 concordou com a afirmação e acrescentou que não pode haver essa dissociação porque “*a [auto]avaliação tem o objetivo de avaliar o PDI*”; oportunamente, o Participante 1 ressaltou que esse é apenas um dentre os objetivos da avaliação interna. O Participante 3 afirmou que “*tinha considerado a terceira opção no início [do trabalho com indicadores para o PDI], mas se você fizer uma lista de prós e contras, ela acaba criando uma divergência: cria uma avaliação própria para a estratégia [PDI], o que desvaloriza as avaliações que [já] são feitas [pela CPA]; de alguma forma deve haver uma convergência*”. Ainda sobre o assunto, o Participante 2 apontou que a ideia já havia sido cogitada pelos responsáveis pela criação do PDI, mas que, na sua opinião, a criação de mais uma pesquisa não seria o cenário ideal, pois sobrecarregaria os respondentes: “*as pessoas não têm paciência para ficarem respondendo pesquisas a toda hora*”. A moderadora destacou ao grupo que a pesquisa de Autoavaliação

Institucional é aplicada a cada dois anos, e que, por esse motivo, não seria possível realizar um acompanhamento anual dos objetivos do PDI por meio dessa pesquisa. O Participante 1 acrescentou que o acompanhamento de egressos, que inicialmente seria aplicado de forma anual, provavelmente também seria realizado a cada dois anos, de forma intercalada com a pesquisa de Autoavaliação Institucional. Nesse contexto, o Participante 2 aduziu que não enxerga a necessidade de que essa verificação por meio dos resultados das pesquisas seja realizada anualmente, podendo ser realizada a cada dois anos sem maiores problemas, pois “*é necessário haver um tempo de implementar melhorias, porque senão a gente entra num ciclo de só avaliar*”.

Sobre a segunda opção, o Participante 3 relatou que: “*a segunda alternativa, de refazer, eu confesso, eu gosto muito da reengenharia, mas [...] não tem como partir do zero, vai ter que partir das normas do MEC para a [auto]avaliação e as normas do MEC já estão contempladas nos instrumentos*”. Continuou afirmando que “*os instrumentos de [auto]avaliação são instrumentos maduros, são instrumentos coerentes, [...] então não tem como desprezar [esses instrumentos]*”. A opinião foi compartilhada com os demais participantes, que concordaram que o melhor seria seguir com a primeira opção apresentada ao grupo, ressaltando que a decisão final caberia à CPA e que essa primeira opção não descartava a necessidade de pequenas adequações nos instrumentos já existentes.

Portanto, a fim de atender ao objetivo específico de explorar os cenários futuros de integração entre os processos de planejamento estratégico e avaliação interna durante o período de vigência do PDI 2016-2026, o grupo focal entendeu que, para incorporar os objetivos estratégicos do PDI 2016-2026 às pesquisas de avaliação interna atualmente aplicadas pela CPA, não é necessário refazer os instrumentos, ainda que as questões que compõem esses instrumentos apenas tangenciem muitos dos temas tratados nos objetivos. Na opinião do grupo, acrescentar os temas sugeridos na fase anterior já seria suficiente para a averiguação dos objetivos estratégicos, sem prejuízo da utilização de outros indicadores.

5.4 DISCUSSÕES

Esta seção pretendeu analisar conjuntamente os resultados obtidos nas seções anteriores, com objetivo de identificar relações de causa e efeito entre esses resultados e responder ao problema de pesquisa definido na introdução.

A partir do referencial teórico apresentado no Capítulo 2, foi possível constatar que tanto a literatura (RISTOFF, 2008; SCAGLIONE 2011; CREUTZBERG E CASARTELLI 2014 e

outros) quanto a regulação da educação superior apontam para a necessidade de interação entre os processos de planejamento e avaliação interna. Contudo, não existe uma orientação definitiva especificando como deve acontecer esse diálogo. Esse fato pode ser claramente observado pela pluralidade de maneiras que as universidades federais realizam essa interação em seus PDIs.

No âmbito da UFSM, os resultados obtidos por meio dos procedimentos adotados para verificar como se deu a interação entre os processos de avaliação interna e planejamento estratégico na construção do PDI 2016-2026 (seção 5.1) demonstraram que não há indícios de uma articulação efetiva. Ainda que o texto do PDI mencione a utilização dos resultados da Pesquisa de Autoavaliação Institucional como pano de fundo para a construção do mapa estratégico, trata-se de uma menção isolada, uma vez que o documento não especifica de que forma esses resultados foram utilizados. Além disso, pode-se inferir que participação de representantes das Comissões Setoriais de Avaliação nas reuniões com a comunidade interna também não configura indício concreto de interação, já que o formato pré-definido dessas reuniões não contemplou a apresentação dos resultados das pesquisas de Autoavaliação Institucional e Avaliação Docente, nem conferiu aos representantes uma atuação distinta dentre os demais participantes. Em outras palavras, ainda que representantes das CSAs tenham sido convidados a participar das reuniões, a participação ocorreu estritamente da maneira estruturada pela Comissão Executiva, sem considerar os resultados da avaliação interna.

A partir dos resultados obtidos na seção 5.1, foi possível concluir que a relação verificada entre os objetivos estratégicos e as questões que compõem os instrumentos analisados (subseção 5.2.2) é meramente acidental. Em consequência disso, a conexão entre as questões e os objetivos, quando analisados isoladamente, é, na maioria das vezes, superficial, uma vez que os temas abordados nas questões apenas tangenciam os (inúmeros) temas abordados nos objetivos. Um dos motivos identificados para a precariedade dessas associações foi a prolixidade dos objetivos estratégicos, que demandou a utilização não usual da técnica da análise de conteúdo para compreender o que, de fato, a Instituição pretende alcançar no período de vigência do PDI 2016-2026 (subseção 5.2.1). Mesmo após a preparação dos objetivos, ainda foi possível observar uma quantidade exagerada de aspectos a serem observados na sua verificação, impossibilitando, na maioria das vezes, uma associação precisa e definitiva com as questões analisadas.

Não obstante, o erro primordial identificado na construção do PDI 2016-2026 foi a falta de um rol definitivo de indicadores para a verificação dos objetivos estratégicos. A partir da relação inicial de indicadores apresentada no documento, foi possível perceber que as lacunas deixadas pela falta de outros indicadores quantitativos foram preenchidas por índices de

satisfação (seção 5.1). Como os índices relacionados não estão contemplados nas pesquisas de autoavaliação, percebe-se que a intenção dos criadores do PDI 2016-2026 era ou de criar um instrumento próprio para a avaliação dos objetivos ou de que as pesquisas de avaliação interna fossem remodeladas de forma a contemplar a criação de todos esses índices. Essa segunda tendência pôde ser verificada com a opinião expressada pelo Participante 2 do grupo focal, membro da Comissão Executiva do PDI 2016-2026, de que o objetivo da avaliação interna é medir os resultados do PDI (seção 5.3).

Segundo a Lei 10.861/04, a avaliação interna tem como objetivo identificar o perfil e o significado de atuação da Instituição, considerando as diferentes dimensões institucionais. Embora não exista uma obrigatoriedade de que os objetivos estratégicos sigam as dimensões determinadas pelo SINAES, pode-se inferir que, no momento em que os gestores transferem uma parte significativa da responsabilidade de verificação desses objetivos para as pesquisas de autoavaliação, existe uma necessidade intrínseca de que esses objetivos estejam alinhados às dimensões pré-definidas que, para o processo de avaliação interna, são obrigatórias. A desconsideração dessas dimensões na estruturação do mapa estratégico do PDI é outro impedimento identificado para a interação efetiva e satisfatória entre os processos de planejamento e avaliação interna.

Além disso, outro aspecto ignorado pelos autores do PDI é que a CPA, conforme previsto na Lei 10.861/04, é uma comissão de atuação autônoma em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes Instituição. Então, ainda que houvesse uma orientação da gestão para a reconstrução dos instrumentos de forma a atender as necessidades do PDI, caberia à Comissão decidir como conduzir o processo de avaliação interna na Instituição.

Não obstante, considerando o fato da avaliação interna ser um processo consolidado na Instituição, especialmente no que tange à pesquisa de Autoavaliação Institucional, o grupo focal entendeu que o cenário futuro mais viável de interação entre os processos de planejamento estratégico e avaliação interna no âmbito da UFSM seria a manutenção dos instrumentos utilizados com a inclusão de alguns temas pertinentes apontados durante a verificação da relação entre os objetivos estratégicos e questões.

Finalmente, em atendimento ao problema de pesquisa, é possível concluir que as pesquisas de avaliação interna aplicadas atualmente pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) podem ser utilizadas para medir os resultados institucionais de acordo com uma parcela dos objetivos traçados no PDI 2016-2026, sem prejuízo de outros indicadores, já que alguns objetivos não podem ser medidos por esse tipo de pesquisa.

5.5 PROPOSTA DE QUESTÕES A SEREM INCLUÍDAS NOS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

A partir dos temas apresentados no Quadro 52, a autora propõe uma relação inicial de questões a serem incluídas nas próximas edições das pesquisas aplicadas pela CPA – essa relação pode ser verificada no Quadro 54. As questões estão associadas às dimensões previstas no SINAES e aos respectivos eixos em que se enquadram e foram elaboradas de acordo com as características dos instrumentos nos quais devem ser incluídas. A relação entre os temas e os instrumentos também pode ser verificada no Quadro 52.

Quadro 54 – Proposta de questões a serem incluídas nos instrumentos de autoavaliação

Tema	Eixo/ Dimensão	Questão
1	E2D3	Como você avalia a acessibilidade das vias e calçadas da Instituição?
2	E2D3	Como você avalia seu comprometimento com a sociedade?
3	E2D3	Como você avalia seu comprometimento com o desenvolvimento científico (da Instituição)?
4	E2D3	Como você avalia seu comprometimento com o desenvolvimento tecnológico (da Instituição)?
5	E2D3	Como você avalia seu comprometimento com o meio ambiente?
6	E2D1	Como você avalia o seu comprometimento com a Instituição em relação ao cumprimento da sua missão institucional?
7	E4D5	Como você avalia o dimensionamento de pessoal na sua unidade?
8	E2D3	Como você avalia a postura da Instituição em relação à diversidade?
9	E2D3	Como você avalia o incentivo ao empreendedorismo na Instituição?
10	E3D2	Como você avalia as experiências de internacionalização oportunizadas pela Instituição?
11	E4D6	Como você avalia a gestão de processos da Instituição (ou da sua unidade)?
12	E4D10	Como você avalia a gestão orçamentária da Instituição (ou da sua unidade) em relação à transparência, eficiência e alinhamento à estratégia institucional?
13	E4D5	Como você avalia o incentivo da chefia à sua capacitação para lidar com os diferentes aspectos da inclusão social?
14	E2D3	O professor mostra-se preparado para lidar com os diferentes aspectos da inclusão social.
15	E5D7	Como você avalia a infraestrutura de TI da Instituição?
16	E5D7	Como você avalia a infraestrutura dos laboratórios que você utiliza?
17	E4D6	Como você avalia o incentivo à inovação nas práticas administrativas na sua unidade?
18	E3D2	Como você avalia a integração entre as diferentes áreas do conhecimento no campo da pesquisa?
19	E3D2	Como você avalia a integração entre ensino, pesquisa e extensão na sua unidade? (<i>discentes</i>)
		Como você avalia a integração entre ensino, pesquisa e extensão na Instituição? (<i>docentes</i>)

(continua)

(continuação do Quadro 54)

Tema	Eixo/ Dimensão	Questão
20	E3D2	Como você avalia o grau de internacionalização da Instituição?
21	E2D1	Como você avalia seu sentimento de pertencimento à Instituição?
22	E2D3	Como você avalia as políticas de acesso à Instituição?
23	E4D5	Como você avalia os critérios de progressão docente em relação ao equilíbrio entre pesquisa, ensino e extensão e as particularidades das diferentes áreas e níveis de ensino?
24	E4D6	Como você avalia a qualidade das informações prestadas pela Instituição?
25	E3D9	Como você avalia sua satisfação em relação à Instituição?

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Ressalta-se que as questões apresentadas no Quadro 54 são apenas um esboço a ser apresentado à CPA, a quem compete a formulação e aplicação das pesquisas de autoavaliação institucional. Com este trabalho, pretendeu-se fornecer subsídio à CPA para o aprimoramento dos questionários, de modo a suprir a lacuna de indicadores deixada pelo PDI 2016-2026.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho procurou investigar como se deu a interação entre os processos de avaliação interna e planejamento estratégico, representado pelo Plano de Desenvolvimento Institucional, no contexto da Universidade Federal de Santa Maria, com o objetivo de verificar a possibilidade de utilização das pesquisas de avaliação interna atualmente aplicadas pela Comissão Própria de Avaliação para medir os resultados institucionais de acordo com os objetivos traçados no PDI 2016-2026. Para isso, traçou-se uma linha investigativa temporal para apurar a interação entre aspectos dos processos de planejamento estratégico e avaliação interna no passado, presente e futuro, representada por três objetivos específicos principais. Esses objetivos contemplaram a verificação de como o processo de avaliação interna foi utilizado na construção do PDI 2016-2026; a preparação dos objetivos que compõem o mapa estratégico do PDI 2016-2026 e sua relação com as questões que compõem os instrumentos de avaliação interna atualmente aplicados pela CPA; e, finalmente, a exploração de cenários futuros de interação entre os processos de planejamento estratégico e avaliação interna durante o período de vigência do PDI 2016-2026.

O referencial teórico sobre o qual o estudo foi fundamentado contemplou os seguintes temas: a avaliação da educação superior e a Nova Gestão Pública; o planejamento estratégico sob a ótica das IES; e a interação entre o planejamento estratégico e a autoavaliação das IES. A consulta ao referencial teórico permitiu identificar que, embora a literatura indique a necessidade de articulação entre os processos de planejamento estratégico e avaliação interna, não existe guia ou consenso sobre como deve ser feita essa integração.

Para atender ao primeiro objetivo específico desse trabalho, utilizou-se do método de análise documental, que teve como único objeto o documento final do PDI 2016-2026. A partir dessa análise, não foram encontrados indícios concretos de que o PDI 2016-2026 tenha considerado os preceitos e/ou resultados da avaliação interna durante a sua elaboração. Ainda que exista uma breve menção sobre a utilização dos resultados como pano de fundo para a elaboração do mapa estratégico, não foi possível estabelecer em que momento e de que maneira esses resultados teriam subsidiado a construção do documento.

Na sequência, os objetivos definidos no mapa estratégico foram analisados sob a ótica da análise de conteúdo, a fim de prepará-los para serem relacionados às questões que compõem os instrumentos de avaliação interna atualmente aplicados pela CPA. Por meio da análise, foi possível identificar quatorze objetivos que não podem ser medidos pelas pesquisas aplicadas pela CPA. Os trinta e um objetivos restantes foram desmembrados de acordo com o número de

objetos verificados em cada objetivo. O resultado dessa fase foi um conjunto de quarenta e dois objetivos desmembrados que foram relacionados às questões dos instrumentos de avaliação interna.

Para atender ao segundo objetivo específico, verificar a relação entre os objetivos estratégicos às questões dos instrumentos de avaliação interna, o método utilizado foi o grupo focal. Nessa fase, o grupo relacionou as questões aos objetivos desmembrados e avaliou a maneira que as questões relacionadas contemplavam esses objetivos. A partir dessa análise, foi possível concluir que quatro objetivos desmembrados podem ser verificados plenamente por meio das questões relacionadas; que seis objetivos dependem, além das questões relacionadas, da inclusão de questões sobre temas apontados pelo grupo nas pesquisas de avaliação interna; que onze objetivos desmembrados dependem da utilização de outros indicadores, além das questões relacionadas, para sua verificação plena; que vinte objetivos desmembrados dependem da inclusão de questões e da utilização de outros indicadores para sua verificação plena, e que apenas um objetivo desmembrado não pode ser verificado pelas pesquisas de avaliação interna. Somam-se a esse os quatorze objetivos estratégicos que não podem ser verificados pelas pesquisas de avaliação interna de acordo com os resultados obtidos na análise de conteúdo.

A fim de atender ao terceiro objetivo específico do trabalho, o grupo focal reuniu-se novamente para explorar os cenários futuros de integração entre os processos de planejamento estratégico e avaliação interna durante o período de vigência do PDI 2016-2026. Nessa etapa, o grupo concluiu que os instrumentos utilizados atualmente pela CPA devem ser mantidos em sua essência, com a inclusão de questões sobre os vinte e cinco temas identificados pelo grupo na fase anterior.

Em seguida, os resultados foram analisados em conjunto na seção de discussões, com o objetivo de identificar relações de causa e efeito entre os resultados obtidos nas etapas anteriores e de responder ao problema de pesquisa. Nessa etapa, em atendimento ao problema de pesquisa, foi possível concluir que as pesquisas de avaliação interna aplicadas atualmente pela CPA podem ser utilizadas para medir os resultados institucionais de acordo com *uma parcela* dos objetivos traçados no PDI 2016-2026, sem prejuízo de outros indicadores, já que alguns objetivos não podem ser medidos por esse tipo de pesquisa.

O produto final desse trabalho foi uma relação inicial das questões que devem ser incluídas nos instrumentos de avaliação interna a fim de atender aos objetivos estratégicos do PDI.

Como limitações do estudo, destacam-se:

- a subjetividade dos métodos utilizados (grupo focal e análise de conteúdo) – isso quer dizer que, se os procedimentos adotados fossem realizados por um grupo de pessoas diferentes, outros resultados poderiam ser obtidos;
- a falta de informações importantes no documento final do PDI 2016-2026, como os critérios utilizados para definição dos desafios institucionais e das comissões temáticas;
- a falta de registros sistemáticos das decisões tomadas pela CPA, o que dificultou a contextualização do estudo. Muitas informações relevantes, obtidas por meio da observação participante, não constam nas memórias das reuniões ou foram registradas apenas em apresentações, que não estão disponíveis no site da Instituição.

Para estudos futuros, sugere-se:

- a realização de entrevistas com os atores dos processos de planejamento e avaliação para investigar os aspectos subjetivos de interação entre os processos, especialmente na construção do PDI 2016-2026;
- a validação estatística de todos os instrumentos de autoavaliação utilizados pela CPA;
- o aprofundamento dos estudos sobre a interação entre os processos de planejamento estratégico e avaliação institucional na construção dos PDIs das IES brasileiras.

Finalmente, pode-se dizer que esse trabalho contribuiu para o aperfeiçoamento da gestão das IES na medida em que identificou que, para que as pesquisas de autoavaliação possam ser utilizadas para verificar o desempenho institucional de acordo com o PDI de forma efetiva, é aconselhável que haja interação entre os processos desde a criação do documento.

Para além dos objetivos inicialmente traçados nesse estudo, espera-se que os resultados obtidos possam subsidiar a tomada de decisão dos atores envolvidos nos processos de avaliação e planejamento estratégico da Instituição para ações futuras.

REFERÊNCIAS

- ABRECHT, R. **Avaliação formativa**. Portugal: Rio Tinto, 1994.
- ACKOFF, R. L. **Creating the corporate future**. New York: John Wiley, 1981.
- AFONSO, A. J. Mudanças no Estado-avaliador: comparativismo internacional e teoria da modernização revisitada. ta **Revista Brasileira de Educação**, 18(53), p. 267- 284, 2013.
- ANDRIOLA, W. B.; SOUZA, L. A. Representações sociais dos gestores e dos técnicos das unidades acadêmicas da Universidade Federal do Ceará (UFC) acerca da autoavaliação institucional. **Avaliação (Campinas)**, v. 15, n. 1, p. 177-194, mar. 2010.
- ANSOFF, H. I. et al. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
- ASKLING, B.; HENKEL, M. Higher education institutions. In Kogan, M, Marianne Bauer, Ivar Bleiklie and Mary Henkel (1988) **Transforming Higher Education**. A Comparative Study. London: Jessica Kingsley Publishers, 1988.
- AUGUSTO, R; BALZAN, N. C. A vez e a voz dos coordenadores das CPAs das IES de Campinas que integram o SINAES. **Avaliação, Campinas**, v. 12, n. 4, p. 597-622, dez. 2007.
- BALL, S. Trad. Celina Rabelo Duarte, et al. **Profissionalismo, gerencialismo e performatividade**. Cadernos de Pesquisa, v. 35, n. 128, 2005.
- BALZAN, N. C. Discutindo o processo de socialização profissional. In: REALI, A. M. de M. R.; MIZUKAMI, M.da G. N. (Orgs.). **Formação de professores: tendências atuais**. São Carlos: EDUFSCar, 1996. p. 47-91.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2007.
- BARREYRO, B.G.; ROTHEN, J. C. Para uma história da avaliação da educação superior Brasileira: Análise dos documentos do PARU, CNRES, GERES e PAIUB. **Avaliação (Campinas)**, v. 13, n. 1, 2008.
- BARROS, A; DUARTE, J. (org). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.
- BARRY, J.; CHANDLER, J.; CLARK, H. Between the ivory tower and the academic assembly line. **Journal of management studies**, v. 38, p. 87–101, 2001.
- BATEMAN, T. S., SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BEDRITICHUK, A. G. A. **Um instrumento de avaliação docente para a universidade de Brasília: uma construção nos moldes do SINAES**. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação). Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2015.

BETHLEM, A. **Estratégia Empresarial: Conceitos, Processos e Administração Estratégica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BITTENCOURT, D.F. **Construir e contribuir: a metodologia da autoavaliação institucional na gestão pedagógica em educação a distância**. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade de São Paulo, SP, 2012.

BLEIKLIE, I. Justifying the evaluative state: new Public Management ideals in higher education. **Eur. J. Educ.**, n. 33, v. 3, p. 299-316, 1998.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **The new spirit of capitalism**. London: Verso, 2005.

BOWEN, G. A. **Document analysis as a qualitative research method**. *Qualitative Research Journal*, v. 9, n. 2, p. 27-40, 2009.

BRAGA, R. **Análise setorial do ensino superior privado no Brasil: tendências e perspectivas 2006 – 2010**. São Paulo: Hoper. 2005.

BRASIL, Presidência da República. Decreto Nº. 3860, de 9 de julho de 2001. Casa Civil: Subchefia para assuntos jurídicos: 2001.

BRASIL, Presidência da República. Decreto Nº. 5773, de 9 de maio de 2006. Casa Civil: Subchefia para assuntos jurídicos: 2006.

BRASIL; MEC; INEP. Diretrizes para a avaliação das instituições de educação superior. Brasília, 2004.

BRASIL. LDB - Lei de diretrizes e bases da educação nacional: Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Câmara dos Deputados / Edições da Câmara, 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria MEC N. 300, de 30 de janeiro de 2006. Aprova, em extrato, o Instrumento de Avaliação Externa de Instituições de Educação Superior do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Diário Oficial da União, Brasília, 31 jan. 2006.

BRASIL. Ministério da Educação. SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da Concepção à Regulamentação. 5ª Ed. Brasília, MEC/Inep, 2004.

BRASIL. Portaria Normativa N. 40, de 01 de dezembro de 2010. Gabinete do Ministro da Educação. Brasília, 2007.

BRASIL. Presidência da República. Lei n. 10.861 de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 04/04/2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Burocracia pública e Estado no Brasil. RERE - **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**, n. 11, set/out/nov, p. 1-65, 2007. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com/revista/RERE-11-SETEMBRO-2007-BRESSER%20PEEREIRA.pdf>>. Acesso em 06nov. 2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Instituições, bom Estado, e Reforma da Gestão Pública. **RERE - Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**, n. 1, mar/abr/mai, p. 1-17, 2005. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com/revista/RERE-1-MAR%C3%87O-2005LUIZ%20CARLOS%20BRESSER%20PEREIRA.pdf>>. Acesso em 04 nov. 2017.

BRESSER-PEREIRA, L.C. An account of new developmentalism and its structuralist macroeconomics. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 31, n. 3, p.493-502, 2011.

BROADFOOT, P. Un nouveau mode de régulation dans un système décentralisé : l'État évaluateur. **Revue française de pédagogie**, n. 130, p.43-55, 2000.

CASTRO, C. M. **Estrutura e apresentação de publicações científicas**. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

CLARKE, J.; NEWMAN, J. **The managerial state**. London: Sage, 1997.

CLARKE, J.; GEWRITZ, S.; MCLAUGHLIN, E. **New managerialism new welfare?** London: Sage, 2000.

COHEN, E.; FRANCO, R. **Avaliação de projetos sociais**. Petrópolis: Vozes, 2007.

COMISSÃO NACIONAL DE AVALIAÇÃO. Documento básico avaliação das universidades brasileiras: uma proposta nacional, 1993.

CONAES. Nota Técnica INEP/DAES/CONAES Nº 065: roteiro para Relatório de Autoavaliação Institucional. Brasília: INEP, 2014. Disponível em: <<http://www.cpa.ufscar.br/documentos/arquivos/pdf/regulamentacao-e-legislacao/nota-tecnica-inep-daes-conaes-065.2014.pdf>>; Acesso em: 14/04/2017.

CONAES. Orientações gerais para o roteiro da Autoavaliação Institucional. Brasília: INEP, 2004. Disponível em: <http://www1.udesc.br/arquivos/id_submenu/254/sinaes.pdf>; Acesso em: 14/04/2017.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**.3ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CREUTZBERG, M; CASARTELLI, A. **A autoavaliação e o planejamento da IES: como aproximar? Avaliação institucional em IES comunitárias**. Porto Alegre: Ed. PUC-RS, 2014.

CRET, B. Accreditations as local management tools. **Higher Educ.**, v. 61, pp. 415-429, 2011.

CRUZ, C. M. L.; GOLLO, S. S.; SETUBAL, J. B. (organizadores). **Competitividade Sistêmica: estratégia e aprendizagem**.Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2006.

CUNHA, L. A. **A universidade temporã: da Colônia à Era Vargas**, 2ª ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1986.

DA SILVA, J. F. **Modelo de formação de pedagogos (as) – professores (as) e políticas de avaliação da educação superior**.Recife: UFPE, 2007

DEEM, R. New managerialism and higher education: the management of performances and cultures in universities in the United Kingdom. **Int. Stud. Sociology Educ.**, v. 8, n. 1, p. 47-70, 1998.

DENHARDT, R. B. **Teorias da Administração Pública**. 6. ed. norte-americana, São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DEWALT, K. M.; DEWALT, B. R. **Participant observation: a guide for fieldworkers**. Walnut Creek, CA: Altamira Press, 2002.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação e transformações da educação superior brasileira (1995-2009): do Provão ao SINAES. **Avaliação (Campinas)**, RAIES, v.15, p. 195-224, 2010.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação ética e política em função da educação como direito público ou como mercadoria? **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 88, p. 703-725, out. 2004.

DIAS SOBRINHO, J. **Avaliação: políticas educacionais e reformas da educação superior**. São Paulo: Cortez, 2003.

ELPO, M. E. H. C. Avaliação da gestão universitária: velhos problemas e novas perspectivas. In: Anais do IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. **Anais...** Florianópolis, 2004.

ESTRADA, J. S. **Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública**. 206f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

FARRELL, C. M.; MORRIS, J. The neo-bureaucratic state: Professionals, managers and professional managers in schools, general practices and social work. **Organization**, v. 10, pp. 129–156, 2003.

FÁVERO, M. L. A. **Universidade do Brasil: das origens à construção**. Rio de Janeiro: editora UFRJ/INEP, vol. 1, 2002.

FELIX, G. T. **Reconfiguração dos modelos de universidade pelos formatos de avaliação: efeitos no Brasil e Portugal**. 2008. Tese (Doutorado) – Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

FERLIE, E.; ASHBURNER, L.; FITZGERALD, L.; PETTIGREW, A. **The new public management in action**. Oxford, Oxford University Press, 1996.

FLYNN, N. **Public sector management**. New York/London: Harvester Wheatsheaf, 1990.

FRANCISCO, T. H. A. et al. Análise epistemológica da avaliação institucional da educação superior brasileira: reflexões sobre a transposição de paradigmas. **Avaliação (Campinas)**, v. 20, n. 2, p. 531-562, 2015.

FRANCISCO, T.H.A.; NAKAYAMA, M.K.; MELO, P.A; PITTA, M.A; OLIVEIRA, F.P. Análise epistemológica da avaliação institucional da educação superior brasileira: reflexões sobre a transposição de paradigmas **Avaliação (Campinas)**, v. 20, n. 2, p. 531-562, jul. 2015.

GASPARETTO, A. **Avaliação institucional: processo doloroso de mudança**. Ilhéus: Bahia, 2006.

CLARKE, J.; GEWIRTZ, S.; MCLAUGHLIN, E. (eds). **New managerialism, new welfare?** Open University in association with SAGE Publications, London: Thousand Oaks, Calif., 2000.

GIANOTTI, S. S. C. **Avaliação Estratégica: um modelo de avaliação institucional integrada à gestão estratégica de instituições de ensino superior**. 2004. 225 f. Tese (Doutorado em Engenharia) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIOLO, J; RISTOFF, D. O SINAES como sistema. **Revista Brasileira de Pós-graduação**, CAPES, Brasília, v. 3 n. 6, dez. 2006.

GOMES, A. M. Exame Nacional de Cursos e Política de Regulação Estatal do Ensino Superior. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 120, p. 129-149, nov. 2003.

GONÇALVES, L. F. A. **A autoavaliação nas universidades do Distrito Federal: entre a proposta do SINAES e os sinais da prática**. Brasília, maio. 2015.

GRÉGOIRE, J. **Avaliando as aprendizagens: os aportes da psicologia cognitiva**. Tradução Bruno Magne. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

GUTHRIE, J.; NEUMANN, R. Economic and non-financial performance indicators in universities. **Public Management Review**, n. 9, v. 2, p. 231-252, 2007.

HALSEY, A.H. **The decline of donnish dominion**. Oxford: Clarendon Press, 1995.

HARVEY, L.; ASKLING, B. **Quality in higher education**. The Dialogue Between Higher Education Research and Practice, Netherlands: Springer, 2003.

HARVEY, L. A history and critique of quality evaluation in the UK. **Quality Assurance in Education**, Bradford, v. 13, n. 4, p. 263-276, 2005.

HECKERT, C. R.; SILVA, M. T. Qualidade de Serviços nas Organizações do Terceiro Setor. Anais. **XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Salvador, 2001.

HOOD, C. Public management for all seasons? In: **Public Administration**, Londres, v.69, n. 01, 1991.

HOOD, C. The "new public management" in the 1980s: variations on a theme. **Accounting, Organizations and Society**, v. 20, n. 2/3, p. 93-109, 1995.

KOTLER, P. & FOX, K. F. A. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KUHN, T. Posfácio. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1987.

LAISNER, R. C.; MARIO, C. G. Os desafios da avaliação de políticas públicas como instrumento estratégico de gestão e de controle social. **Revista Políticas Públicas**, São Luís, v. 18, n. 2, p. 619-630, dez. 2014.

LAMARRA, N.F; CENTENO, C.G.P. La educación superior latinoamericana en el inicio del nuevo siglo. Situación, principales problemas y perspectivas futuras. **Revista Española de Educación Comparada**, v. 27, p. 123-148, 2016.

LAMARRA, N.F; CÓPPOLA, N. **Educación superior y calidad en América Latina y Argentina: los procesos de evaluación y acreditación**. Buenos Aires: Eduntref, 2007.

LEHFELD, N. A. de S. et al. Reflexões sobre o processo de autoavaliação institucional: o olhar de uma comissão própria de avaliação. In: **Avaliação, Campinas**; Sorocaba – SP, v.15, n.1, p. 177 -194, 2010.

LEITE, D. Ameaças pós ranking: sobrevivência das CPAS e da autoavaliação. **Avaliação, Campinas**, v. 13, n. 3, p. 833-840, 2008.

LEMKE, A. P. **Solução computacional para um sistema de avaliação da qualidade dos serviços em instituições de ensino superior, baseado nos parâmetros do PQSP**. Monografia (Bacharelado em Ciência da Computação) – Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2005.

LERNER, A. L. **A Strategic Planning: Primer for Higher Education**. Califórnia State University. Califórnia: College of Business Administration and Economics, 1999.

LIMA, A. M. P.; LEITE, L. P. P. O uso do tablet como ferramenta inovadora para avaliação do atendimento em bibliotecas universitárias. In: **Seminário nacional de bibliotecas universitárias**, 17., 2012, Gramado. **Anais...** Gramado – RS, 2012.

LINGARD, B. Policy as numbers: Ac/counting for educational research. **The Australian Educational Researcher**, v. 38, p. 355–382, 2011.

LYNCH, K.; GRUMMELL, B.; DEVINE, D. **New managerialism in education: Gender, commercialization and carelessness**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2012.

LÜDKE, M; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MABA, E. G; MARINHO, S.V. A autoavaliação institucional no processo de tomada de decisão em IES: estudo de caso das Faculdades SENAC/SC. **Avaliação (Campinas)**, v. 17, n. 2, p. 455-480, 2012.

MACHADO, L. E. **Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

MAROY, C.; MANGEZ, C. La construction des politiques d'évaluation et de pilotage du système scolaire en Belgique francophone: nouveau paradigme politique et médiation des experts. In: FELOUZIS, G.; HANHART, S. (Org.). **Gouverner l'éducation par des nombres?: usages, débats et controverses**. Bruxelles: De Boeck, p. 53-76, 2011.

MARSHALL, C. & ROSSMAN, G.B. **Designing Qualitative Research**. New bury Park (Califórnia): Sage, 2011.

MAASSEN, P. Analyzing organizational change in higher education. In: **Comparative Perspectives on Universities** (Comparative Social Research, Volume 19) Emerald Group Publishing Limited, pp.83 – 99, 2000.

MASCARENHAS, R. Building of an Enterprise Culture in the Public Sector: Reform of the Public Sector in Australia, Britain, and New Zealand. **Public Administration Review**, v. 53, Number 4, July-August, pp. 319-328, 1993.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de administração pública**. São Paulo: Atlas, 3. ed., 2010.

MENEZES, A. M. **Autoavaliação como instrumento de gestão na educação superior: o caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás**. 2012. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

MEYER JR., V. Planejamento Estratégico: Uma Renovação na Gestão das Instituições Universitárias. Seminário sobre a Administração Universitária Rumo ao Ano 2000. **Anais... ABM**. Florianópolis: CPGA/UFSC, 1992.

MEYER JR., V. Planejamento universitário: Ato Racional, Político ou Simbólico – Um estudo de Universidades Brasileiras. In: Encontro nacional da associação nacional de pós-graduação em administração – ENANPAD, 28. 2004. Curitiba. **Anais... ANPAD**, 2004.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Formulário do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI**. Orientações gerais, 2010. Disponível em: <http://www2.mec.gov.br/sapiens/Form_PDI.htm>. Acesso em 15 de mai. 2018.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Nota Técnica N° 14 /2014 – CGACGIES/DAES/INEP/MEC**. Instrumento de Avaliação Institucional Externa do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

MORGAN, D. **Focus group as qualitative research**. Qualitative Research Methods Series. 16. London: Sage Publications, 1997.

MUSTAFA, S. T.; Y DALEN, C. Dimensions of Quality in Higher Education: How Academic Performance Affects University Students' Teacher Evaluations. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge, v. 8, n. 1, p. 294-303, 2006.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez, 2005.

MOUTON, J.; MARAIS, H.C. **Basic concepts in the methodology of the social sciences**. Revised edition – fifth impression. Pretoria: HSRC, 1996.

NAKAGAWA, M. **Introdução à Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1993.

NEAVE, G.R. On the cultivation of quality, efficiency and enterprise: an overview of recent trends in higher education in Western Europe, 1986-1988. **European Journal of Education**, v. 23, n.1/2, 1988.

NEAVE, G.R. The Evaluative State Reconsidered. **European Journal of Education**, v. 33, n. 3.,p. 265–284, 1998.

OLIVEIRA, J. F; FONSECA, M. Avaliação institucional da educação superior: mecanismos de articulação entre avaliação e gestão universitária. In: **XXIII Simpósio Anpae**; V Congresso Luso-Brasileiro; I Congresso Ibero-americano de Política e Adm da educação, 2007, Porto Alegre. Por uma educação de qualidade para todos. Rio de Janeiro: Anpae, 2007.

PARKER, M.; JARY, D. The McUniversity: Organization, management and academic subjectivity. **Organization**, v. 2, p. 319–38, 1995.

PINTO, R. S. Uma análise epistemológica do conteúdo das regras deontológicas do código de ética do servidor público federal. Colóquio internacional de epistemologia e sociologia da ciência da administração, 2., 2012. Florianópolis, 2012. Disponível em: <<http://www.coloquioepistemologia.com.br/Apresentados%20+%20convidados%20+%20p.p ub/ADE105.pdf>>. Acesso em: 10/04/2017.

POLIDORI, M. M.; ARAUJO, C. M. M.; BARREYRO, G. SINAES: perspectivas e desafios na avaliação da educação superior brasileira. **Ensaio: avaliação, políticas públicas e educação.**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 53, p. 425-436, 2006.

POLIDORI, M.M. Políticas de avaliação da educação superior brasileira. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, n. 14, v. 2, p. 439-452, 2009.

POLLITT, C. **Managerialism and the Public Services: The Anglo-American Experiences** Basil Blackwell, Oxford, 1993.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. **Public Management Reform: A Comparative Analysis**, Oxford, Oxford University Press, 2000.

PONS, X. Avaliação das Políticas Educativas. In: VAN ZANTEN, Agnes (Coord.). **Dicionário de Educação**. Petrópolis/RJ: Vozes. p. 74-77, 2011.

POUNDER, J. Organizational Effectiveness in Higher Education. **Educational Management & Administration**, v. 27, n. 4, p. 389-400, 1999.

POWER, M. **The audit explosion**. London: Demos, 1994.

QUEIROZ, K. C. A. L. **Eu avalio, tu avalias, nós nos autoavaliemos? Uma experiência proposta pelo SINAES**. Coleção Políticas Públicas de Educação. Orgs. Célio da Cunha, José Vieira de Sousa e Maria Abádia da Silva). São Paulo: Ed. Autores Associados Ltda, 2011.

RIBEIRO, E. A. **O processo de autoavaliação institucional proposto no sistema nacional de avaliação da educação superior (SINAES) para as instituições públicas e privadas.** Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2010.

RIBEIRO, J.O.M. **Influência das relações de poder na implementação do planejamento estratégico.** Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RISTOFF, D. I. **Avaliação institucional: pensando princípios.** In: BALZAN, N. C.; DIAS SOBRINHO, J. Avaliação Institucional: teoria e experiências, 4 eds., São Paulo: Cortez, 2008.

RISTOFF, D.I. **Avaliação institucional: pensando princípios.** In: BALZAN, N.C.; DIAS SOBRINHO, J. (Org.). Avaliação institucional: teoria e experiências. 2. ed. São Paulo: Cortez, p. 37-51, 2000.

RODRIGUES, C. M, C. **Proposta de Avaliação Integrada ao Planejamento Anual: um Modelo Para as Ucg's.** Tese de Doutorado da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Porto Alegre – RS, 2003.

SALLES, P. E. M. O futuro do planejamento estratégico nas IES. In: GARCIA, M. et al. **Gestão Profissional em Instituições Privadas de Ensino Superior: um “guia de sobrevivência” para mantenedores, acionistas, reitores, pró-reitores, diretores, coordenadores, gerentes e outros gestores institucionais.** Brasil: Hoper, 2006.

SAMPAIO, C. H. **Planejamento estratégico.** Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

SANDISON, P.; VAUX, T.; MITCHELL, J. **ALNAP review of humanitarian action: Evaluation utilisation the utilisation of evaluations.** Claremont Press, Horsham, London, 2006.

SANTOR, A. V. **Adequação de um modelo para a avaliação de IES – instituições de ensino superior – pelos critérios de excelência do PNQ – prêmio nacional da qualidade.** 170f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SANTOS GUERRA, M. A. **La evaluación: un proceso de diálogo, comprensión y mejora.**Málaga: Ediciones Aljibe, 1993.

SANTOS, S.M. **Comparative Analysis of European Processes for the Evaluation and Certification of Internal Quality Assurance Systems.** Higher Education Evaluation and Accreditation Agency (A3ES), Lisbon, 2011.

SARRICO, C.; ROSA, M.; TEIXEIRA, P.; CARDOSO, M. Assessing Quality and Evaluating Performance in Higher Education: Worlds Apart or Complementary Views?, **Minerva: A Review of Science, Learning & Policy**, v. 48, n. 1, p. 35-54, 2010.

SCAGLIONE, V. L. T. Estratégias de Marketing aplicadas a Instituições de Educação Superior Privada. **Rev. GUAL**, Florianópolis, v.4, n.2, p.167-181, maio/ago, 2011.

SCOTT, P. Compliance and Creativity: Dilemmas for University Governance. **European Review**, v. 26, n.1, p. 35–S47, 2018.

SEGENREICH, S. C. D. O PDI como referente para avaliação de instituições de educação superior: lições de uma experiência. **Ensaio: avaliação, políticas públicas e educação**. Rio de Janeiro, v.13, n 47, p, 149-168, 2005.

SHIRLEY, R. C. **Identifying the Levels of Strategy for a College or University**. Long Range Planning, Great Britain, 1983.

SHORE, C.; WRIGHT, S. **Audit culture and anthropology: Neo-liberalism in British higher education**. The Journal of the Royal Anthropological Institute, v. 5, n. 4, pp. 557–575, 1999.

SILVA, R. **Balanced Scorecard – BSC – Gestão do Ensino Superior – Gestão Profissionalizada e Qualidade de Ensino para Instituições de Ensino Superior Privado**. Jurua: Curitiba, 2008.

SILVEIRA, N. P.; BASTIAS, A. P. **Desafios e oportunidades: o verdadeiro papel do líder**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2003.

SIMIONE, A. A. A modernização da gestão e a governança no setor público em Moçambique. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 3, p. 551-570, 2014.

SIPPO. **Sistema integrado de planejamento, programação e orçamentação da UFSM**. Santa Maria: Pró-Reitoria de Planejamento, 111 p., 1993.

SIZER, J.; CANNON, S. **Autonomy, governance and accountability**. In What kind of university? International perspectives on knowledge, participation and governance, ed. J. Brennan, J. Fedrowitz, M. Huber, and T. Shah, 37–51. Buckingham: Open University Press, 1999.

SOARES, M. S. A. et al. **A educação superior no Brasil**. Porto Alegre, Brasil. 2002.

SORDI M. L.; LUDKE, M. Da avaliação da aprendizagem à avaliação institucional: aprendizagens necessárias in: SOUZA, E. S.; SORDI, M. L. (org.). **Avaliação Institucional como mediadora da qualidade da escola pública: a rede municipal de Campinas como espaço de aprendizagem**. Secretaria Municipal de Educação de Campinas. Campinas: Millennium, 2009.

STENSAKER, B., et. al. An in-depth study on the impact of external quality assurance. **Assess. Eval. Higher Educ.**, n. 36, v. 4, pp. 465-478, 2011.

STEWART. J; WALSH, K. Change in the public management of public services”. **Public Administration**, vol 70, n.4., 1992.

TACHIZAWA, T; ANDRADE, R.B. **Gestão de instituições de ensino**. 4ed. rev. e ampl. Editora FGV. Rio de Janeiro. 2006.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez; 1986.

TOMASI, C; MEDEIROS, J. B. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

TRIGUEIRO, M. S. **O Ensino Superior Privado no Brasil**. Brasília: Paralelo 15 Editores, São Paulo: Marco Zero, 2000.

TRUJILLO, V. **Pesquisa de mercado qualitativa & quantitativa**. São Paulo: Scortecci, 2003.

TYLER, R. W.; MADAUS, G. F.; STUFFLEBEAM, D. L. **Educational evaluation: classic works of Ralph W. Tyler. Evaluation in Education and Human Services**. New York: Springer, 1989.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. Plano de desenvolvimento institucional 2016-2020. Disponível em: <http://ufla.br/pdi/wcontent/uploads/2017/04/plano_de_desenvolvimento_institucional-ufla-2016-2020_V1_1.pdf>. Acesso em 06 mar. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OUTRO PRETO. **Plano de desenvolvimento institucional 2016-2025**. Disponível em <http://www.ufop.br/sites/default/files/pdi_ufop_2016_2025.pdf>. Acesso em 07 mar. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Plano de desenvolvimento institucional 2015-2019**. Disponível em <<http://pdi.ufsc.br/files/2015/05/PDI-2015-2019-1.pdf>>. Acesso em 06 mar. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Avaliação UFSM**. Análise do instrumento de medida utilizado na avaliação docente da UFSM baseado na teoria da resposta ao item. Disponível em: <http://coral.ufsm.br/avaliacaoufsm/images/avaliacaodocente/estudo_prof_ivan.pdf>. Acesso em 18 mar. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO DA UFSM. **Relatório de autoavaliação 2007**. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/proplan/images/coplai/UFSM_Relatrio_Autoavaliacao_2007.pdf>. Acesso em 18 ago. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO DA UFSM. **Relatório de autoavaliação 2008**. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/proplan/images/coplai/UFSM_Relatrio_AutoAvaliacao_2008.pdf>. Acesso em 18 ago. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Histórico**. Disponível em <http://sucuri.ufsm.br/_outros/historico_index.php>. Acesso em 01 mar. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2026**. Disponível em <<http://coral.ufsm.br/pdi/images/DocPDI/00-DocumentoPDI-TextoBaseCONSU.pdf>>. Acesso em 01 mar. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Pró-reitoria de Planejamento – Informações gerais.** Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/proplan/index.php/coordenadorias/planejamento-administrativo>>. Acesso em 20 mar. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI. **Plano de desenvolvimento institucional 2016-2020.** Disponível em<<http://www.ufca.edu.br/portal/documentos-online/proplan-docs-gerais-1/docs-gerais/7809-ufca-pdi/file>>. Acesso em 07 mar. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Plano de desenvolvimento institucional 2015-2019.** Disponível em<http://www.proplan.ufes.br/sites/proplan.ufes.br/files/field/anexo/pdi_-_20152019_1.88mb_.pdf>. Acesso em 06 mar. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Plano de desenvolvimento institucional 2016-2025.** Disponível em<https://www.portal.ufpa.br/images/docs/PDI_2016-2025.pdf>. Acesso em 06 mar. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE. **Plano de desenvolvimento institucional 2015-2018.** Disponível em<http://www.pdi.furg.br/images/PPI-2011-2022_PDI-2015-2018.pdf>. Acesso em 06 mar. 2018.

WALSH, K. **Public Services and Market Mechanisms. Competition, Contracting and the New Public Management.** Basingstoke and London, 1995.

WORTHEN, B. R. et al. **Avaliação de programas: concepções e práticas.** Tradução Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Gente, 2004.

WU, H.Y, et. al. Ranking universities based on performance evaluation by a hybrid MCDM model. **Measurement**, v. 45, n. 5, pp. 856-880, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANDAVALLI, C. B. Avaliação da Educação Superior no Brasil: os antecedentes históricos do SINAES. **Avaliação (Campinas)**, v. 14, n.2, 2009.

APÊNDICE A – RELAÇÃO COMPLETA DE PALAVRAS-CHAVE PESQUISADAS NA ANÁLISE DOCUMENTAL E CONTEXTO EM QUE ESTÃO INSERIDAS

PDI – TEXTO PRINCIPAL

Frequência

Palavra-chave	Menções
Autoavaliação	10
Avaliação interna	03
Avaliação institucional	18
CPA	03
Comissões Setoriais de Avaliação	01
Sistema de avaliação	03
Avaliação docente	01

Contexto

Termo	Página	Capítulo/Seção	Contexto/Trecho
Avaliação institucional	6	Apresentação	Descrição dos tópicos abrangidos nas Diretrizes das Políticas Institucionais
Avaliação institucional	7	Lista de figuras	Figura 11: Esquema representando a relação entre os diferentes atores do processo e avaliação institucional da UFSM
Avaliação institucional	11	Sumário	2. Perfil Institucional 2.6 Avaliação Institucional
Avaliação institucional	11	Sumário	5. diretrizes das políticas institucionais 5.1 Diretrizes da política de planejamento e avaliação institucional
Avaliação institucional	28	2. Perfil institucional 2.1 Organização administrativa	Descrição das atividades da Pró-Reitoria de Planejamento
Avaliação institucional	49	2. Perfil institucional 2.6 Avaliação institucional	Título de seção
Avaliação institucional	49	2. Perfil institucional 2.6 Avaliação institucional	Descrição do processo de avaliação institucional na UFSM
Avaliação institucional	49	2. Perfil institucional 2.6 Avaliação institucional	Descrição errônea do significado da sigla SINAES: “Sistema Nacional de Avaliação Institucional” [SIC]
Avaliação institucional	49	2. Perfil institucional 2.6 Avaliação institucional	Descrição do processo de avaliação institucional na UFSM
CPA	49	2. Perfil institucional 2.6 Avaliação institucional	Descrição do processo de avaliação institucional na UFSM
Autoavaliação	50	2. Perfil institucional 2.6 Avaliação institucional	Descrição do processo de avaliação institucional na UFSM
Autoavaliação	50	2. Perfil institucional 2.6 Avaliação institucional	Descrição do processo de avaliação institucional na UFSM
Autoavaliação	50	2. Perfil institucional 2.6 Avaliação institucional	Descrição do processo de avaliação institucional na UFSM
Autoavaliação	50	2. Perfil institucional 2.6 Avaliação institucional	Descrição do processo de avaliação institucional na UFSM
Avaliação docente	50	2. Perfil institucional 2.6 Avaliação institucional	Descrição do processo de avaliação institucional na UFSM
Avaliação institucional	50	2. Perfil institucional 2.6 Avaliação institucional	Descrição do processo de avaliação institucional na UFSM; em “Coordenadoria de Planejamento e Avaliação Institucional”
Avaliação interna	50	2. Perfil institucional 2.6 Avaliação institucional	Descrição do processo de avaliação institucional na UFSM

CPA	50	2. Perfil institucional 2.6 Avaliação institucional	Descrição do processo de avaliação institucional na UFSM
CPA	50	2. Perfil institucional 2.6 Avaliação institucional	Descrição do processo de avaliação institucional na UFSM
Avaliação institucional	51	2. Perfil institucional 2.6 Avaliação institucional	Descrição do processo de avaliação institucional na UFSM
Avaliação institucional	51	2. Perfil institucional 2.6 Avaliação institucional	Descrição do processo de avaliação institucional na UFSM
Comissões Setoriais de Avaliação	51	2. Perfil institucional 2.6 Avaliação institucional	Descrição do processo de avaliação institucional na UFSM
Avaliação institucional	53	2. Perfil institucional 2.7 Planejamento institucional	Descrição do PDI 2001-2005
Avaliação institucional	53	2. Perfil institucional 2.7 Planejamento institucional	Descrição do PDI 2001-2005
Avaliação interna	53	2. Perfil institucional 2.7 Planejamento institucional	Descrição do PDI 2001-2005
Avaliação institucional	64	2. Perfil institucional 2.7 Planejamento institucional	Descrição do Plano de Gestão 2014-2017 (Matriz estratégica – fraquezas)
Autoavaliação	83	3. Planejamento estratégico (<i>mapa estratégico</i>) Introdução	“O plano foi elaborado a partir das contribuições coletadas junto à comunidade, tendo como pano de fundo o Plano Nacional da Educação (PNE), o Plano Plurianual do Governo Federal (PPA) e os resultados de análises realizadas internamente na Instituição, como a Autoavaliação Institucional ²⁴ e a análise SWOT ²⁵ .”
Autoavaliação	83	3. Planejamento estratégico (<i>mapa estratégico</i>) Introdução	Descrição da periodicidade da pesquisa de autoavaliação institucional aplicada na UFSM
Autoavaliação	83	3. Planejamento estratégico (<i>mapa estratégico</i>) Introdução	Descrição da periodicidade da pesquisa de autoavaliação institucional aplicada na UFSM
Autoavaliação	138	4. PPI – Projeto Pedagógico Institucional 4.2 Visão Geral	“Elenca-se também no PPC o papel que os docentes desempenham, além do sistema de avaliação da aprendizagem e autoavaliação do curso, nos termos da legislação e do Regimento da UFSM.”
Sistema de Avaliação	138	4. PPI – Projeto Pedagógico Institucional 4.2 Visão Geral	“Elenca-se também no PPC o papel que os docentes desempenham, além do sistema de avaliação da aprendizagem e autoavaliação do curso, nos termos da legislação e do Regimento da UFSM.”
Autoavaliação	144	4. PPI – Projeto Pedagógico Institucional 4.2 Visão Geral	Descrição da composição dos PPCs “definição das atribuições dos professores colaboradores, observando as recomendações do comitê de área da CAPES e definição da política de autoavaliação do programa.”
Avaliação interna	149	4. PPI – Projeto Pedagógico Institucional 4.3 Diretrizes da política de ensino	“Sistema de avaliação e avaliação da aprendizagem: a avaliação interna e a avaliação externa possibilitam a tomada de decisão planejada e alinhada com os princípios e visam à excelência

			acadêmica e ao desenvolvimento organizacional”
Sistema de Avaliação	149	4. PPI – Projeto Pedagógico Institucional 4.3 Diretrizes da política de ensino	“Sistema de avaliação e avaliação da aprendizagem: a avaliação interna e a avaliação externa possibilitam a tomada de decisão planejada e alinhada com os princípios e visam à excelência acadêmica e ao desenvolvimento organizacional”
Avaliação institucional	157	5. Diretrizes das políticas institucionais 5.1 Diretrizes da política de planejamento e avaliação institucional	Título de seção
Avaliação institucional	157	5. Diretrizes das políticas institucionais 5.1 Diretrizes da política de planejamento e avaliação institucional	Introdução sobre necessidade de integração entre planejamento e avaliação institucional
Avaliação institucional	157	5. Diretrizes das políticas institucionais 5.1 Diretrizes da política de planejamento e avaliação institucional	Introdução sobre necessidade de integração entre planejamento e avaliação institucional
Sistema de Avaliação	157	5. Diretrizes das políticas institucionais 5.1 Diretrizes da política de planejamento e avaliação institucional	“Ao mesmo tempo que deve respeitar as normativas e regras do governo, como o SINAES, a CAPES e outros mecanismos de controle, o sistema de avaliação do planejamento deve ter foco em verificar os resultados obtidos, bem como a percepção da comunidade sobre a necessidade de ajustes relacionados ao plano propriamente dito.”
Autoavaliação	159	5. Diretrizes das políticas institucionais 5.1 Diretrizes da política de planejamento e avaliação institucional	Indicação da necessidade de integração dos sistemas de autoavaliação e avaliação externa.

PDI – METODOLOGIA

Frequência

Palavra-chave	Menções
Avaliação institucional	02
Comissões Setoriais de Avaliação	02
Sistema de avaliação	01

Contexto

Termo	Página	Capítulo/Seção	Contexto/Trecho
Sistema de avaliação	194	3. Desafios institucionais	Sistema de Avaliação (Interna e Externa) como palavra-chave do desafio 2: Educação Inovadora e Transformadora com Excelência Acadêmica

Comissões Setoriais de Avaliação	196	4. Consulta à comunidade	Descrição dos participantes das reuniões presenciais de consulta à comunidade realizadas nas unidades de ensino, reitoria e HUSM.
Comissão Setorial de Avaliação	198	4. Consulta à comunidade 4.2 Reuniões com a comunidade	Descrição dos participantes das reuniões presenciais de consulta à comunidade realizadas nas unidades de ensino, reitoria e HUSM.
Avaliação institucional	205	5. Análise de dados e elaboração do documento 5.2 Elaboração do documento	Relação entre capítulos do PDI e comissões temáticas que elaboraram os textos
Avaliação institucional	206	5. Análise de dados e elaboração do documento 5.2 Elaboração do documento	Relação entre capítulos do PDI e comissões temáticas que elaboraram os textos

PDI – INDICADORES

Frequência

Palavra-chave	Menções
Avaliação docente	01

Contexto

Termo	Página	Capítulo/Seção	Contexto/Trecho
Avaliação docente	211	2. Relação de indicadores 2.1 Indicadores para o desafio 2	Indicador para o objetivo “Manter um quadro docente capacitado quanto ao uso de práticas pedagógicas”

PDI – RELAÇÃO DE CONTRIBUIÇÕES

Frequência

Palavra-chave	Menções
Avaliação interna	04
Avaliação institucional	02
CPA	01
Sistema de avaliação	10
Avaliação docente	03

Contexto

Termo	Página	Capítulo/Seção	Contexto/Trecho
Avaliação interna	253	2. Desafio 2 2.1 Reuniões	“Utilizar a avaliação interna como ferramenta de gestão, de forma articulada com a avaliação externa, na busca da excelência”
Avaliação interna	254	2. Desafio 2 2.1 Reuniões	“Promover melhorias no processo de avaliação interna que permitam avaliar efetivamente a execução das ações universitárias”
Avaliação docente	255	2. Desafio 2 2.1 Reuniões	“Aprimorar o sistema de avaliação docente pelos discentes, com feedback aos docentes de modo que estes possam identificar pontos positivos e negativos”
Sistema de avaliação	255	2. Desafio 2 2.1 Reuniões	Manifestação referente à avaliação do aprendizado do aluno.
Avaliação docente	256	2. Desafio 2 2.1 Reuniões	“Modernizar a forma de avaliação docente de modo a permitir que cada professor possa contribuir no ensino,

			pesquisa ou extensão, assim a universidade como um todo atinge o objetivo do tripé e não necessariamente cada professor individualmente (valorizar os trabalhos de extensão na progressão funcional)”
Avaliação docente	257	2. Desafio 2 2.1 Reuniões	“Normatizar através de resolução o processo de reciclagem de professores que recebam nota baixa na avaliação docente, com rotatividade de professores com disciplinas que não tenham número mínimo de aprovação”
Sistema de avaliação	260	2. Desafio 2 2.2 Formulários	“Modernização do Sistema de Avaliação” Não foi possível identificar, no contexto, se a manifestação se refere à avaliação do aprendizado ou à avaliação da instituição.
Sistema de avaliação	261	2. Desafio 2 2.2 Formulários	“Consolidar Sistema de Avaliação (Interna e Externa)”
Avaliação institucional	262	2. Desafio 2 2.2 Formulários	“Revisão dos PPPs dos cursos com base na avaliação institucional”
Sistema de avaliação	263	2. Desafio 2 2.2 Formulários	“Consolidar o sistema de avaliação na UFSM”
Sistema de avaliação	263	2. Desafio 2 2.2 Formulários	“Implantar sistema de avaliação da extensão”
Sistema de avaliação	265	2. Desafio 2 2.2 Formulários	“Otimizar o sistema de avaliação” Não foi possível identificar, no contexto, se a manifestação se refere à avaliação do aprendizado ou à avaliação da instituição.
Avaliação interna	268	2. Desafio 2 2.2 Formulários	“Promover a capacitação dos docentes além de consolidar o sistema de avaliação interna que permitam aos alunos dar um maior feedback sobre a instituição”
Sistema de avaliação	274	2. Desafio 2 2.2 Formulários	“O sistema de avaliação deve ser repensado e inovado” Não foi possível identificar, no contexto, se a manifestação se refere à avaliação do aprendizado ou à avaliação da instituição.
Sistema de avaliação	275	2. Desafio 2 2.2 Formulários	“Sistema de Avaliação (Interna e Externa)”
Avaliação interna	342	5. Desafio 5 5.1 Reuniões	“Criar grupo de avaliadores para fomentar a avaliação interna”
CPA	342	5. Desafio 5 5.1 Reuniões	“Destinar local específico para o desenvolvimento das atividades da CPA nos campi fora de sede”
Avaliação institucional	344	5. Desafio 5 5.1 Reuniões	“Revisar o sistema de avaliação institucional do docente pelo discente”
Sistema de avaliação	345	5. Desafio 5 5.1 Reuniões	“Sistema de avaliação integrado alunos-servidores-sociedade que proporcione real melhoria do ensino (de forma anônima, educativa e com feedback)”
Sistema de avaliação	346	5. Desafio 5 5.2 Formulários	“sistema de avaliação e ranqueamento dos setores/docentes/funcionários”

ANEXO A – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO PDI 2016-2026

LEGENDAS

Dimensões

AS	Alunos e Sociedade
PR	Processos
AI	Aprendizado e Infraestrutura
SF	Sustentabilidade Financeira

Desafios Institucionais

D1	Internacionalização
D2	Educação Inovadora e Transformadora com Excelência Acadêmica
D3	Inclusão Social
D4	Inovação, Geração de Conhecimento e Transferência de Tecnologia
D5	Modernização e Desenvolvimento Organizacional
D6	Desenvolvimento Local, Regional e Nacional
D7	Gestão Ambiental

OBJETIVOS

(para fins deste trabalho, a numeração utilizada foi de 1 a 45)

1		D2		D4			
AS-D2-01	Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade.						
2		D2	D3	D4		D6	D7
AS-D2-02	Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio-ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico.						
3		D2					
AS-D2-03	Estimular o sentimento de pertencimento e satisfação dos alunos para com a UFSM.						
4			D3				
AS-D3-01	Fortalecer as políticas de acesso à universidade em consonância com a estratégia de ações afirmativas do país.						
5	D1			D4			
AS-D4-01	Aumentar a inserção científica da instituição.						
6				D4			
AS-D4-02	Fortalecer a inovação, o desenvolvimento tecnológico e a transferência de tecnologias para a sociedade.						
7			D3	D4		D6	
AS-D4-03	Desenvolver e inserir na sociedade tecnologias sociais e a produção artística e cultural.						
8				D5			
AS-D5-01	Fortalecer políticas de governança, transparência e profissionalização da gestão.						
9						D6	
AS-D6-01	Desenvolver projetos relacionados a políticas públicas nas áreas de saúde, educação, inclusão social, gestão ambiental e outras.						

10				D4		D6	
AS-D6-02	Oferecer serviços de apoio à comunidade em consonância com a política de inovação e de extensão universitária.						
11			D3			D6	
AS-D6-03	Desenvolver projetos de extensão com foco na intervenção, transformação e desenvolvimento da sociedade.						
12							D7
AS-D7-01	Implantar um sistema de gestão ambiental.						
13	D1						
PR-D1-01	Desenvolver parcerias com pesquisadores e instituições internacionais.						
14	D1						
PR-D1-02	Oportunizar experiências de internacionalização aos alunos.						
15	D1				D5		
PR-D1-03	Firmar relações de colaboração internacional para trocas culturais e desenvolvimento de políticas acadêmicas e de gestão.						
16		D2	D3	D4		D6	
PR-D2-01	Fortalecer o aprendizado extra-classe, oportunizando atividades de extensão, inserção na sociedade, empreendedorismo, pesquisa e inovação.						
17		D2					
PR-D2-02	Manter métodos de ensino atualizados e de acordo com as expectativas dos alunos.						
18	D1	D2				D6	D7
PR-D2-03	Possuir currículos interdisciplinares, flexíveis e atualizados em relação às demandas da sociedade.						
19		D2	D3				
PR-D2-04	Desenvolver estratégias de permanência, que incentivem o aprendizado e a conclusão do curso dentro de um prazo adequado.						
20			D3				
PR-D3-01	Fortalecer as políticas de assistência estudantil com foco na permanência dos estudantes, conclusão dos estudos e bom uso dos recursos.						
21				D4		D6	
PR-D4-01	Implementar projetos interdisciplinares .						
22	D1	D2	D3	D4	D5	D6	
PR-D5-01	Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão.						
23					D5		
PR-D5-02	Adequar a estrutura administrativa com a estratégia de alocação e dimensionamento de pessoal.						
24			D3	D4	D5	D6	
PR-D5-03	Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional.						
25	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
PR-D5-04	Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino.						

26			D3	D4	D5	D6	D7
PR-D6-01	Fomentar projetos de pesquisa aplicados a problemas da sociedade e da universidade.						
27		D2		D4	D5	D6	
PR-D6-02	Instituir um processo de relacionamento e colaboração com os diversos setores da sociedade.						
28							D7
PR-D7-01	Manter processos e rotinas que valorizem os diferentes aspectos da gestão ambiental.						
29	D1						
AI-D1-01	Prover um ambiente de acolhimento para a integração internacional.						
30		D2					
AI-D2-01	Manter um quadro docente capacitado quanto ao uso de práticas pedagógicas.						
31		D2			D5		
AI-D2-02	Desenvolver uma cultura de comprometimento organizacional.						
32		D2		D4			
AI-D2-03	Oferecer uma infraestrutura de apoio qualificada e de acordo com as necessidades de cada área de conhecimento.						
33		D2		D4		D6	
AI-D2-04	Fortalecer a cultura de inovação, compromisso social e integração entre ensino, pesquisa e extensão e entre as diferentes áreas de conhecimento.						
34			D3				
AI-D3-01	Preparar o corpo técnico e docente para lidar com os diferentes aspectos da inclusão social.						
35			D3			D6	
AI-D3-02	Disseminar uma cultura ética em relação à inclusão, à diversidade e ao meio ambiente.						
36	D1	D2		D4		D6	
AI-D4-01	Estimular o desenvolvimento de um quadro docente com pesquisadores de excelência que sejam referência na área.						
37		D2		D4			
AI-D4-02	Equipar laboratórios de pesquisa de acordo com as necessidades de cada área e das necessidades multiusuário.						
38				D4			
AI-D4-03	Expandir os ambientes de inovação.						
39			D3		D5		D7
AI-D5-01	Possuir uma infraestrutura de engenharia e logística adequada, respeitando as premissas de acessibilidade e respeito ao meio-ambiente.						
40					D5		
AI-D5-02	Desenvolver as competências gerenciais, técnicas e de liderança necessárias para manter um nível de excelência.						
41		D2			D5		
AI-D5-03	Modernizar a infraestrutura de TI para suportar as necessidades acadêmicas e administrativas.						

42		D2		D4	D5	D6	
AI-D5-04	Desenvolver um sistema de seleção e progressão docente com critérios que equilibrem ensino, pesquisa e extensão e as particularidades das diferentes áreas e níveis de ensino.						
43					D5		
SF-D5-01	Aumentar o orçamento recebido do Governo Federal.						
44				D4	D5	D6	
SF-D5-02	Incrementar a captação de recursos extra-orçamentários.						
45					D5		
SF-D5-03	Desenvolver uma gestão orçamentária transparente, eficiente e alinhada à estratégia institucional.						

ANEXO B – RELAÇÃO INICIAL DE INDICADORES DO PDI 2016-2026

2. RELAÇÃO DE INDICADORES

2.1. Indicadores para o Desafio 1 – Internacionalização

Dimensão	Objetivo	Indicadores FORLPAD	Outros indicadores
Alunos e Sociedade	AS-D4-01 Aumentar a inserção científica institucional	[FP134] % de publicações internacionais [FP135] % de publicações c/ coautoría internacional [FP132] Nro. de eventos internacionais	[PG2.2.10] Nro. de citações por autores estrangeiros [PG3.4.4] Nro. de revistas indexadas internacionais/m.
	PR-D1-01 Desenvolver parcerias com pesquisadores e instituições internacionais		?? Nro. de professores em intercâmbio IN ?? Nro. de professores em intercâmbio OUT ?? Nro. de países com convênios internacionais
Processos	PR-D1-02 Oportunizar experiências de internacionalização aos alunos		[PG3.7.6] Nro. de prof. estrangeiros efetivos [PG3.7.7] Nro. de alunos estrangeiros regulares ?? % de disciplinas ministradas em língua estrangeira % de alunos intercambistas OUT % de alunos intercambistas IN
	PR-D1-03 Firmar relações de colaboração internacional para trocas culturais e desenvolvimento de políticas acadêmicas e de gestão		?? Nro. de convênios desenvolvimento gestão ?? Nro. de convênios culturais ?? Nro. de convênios de extensão
	PR-D2-03 Possuir currículos interdisciplinares, flexíveis e atualizados em relação às demandas da sociedade		?? % de currículos com acreditação internacional ?? % de cursos c/ alunos estrangeiros matriculados
	PR-D5-01 Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão		?? Índice de satisfação c/ rotinas da internacionalização
	PR-D5-04 Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino		?? Índice de satisfação dos campi com rotinas da internacionalização ??
Aprendizado e Infraestrutura	AI-D1-01 Prover um ambiente de acolhimento para integração internacional		?? % de servidores c/ fluência em língua estrangeira ?? % de alunos c/ fluência em língua estrangeira
	AI-D4-01 Estimular o desenvolvimento de um quadro docente com pesquisadores de excelência que sejam referência na área.		?? Índice de satisfação c/ infra de acolhimento ?? % Professores c/ publicações internacionais ?? % Professores publicações coautoría internacional

Figura 57: Relação inicial de possíveis indicadores para o Desafio 1 - Internacionalização.

2.2. Indicadores para o Desafio 2 – Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica

Dimensão	Objetivo	Indicadores FOBRPAD	Outros indicadores
Alunos e Sociedade	AS-D2-01 Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade	[FP051] [FP052] CP [FP054] [FP055] Conceito ENADE [FP056] Nro. de vagas de graduação [FP057] [FP058] Nro. de matrículas egressos [FP059] [FP060] Nro. de matrículas e matriculados	Conceito de curso Nro. de vagas EBT Nro. de vagas EBT Nota ENADE Condição social dos formados
	AS-D2-02 Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio-ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico	[FP063] e [FP064] [FGA.1.7] Exatão, T56, T56/Vaga [FP063] [FP064] Nro. Ingressantes e matriculados [FP067] [FP068] Alunos vinculados e relação c/ matric. [FP069] [FP070] Número de vagas na graduação	Iniciativa e sucesso dos formados Taxa de desistência - ingressantes Taxa de permanência - matrícula Taxa de conclusão - matrícula
	AS-D2-03 Estimular o sentimento de pertencimento e satisfação dos alunos para com a UFSM		Índice de satisfação dos alunos c/ o aprendizado Índice de satisfação dos alunos c/ a universidade Índice de recomendação da UFSM pelos egressos
Processos	PR-D2-01 Fortalecer o aprendizado extra-classe, oportunizando atividades de extensão, inserção na sociedade, empreendedorismo, pesquisa e inovação		Índ. de sat. dos alunos c/ aprend. complementar Nota ENADE oport. ampliação estudos
	PR-D2-02 Manter métodos de ensino atualizados e de acordo com as expectativas dos alunos	[FP065] % de cursos com avaliação periódica [FP064] Nro. obras servem em meio eletrônico [FP065] % de cursos que usam recursos EAD	Índice de satisfação com as aulas Índice de satisfação com as avaliações
	PR-D2-03 Possuir currículos interdisciplinares, flexíveis e atualizados em relação às demandas da sociedade	[FP068] Nota ENADE dimensão org. didat. pedagógica [FP069] % de cursos com PPC alinhado ao PPI	Índice de flexibilidade Índice de interdisciplinaridade
	PR-D2-04 Desenvolver estratégias de permanência que incentivem o aprendizado e a conclusão do curso dentro de um prazo adequado	[FP067] Tempo médio de conclusão [FP068] Índice de desempenho acadêmico	Nro. de alunos em programas de aprendizagem Índice de evasão por dificuldade no curso Satisfação dos alunos c/ progr. aprendizagem Índ. aprovação de alunos do progr. aprendizagem
Aprendizado e Infraestrutura	PR-D5-01 Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão		Índ. satisf. dos docentes c/ rotinas de ensino Índ. satisf. dos alunos c/ rotinas de ensino
	PR-D5-04 Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino		Satisf. docentes campi e EBT c/ rotinas de ensino Satisf. alunos campi e EBT c/ rotinas de ensino
Aprendizado e Infraestrutura	PR-D6-02 Instituir um processo de relacionamento e colaboração c/ os diversos setores da sociedade		\$ Represent. comunidade satisfeitos c/ curso % Represent. comunidade ativos nos colegiados
	AI-D2-01 Manter um quadro docente capacitado quanto ao uso de práticas pedagógicas		Avaliação docente Índice de eficácia dos progr. de capac. pedag.
	AI-D2-02 Desenvolver uma cultura de comprometimento organizacional		Escala de comprometimento docentes
	AI-D2-03 Oferecer uma infraestrutura de apoio qualificada e de acordo com as necessidades de cada área de conhecimento	[FP066] [FP067] % Cursos c/ bibli. adequada/disponível [FP069] Nota infraestrutura ENADE [FP065] % Cursos c/ laboratórios adequados ao PPC	Satisfação dos docentes e alunos c/ sala de aula Satisfação dos docentes e alunos c/ laboratórios Satisfação dos docentes e alunos c/ ambientes EAD
	AI-D2-04 Fortalecer a cultura de inovação, compromisso social e integração entre ensino, pesquisa e extensão e entre as diferentes áreas de conhecimento		Índice dessa cultura entre os alunos
	AI-D4-01 Estimular o desenvolvimento de um quadro docente com pesquisadores de excelência que sejam referência na área.		Índice dessa cultura entre os docentes e TAEs % Prof. bolsistas CNPQ c/ projetos na graduação % Prof. índice H maior que 'XYZ' c/ proj. graduação
	AI-D4-02 Equipar laboratórios de pesquisa de acordo com as necessidades de cada área e das necessidades multiusuário		% Laboratórios de pesquisa usados na graduação
	AI-D5-03 Modernizar a infraestrutura de TI para suportar as necessidades acadêmicas e administrativas		Índ. satisfação dos alunos com a Internet Índ. satisfação dos servidores com a Internet Índ. satisfação dos servidores com serviços de TI Índ. satisf. dos servidores com equipamentos TI
	AI-D5-04 Desenvolver um sistema de seleção e progressão docente com critérios que equilibrem ensino, pesquisa, extensão e as particularidades das diferentes áreas e níveis de ensino		Satisf. coord. c/ critérios de seleção p/ graduação

Figura 58: Relação inicial de possíveis indicadores para o Desafio 2 - Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica.

2.3. Indicadores para o Desafio 3 – Inclusão social

Dimensão	Objetivo	Indicadores FORPLAD	Outros indicadores	
Alunos e Sociedade	AS-02-01	Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio-ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico	% de formandos capacitados p/ aspectos de inclusão	
	AS-02-02	Estimular o sentimento de pertencimento e satisfação dos alunos para com a UFSM	Ind. satisfação dos alunos BSE c/ o aprendizado Ind. satisfação dos alunos BSE c/ a universidade	
	AS-03-01	Fortalecer as políticas de acesso à universidade em consonância com a estratégia de ações afirmativas do país	Ind. de recomendação da UFSM pelos egressos BSE % de vagas cotistas (modalidade) % de concluintes cotistas (modalidade) % de vagas cotistas (etnia) % de concluintes cotistas (etnia)	
	AS-04-03	Desenvolver e inserir na sociedade tecnologias sociais e a produção artística e cultural		
	AS-06-03	Desenvolver projetos de extensão com foco na intervenção, transformação e desenvolvimento da sociedade	[FP006] Tx. inclusão população vulnerável a ações ext.	
	PR-02-01	Fortalecer o aprendizado extra-classe, oportunizando atividades de extensão, inserção na sociedade, empreendedorismo, pesquisa e inovação		
Processos	PR-02-02	Manter métodos de ensino atualizados e de acordo com as expectativas dos alunos	% de alunos com empresas na incubadora social % de alunos em projetos com população vulnerável Índice de satisfação alunos BSE com as aulas Índice de satisfação alunos BSE com as avaliações	
	PR-02-04	Desenvolver estratégias de apoio pedagógico que incentivem o aprendizado e a conclusão do curso dentro de um prazo adequado	% de alunos BSE em prog. de aprendizagem % satisfação alunos BSE c/ progr. de aprendizagem	
	PR-03-01	Fortalecer as políticas de assistência estudantil com foco na permanência dos estudantes, conclusão dos estudos e bom uso dos recursos	Desempenho acadêmico alunos BSE Evasão alunos BSE	
	PR-05-01	Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão	Ind. de satisf. c/ rotinas da assistência estudantil	
	PR-05-03	Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional	% Docs. e processos adapt. a pessoas c/ deficiência	
	PR-05-04	Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino	Ind. satisf. c/ rotinas assist. estudantil nos campi	
	PR-06-01	Fomentar projetos de pesquisa aplicados a problemas da sociedade e da universidade	Tx de projetos sobre inclusão social	
	Aprendizado e Infraestrutura		Preparar o corpo técnico e docente para lidar com os diferentes aspectos da inclusão social	% Docentes capacitados sobre inclusão % TAEs capacitados sobre inclusão
			Disseminar uma cultura ética em relação à inclusão, à diversidade e ao meio-ambiente	Ind. consciência sobre diversidade
			Possuir uma infraestrutura de engenharia e logística adequada, respeitando as premissas de acessibilidade e respeito ao meio-ambiente	Índice de acessibilidade dos prédios Índice de acessibilidade das vias

Figura 59: Relação inicial de possíveis indicadores para o Desafio 3 – Inclusão social.

2.4. Indicadores para o Desafio 4 – Inovação, empreendedorismo e transferência de tecnologia

Dimensão	Objetivo	Indicadores FORPLAD	Outros Indicadores
Alunos e Sociedade	AS-D2-01	Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade	[FP100 a FP110] Número de cursos de pós [FP120] Índice de programas de pós c/ nota máxima [FP121] Índice de programas de pós c/ nota mínima [FP122] Índice de programas de pós com nota 5
	AS-D2-02	Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio-ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico	[FP111 a FP113] Titulados em programas de pós [FP114 a FP115] TSO pós-graduação [FP131] Número de artigos publicados em periódicos [FP130] Número de citações aos pesquisadores da [FP091] Nro. projetos de pesquisa em cooperação [FP071] Nro. de pedidos de patente depositados [FP075] Nro. de empresas graduadas [FP078] Nro. de patentes vigentes [FP081] Nro. de proteções transferidas p/ sociedade [FP089] Volume de recursos captados em transf.
	AS-D4-01	Aumentar a inserção científica institucional	
	AS-D4-02	Fortalecer a inovação, o desenvolvimento tecnológico e a transferência de tecnologias para a sociedade	
	AS-D4-03	Desenvolver e inserir na sociedade tecnologias sociais e a produção artística e cultural	
	AS-D6-02	Oferecer serviços de apoio à comunidade em consonância com a política de inovação e de extensão universitária	
Processos	PR-D2-01	Fortalecer o aprendizado extra-classe, oportunizando atividades de extensão, inserção na sociedade, empreendedorismo, pesquisas e inovação	[FP127] Índice de alunos em atividades de pesquisa [FP128] Tx. coberturas de bolsas de iniciação científica [FP128] Tx. interdisciplinand. dos proj. de pesquisa
	PR-D4-02	Implementar projetos interdisciplinares	
	PR-D5-01	Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão	
	PR-D5-03	Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional	
	PR-D5-04	Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino	[FP122] Nro. campi fora de sede c/ programas de pós
	PR-D6-01	Fomentar projetos de pesquisa aplicados a problemas da sociedade e da universidade	Tx de projetos de inovação Tx de projetos relacionados a necessidades
Aprendizado e Infraestrutura	AI-D2-03	Oferecer uma infraestrutura de apoio qualificada e de acordo com as necessidades de cada área de conhecimento	
	AI-D2-04	Fortalecer a cultura de inovação, compromisso social e integração entre ensino, pesquisa e extensão e entre as diferentes áreas de conhecimento	
	AI-D4-01	Estimular o desenvolvimento de um quadro docente com pesquisadores de excelência que sejam referência na área	Nro. de docentes com bolsa produtividade CNPQ Nro. de docentes com Índice H maior do que "XZ"
	AI-D4-02	Equipar laboratórios de pesquisa de acordo com as necessidades de cada área e das necessidades multiusuário	% Laboratórios multiusuário Nota infraestrutura CAPES
	AI-D4-03	Expandir os ambientes de inovação	[FP074] Nro. de empresas base tecnologia incubadas [FP079] Nro. inístit. ensino/pesquisa no parque tecn. [FP080] Nro. empresas participantes do parque tecn.
	AI-D5-04	Desenvolver um sistema de seleção e progressão docente com critérios que equilibrem ensino, pesquisa, extensão e as particularidades das diferentes áreas e níveis de ensino	
Sustentabilidade de Finanças	Incrementar a captação de recursos extra-orçamentários		

Figura 60: Relação inicial de possíveis indicadores para o Desafio 4 - Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia.

2.4. Indicadores para o Desafio 4 – Inovação, empreendedorismo e transferência de tecnologia

Dimensão	Objetivo	Indicadores FORPIAD	Outros Indicadores
Alunos e Sociedade	AS-D2-01	Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade	[FP100 a FP110] Número de cursos de pós-graduação [FP120] Índice de programas de pós-graduação com nota 6 [FP121] Índice de programas de pós-graduação com nota 5 [FP127] Conceito CAPES
	AS-D2-02	Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio-ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico	[FP114 a FP115] TSG pós-graduação
	AS-D4-01	Aumentar a inserção científica institucional	[FP131] Número de artigos publicados em periódicos [FP130] Número de citações aos pesquisadores da instituição [FP093] Nro. projetos de pesquisa em cooperação [FP077] Nro. de pedidos de patente depositados [FP075] Nro. de empresas graduadas [FP078] Nro. de patentes vigentes [FP081] Nro. de patentes transferidas p/ sociedade [FP089] Volume de recursos captados em transf.
	AS-D4-02	Fortalecer a inovação, o desenvolvimento tecnológico e a transferência de tecnologias para a sociedade	
	AS-D4-03	Desenvolver e inserir na sociedade tecnologias sociais e a produção artística e cultural	
	AS-D6-02	Oferecer serviços de apoio à comunidade em consonância com a política de inovação e de extensão universitária	
Processos	PR-D2-01	Fortalecer o aprendizado extra-classe, oportunizando atividades de extensão, inserção na sociedade, empreendedorismo, pesquisa e inovação	
	PR-D4-02	Implementar projetos interdisciplinares	[FP127] Índice de alunos em atividades de pesquisa [FP129] Tx. cobertura de bolsas de iniciação científica [FP128] Tx. interdisciplinarid. dos proj. de pesquisa
	PR-D5-01	Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão	
	PR-D5-03	Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional	
	PR-D5-04	Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino	[FP122] Nro. campi fora de sede / programas de pós-graduação
	PR-D6-01	Fomentar projetos de pesquisa aplicados a problemas da sociedade e da universidade	
	PR-D6-02	Instituir um processo de relacionamento e colaboração c/ os diversos setores da sociedade	Tx. de projetos de inovação Tx. de projetos relacionados a necessidades
	AI-D2-03	Oferecer uma infraestrutura de apoio qualificada e de acordo com as necessidades de cada área de conhecimento	
	AI-D2-04	Fortalecer a cultura de inovação, compromisso social e integração entre ensino, pesquisa e extensão e entre as diferentes áreas de conhecimento	
	AI-D4-01	Estimular o desenvolvimento de um quadro docente com pesquisadores de excelência que sejam referência na área	Nro. de docentes com bolsa produtividade CNPQ Nro. de docentes com Índice H maior do que "X"Y
Aprendizado e Infraestrutura	Equipar laboratórios de pesquisa de acordo com as necessidades de cada área e das necessidades multiusuário	[FP205] Nro. de programas c/ laboratório certificado	
	Expandir os ambientes de inovação	[FP014] Nro. de empresas base tecnologia incubadas [FP079] Nro. Instit. ensino/pesquisa no parque tecn. [FP080] Nro. empresas participantes do parque tecn.	
	Desenvolver um sistema de seleção e progressão docente com critérios que equilibrem ensino, pesquisa, extensão e as particularidades das diferentes áreas e níveis de ensino		
Sustentabilidade de Finanças	Incrementar a captação de recursos extra-orçamentários	R\$ captados em projetos de inovação R\$ captados em projetos de pesquisa R\$ faturados com royalties % de recursos extra-orçamentários	

Figura 60: Relação inicial de possíveis indicadores para o Desafio 4 - Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia.

2.6. Indicadores para o Desafio 6 – Desenvolvimento local, regional e nacional

Dimensão	Objetivo	Indicadores FORPLAD	Outros Indicadores	
Alunos e Sociedade	AS-D2-02	Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio-ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico		
	AS-D4-03	Desenvolver e inserir na sociedade tecnologias sociais e a produção artística e cultural		
	AS-D6-01	Desenvolver projetos relacionados a políticas públicas nas áreas de saúde, educação, inclusão social, gestão ambiental e outras	[FP005] Taxa de ações de extensão c/ escolas públicas [FP012] Nro. professores rede de ensino capacitados	Nro. de profissionais da saúde capacitados
	AS-D6-02	Oferecer serviços de apoio à comunidade em consonância com a política de inovação e de extensão universitária		Nro. de serviços oferecidos
	AS-D6-03	Desenvolver projetos de extensão com foco na intervenção, transformação e desenvolvimento da sociedade	[FP008] Ind. de municípios atendidos p/ ações de ext. [FP118] Tx de projetos de voltados p/ a Região	Nro. de pessoas atendidas pelos serviços Taxa de necessidades com projetos de extensão
	PR-D2-01	Fortalecer o aprendizado extra-classe, oportunizando atividades de extensão, inserção na sociedade, empreendedorismo, pesquisa e inovação	[FP003] [FP016] % de alunos envolvidos com extensão	Nro. de micro-pequenas empresas apoiadas Nro. de micro-pequenas agríc. apoiadas Nro. de movimentos sociais apoiados
Processos	PR-D2-03	Possuir currículos interdisciplinares, flexíveis e atualizados em relação às demandas da sociedade		
	PR-D4-02	Implementar projetos interdisciplinares		
	PR-D5-01	Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão	[FP002] Tx interdisciplinarid. dos projetos de extensão	
	PR-D5-03	Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional		
	PR-D5-04	Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino		Tx de projetos sobre educação Tx de projetos sobre saúde
	PR-D6-01	Fomentar projetos de pesquisa aplicados a problemas da sociedade e da universidade		
Aprendizado e Infraestrutura	PR-D6-02	Instituir um processo de relacionamento e colaboração c/ os diversos setores da sociedade		
	AI-D2-04	Fortalecer a cultura de inovação, compromisso social e integração entre ensino, pesquisa e extensão e entre as diferentes áreas de conhecimento		
	AI-D4-01	Estimular o desenvolvimento de um quadro docente com pesquisadores de excelência que sejam referência na área		% Prof. bolsistas CNPQ c/ projetos de extensão % Prof. índice H maior que 'XYZ' c/ proj. extensão
	AI-D5-01	Possuir uma infraestrutura de engenharia e logística adequada, respeitando as premissas de acessibilidade e meio ambiente		
Sustentabilidade de Financeira	AI-D5-04	Desenvolver um sistema de seleção e progressão docente com critérios que equilibrem ensino, pesquisa, extensão e as particularidades das diferentes áreas e níveis de ensino		
	SF-D5-02	Incrementar a captação de recursos extra-orçamentários	R\$ projetos de extensão R\$ projetos de prestação de serviço	

Figura 62: Relação inicial de possíveis indicadores para o Desafio 6 - Desenvolvimento local, regional e nacional.

2.7. Indicadores para o Desafio 7 – Gestão Ambiental

Dimensão	Objetivo	Indicadores FORPLAD	Outros Indicadores
Alunos e Sociedade	AS-D2-02	Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio-ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico	Índ. de comportamento ecológico dos egressos
	AS-D7-01	Implantar um sistema de gestão ambiental	Norma ISO
Processos	PR-D5-04	Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino	
	PR-D6-01	Fomentar projetos de pesquisa aplicados a problemas da sociedade e da universidade	Tx. de projetos sobre meio ambiente
	PR-D7-01	Manter processos e rotinas que valorizem os diferentes aspectos da gestão ambiental	Volume de compras com logística reversa
Aprendizado e Infraestrutura	AI-D3-02	Disseminar uma cultura ética em relação à inclusão, à diversidade e ao meio-ambiente	Cultura de respeito ao meio ambiente
	AI-D5-02	Possuir uma infraestrutura de engenharia e logística adequada, respeitando as premissas de acessibilidade e respeito ao meio-ambiente	% de prédios com ind. de eficiência energética
			% de prédios com separação de esgoto
			% de reaproveitamento da água
		Km2 de ciclovias	

Figura 63: Relação inicial de indicadores para o Desafio 7 - Gestão ambiental.

ANEXO C – PORTARIA DA CPA



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

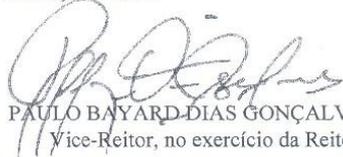
PORTARIA N. 78.872, DE 23 DE MARÇO DE 2016.

O VICE-REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, no exercício da Reitoria, no uso de suas atribuições legais e estatutárias, e considerando o que estabelece a Lei N. 10.861/2004 que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), e tendo em vista o que consta na Resolução N. 009/15 de 26 de maio de 2015, resolve:

DESIGNAR, a partir de 9 de março de 2016, os servidores ativos e aposentados, discentes e membros da sociedade civil, abaixo relacionados, para comporem a Comissão Própria de Avaliação (CPA) da Universidade Federal de Santa Maria:

- Prof.^ª Mag. Superior **Martha Bohrer Adaime**, Matr. SIAPE 379536 – Coordenadora;
- Adm. **Marcia Helena do Nascimento Lorentz**, Matr. SIAPE 1751792; Vice-Coordenadora;
- Prof. Mag. Sup. **Cláudio Antonio Esteves**, Matr. SIAPE 2115913;
- Econ. **Frank Leonardo Casado**, Matr. SIAPE 1447340;
- Prof.^ª Mag. Superior **Maria Isabel da Silva Aude**, Matr. SIAPE 380205, aposentada;
- Prof. Ensino Básico, Téc. e Tecn. **Luiz Fernando Sangoi**, Matr. SIAPE 381150;
- Pedagoga **Venice Teresinha Grings**, Matr. SIAPE 1095759;
- Assistente em Adm. **Sandra Elizabeth Ribas da Rocha**, Matr. SIAPE 382327;
- Prof. Mag. Sup. **Fernando do Nascimento Lock**, Matr. SIAPE 145939;
- Fonoaudióloga **Marlei Terezinha Mainardi**, matr. SIAPE 378861;
- Prof.^ª Mag. Superior **Maria Amélia Roth**, Matr. SIAPE 2211573;
- Prof. Ensino Básico, Téc. e Tecn. **Gustavo Fontinelli Rossés**, Matr. SIAPE 2622230;
- Prof. Ensino Básico, Téc. e Tecn. **Cláudio Weissheimer Roth**, Matr. SIAPE 2506525;
- Prof. Mag. Superior **Paulo Roberto Colusso**, Matr. SIAPE 3287593;
- Prof. Mag. Superior **Alessandro Onofre Rigão**, Matr. SIAPE 2877162;
- Prof. Mag. Superior **Ascísio dos Reis Pereira**, Matr. SIAPE 1764177;
- Prof.^ª Mag. Superior **Clarice Madalena Bueno Rolim**, Matr. SIAPE 6379317;
- Prof.^ª Mag. Superior **Scheila Rezende Schaffazick**, Matr. SIAPE 1784636;
- Prof. Mag. Sup. **Ivo Elesbão**, Matr. SIAPE 2331305;
- Téc. Lab. **Viviane de Oliveira Garcia**, Matr. SIAPE 1938508;
- Secr. Exec. **Silvane Brand Fabrizio**, Matr. SIAPE 2726277;
- Téc. Lab. **Zulmar Belmonte Nascimento**, Matr. SIAPE 1447978;
- Aux. Enf. **Vania Maria Souza Paulon**, Matr. SIAPE 381097, aposentada;
- Sr.^ª **Valserina Bulegon Gassen**, Representante da Sociedade Civil;
- Acadêmica **Luise Medina Cunha**, Matr. 201660465;
- Acadêmica **Aldiara Fernanda Pavão Garcia**, Matr. 2011510019;
- Acadêmica **Ana Tércia de Oliveira Machado**, Matr. 201111382;
- Acadêmica **Jéssica Rodrigues da Silva**, Matr. 201221568;
- Acadêmica **Mariana Bolzan Ilha**, Matr. 201521038;

II – Tornar sem efeito a Portaria N. 69.860, de 19 de março de 2014.


PAULO BAYARD DIAS GONÇALVES,
Vice-Reitor, no exercício da Reitoria.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

APOSTILA À PORTARIA N. 78.872, DE 23 DE MARÇO DE 2016.

O REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, no uso de suas atribuições legais e estatutárias, e tendo em vista o que consta do Memorando n. 011/2016-COPLAI/PROPLAN, resolve:

RETIFICAR a Portaria n. 78.872, de 23/03/2016, que designou os servidores ativos e aposentados, discentes e membros da sociedade civil, abaixo relacionados, para comporem a Comissão Própria de Avaliação (CPA) da Universidade Federal de Santa Maria, abaixo discriminado:

INCLUIR: Marília de Araujo Barcellos, SIAPE 1873940; Rafael Adaime Pinto, SIAPE 1736464 e Charlene Oliveira Trindade, SIAPE 1912702, como membros da Comissão Própria de Avaliação.

EXCLUIR: Fernando do Nascimento Lock, SIAPE 145939; Cláudio Weissheimer Roth, SIAPE 2506525 e Viviane de Oliveira Garcia, SIAPE 1938508.

E onde se lê: "Prof. Ensino Básico, Técnico e Tecnológico Gustavo Fontinelli Rossés, SIAPE 2622230"; **leia-se:** "Prof. Mag. Superior Gustavo Fontinelli Rossés, SIAPE 2622230" e **onde se lê:** "Prof. Mag. Superior Paulo Roberto Colusso, SIAPE 3287593"; **leia-se:** "Prof. Ensino Básico, Técnico e Tecnológico Paulo Roberto Colusso, SIAPE 3287593".

GABINETE DO REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, aos sete dias do mês de junho do ano de dois mil e dezesseis.



PAULO AFONSO BURMANN.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

APOSTILA N. 2 À PORTARIA N. 78.872, DE 23 DE MARÇO DE 2016.

O REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, no uso de suas atribuições legais e estatutárias, e tendo em vista o que consta do Memorando n. 038/2017-COPLAI/PROPLAN, resolve:

RETIFICAR a Portaria n. 78.872, de 23 de março de 2016 e sua Apostila à referida Portaria datada de 7/06/2016, que designou os servidores ativos e aposentados, discentes e membros da sociedade civil, para comporem a Comissão Própria de Avaliação (CPA) da Universidade Federal de Santa Maria, conforme segue abaixo:

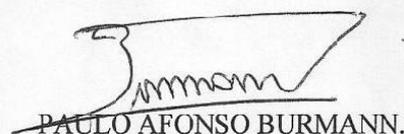
Incluir:

- Alessandra Alfaro Bastos, SIAPE 2617081; Regina Rocha Oliveira, SIAPE 1513009, Reisoli Bender Filho, SIAPE 1925677, Rafael Adriano Neis Pôrto, SIAPE 1153552, Douglas Flores de Almeida, Matrícula 201760036; Elvis Carissimi, SIAPE 1843097, Miriane Costa Fonseca, SIAPE 1107662, Cassiane Soares Bolzan, Matrícula 201510238 e Ives Gallon, SIAPE 1754830.

Excluir:

- Marlei Terezinha Mainardi, SIAPE 378861; Maria Amélia Roth, SIAPE 2211573; Paulo Roberto Colusso, SIAPE 3287593; Marília de Araújo Barcellos, SIAPE 1873940; Charlene Oliveira Trindade, SIAPE 1912702; Luise Medina Cunha, Matrícula 201660465; Ana Tércia de Oliveira Machado, Matrícula 201111382.

GABINETE DO REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, aos cinco dias do mês de junho do ano de dois mil e dezessete.



PAULO AFONSO BURMANN.



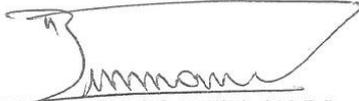
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

APOSTILA N. 3 À PORTARIA N. 78.872, DE 23 DE MARÇO DE 2016.

O REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, no uso de suas atribuições legais e estatutárias, e tendo em vista o que consta do Ofício N. 001/2018 – CPA, resolve:

PRORROGAR, por dois meses, a validade da Portaria N. 78.872, de 23.03.2016, que designou os servidores ativos e aposentados, discentes e membros da sociedade civil da Comissão Própria de Avaliação (CPA) da Universidade Federal de Santa Maria:

GABINETE DO REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, aos dezenove dias do mês de março do ano de dois mil e dezoito.


PAULO AFONSO BURMANN,
Reitor.

**ANEXO D – PESQUISA DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL:
INSTRUMENTO QUESTÕES GERAIS**

Visualização Completa do Questionários

Informações do Questionário

Programa

Autoavaliação Institucional - UFSM - 2016

Questionário

Questões Gerais

Descrição do Programa

A aplicação do instrumento de autoavaliação é fundamental para toda instituição de caráter educacional e função social que tenha o propósito de executar ações de qualidade com transparência. O objetivo deste instrumento é avaliar aspectos referentes ao ensino, à pesquisa, à extensão e à gestão em seu setor e na UFSM. Você faz parte deste processo autoavaliativo, e sua opinião é de fundamental importância para o aprimoramento contínuo da nossa Instituição.

Instruções do Questionário

Este questionário está estruturado em seções e cada seção constitui-se de um conjunto de questões com propósito específico, sendo necessário salvar cada seção após respondidas as questões. Se por algum motivo não tenha concluído o preenchimento do questionário, ao acessá-lo, em um momento seguinte, continuará do ponto que parou. O questionário tem como objetivo reunir questões comuns a todos os segmentos e captar a opinião da comunidade universitária no que tange a assuntos relacionados ao interesse de todos.

1 - Planejamento e Avaliação Institucional

Instruções da Seção

O objetivo desta seção é identificar, junto à comunidade universitária, a opinião e o conhecimento acerca dos principais elementos do processo avaliativo da Instituição em relação ao seu PDI, aos relatórios elaborados pela CPA e aos demais documentos institucionais avaliativos.

1.1 - Como você avalia a divulgação dos resultados da Pesquisa de Autoavaliação Institucional na sua unidade/subunidade?*

Excelente
 Boa
 Regular
 Ruim
 Péssima
 Não sei responder/Não se aplica

1.2 - Como você avalia a utilização dos resultados da Pesquisa de Autoavaliação Institucional como subsídio à revisão, proposição e implementação de ações na sua unidade/subunidade?*

Excelente
 Boa
 Regular
 Ruim
 Péssima
 Não sei responder/Não se aplica

1.3 - Você considera que houve melhorias na Instituição desde a última Pesquisa de Autoavaliação, ocorrida em 2014? Em caso positivo, quais melhorias você identificou?

Restam 5120 caracteres | Caracteres: 0 | Palavras: 0

1.4 - Use o espaço a seguir para fazer comentários e/ou acrescentar informações não contempladas na presente seção:

Restam 5120 caracteres | Caracteres: 0 | Palavras: 0

2 - Desenvolvimento Institucional

Instruções da Seção

Esta seção tem o objetivo de avaliar o PDI e consiste na verificação da coerência entre o documento e as ações institucionais nas diferentes vertentes da sua atuação acadêmica. Além disso, pretende identificar a perspectiva da comunidade quanto ao envolvimento da Instituição em relação aos temas inserção social, inclusão e desenvolvimento econômico e social, tendo sempre como base a missão, os propósitos e as metas anunciadas no PDI.

2.1 - Você conhece o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)?*

- Conheço Conheço em parte Desconheço

2.2 - Como você avalia as ações voltadas para a inclusão social promovidas pela Instituição?*

- Excelentes Boas Regulares Ruins Péssimas Não sei responder/Não se aplica

2.3 - Como você avalia a acessibilidade da unidade/subunidade em que você atua?*

- Excelente Boa Regular Ruim Péssima Não sei responder/Não se aplica

2.4 - Como você avalia a gestão ambiental da Instituição?*

- Excelente Boa Regular Ruim Péssima Não sei responder/Não se aplica

2.5 - A missão da UFSM é construir e difundir conhecimento, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável. Como você avalia a atuação da Instituição no cumprimento da sua missão?*

- Excelente Boa Regular Ruim Péssima Não sei responder/Não se aplica

2.6 - Use o espaço a seguir para fazer comentários e/ou acrescentar informações não contempladas na presente seção:

Restam 5120 caracteres | Caracteres: 0 | Palavras: 0

3 - Políticas Acadêmicas

Instruções da Seção

Nesta seção, pretende-se avaliar os elementos constitutivos das práticas de ensino, pesquisa e extensão, considerando como meta o aprendizado. Enfatiza-se, também, a relação entre as políticas acadêmicas, a comunicação com a sociedade e o atendimento ao discente.

3.1 - Como você avalia os canais de comunicação interna entre os diversos setores da Instituição?*

- Excelentes Bons Regulares Ruins Péssimos Não sei responder/Não se aplica

3.2 - Como você avalia os canais de comunicação da Instituição com a comunidade externa?*

Excelentes Bons Regulares Ruins Péssimos Não sei responder/Não se aplica

3.3 - Como você avalia o Ambiente Virtual de Ensino e Aprendizagem (AVEA) oferecido pela Instituição?*

Excelente Bom Regular Ruim Péssimo Não sei responder/Não se aplica

3.4 - Use o espaço a seguir para fazer comentários e/ou acrescentar informações não contempladas na presente seção:

Restam 5120 caracteres | Caracteres: 0 | Palavras: 0

4 - Políticas de Gestão

Instruções da Seção

Esta seção tem como objetivo verificar o desenvolvimento das políticas de pessoal, de organização e de gestão da Instituição. Abrange, ainda, elementos do planejamento e da sustentabilidade financeira da Instituição.

4.1 - Como você avalia a capacitação e a qualificação dos servidores docentes e técnico-administrativos em educação nos diversos setores administrativos da Instituição?*

Excelentes Boas Regulares Ruins Péssimas Não sei responder/Não se aplica

4.2 - Como você avalia o acesso e a funcionalidade dos portais institucionais (Portal do RH, Portal do Aluno, Portal do Professor, entre outros)?*

Excelentes Bons Regulares Ruins Péssimos Não sei responder/Não se aplica

4.3 - Como você avalia a disponibilidade e a atualização do acervo das bibliotecas que você utiliza?*

Excelentes Boas Regulares Ruins Péssimas Não sei responder/Não se aplica

4.4 - Como você avalia os serviços terceirizados disponibilizados na Instituição (recepção, limpeza, manutenção e segurança)?*

Excelentes Bons Regulares Ruins Péssimos Não sei responder/Não se aplica

4.5 - Como você avalia a prestação de serviços privados disponíveis na Instituição (restaurantes/lancherias e reprografias)?*

Excelente Boa Regular Ruim Péssima Não sei responder/Não se aplica

4.6 - Como você avalia os horários de atendimento dos serviços privados disponíveis à comunidade (transporte coletivo, restaurantes/lancherias e reprografias)?*

Excelentes Bons Regulares Ruins Péssimos Não sei responder/Não se aplica

4.7 - Como você avalia os horários de atendimento dos serviços internos disponíveis à comunidade universitária (restaurante universitário, bibliotecas e setores administrativos)?*

Excelentes Bons Regulares Ruins Péssimos Não sei responder/Não se aplica

4.8 - Use o espaço a seguir para fazer comentários e/ou acrescentar informações não contempladas na presente seção:

Restam 5120 caracteres | Caracteres: 0 | Palavras: 0

5 - Infraestrutura Física

Instruções da Seção

Nesta seção é solicitado à comunidade universitária que sejam verificadas as condições que a Instituição apresenta no desenvolvimento de suas atividades.

5.1 - Como você avalia as condições de infraestrutura da Instituição?*

Excelentes Boas Regulares Ruins Péssimas Não sei responder/Não se aplica

5.2 - Como você avalia as condições de infraestrutura de sua unidade/subunidade?*

Excelentes Boas Regulares Ruins Péssimas Não sei responder/Não se aplica

5.3 - Como você avalia a disponibilidade, conservação e acesso aos equipamentos na Instituição?*

Excelentes Bons Regulares Ruins Péssimos Não sei responder/Não se aplica

5.4 - Como você avalia a disponibilidade e o acesso à internet e à intranet na Instituição?*

Excelentes Bons Regulares Ruins Péssimos Não sei responder/Não se aplica

5.5 - Como você avalia as condições das instalações sanitárias que você utiliza?*

Excelentes Boas Regulares Ruins Péssimas Não sei responder/Não se aplica

5.6 - Como você avalia a disponibilidade e a conservação dos espaços de convivência que você utiliza?*

Excelentes Boas Regulares Ruins Péssimas Não sei responder/Não se aplica

5.7 - Use o espaço a seguir para fazer comentários e/ou acrescentar informações não contempladas na presente seção:

**ANEXO E – PESQUISA DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL:
INSTRUMENTO DISCENTE DE ENSINO MÉDIO E/OU TÉCNICO**

Visualização Completa do Questionários

Informações do Questionário	
Programa Autoavaliação Institucional - UFSM - 2016	Questionário Segmento Discente de Ensino Médio e/ou Técnico
Descrição do Programa A aplicação do instrumento de autoavaliação é fundamental para toda instituição de caráter educacional e função social que tenha o propósito de executar ações de qualidade com transparência. O objetivo deste instrumento é avaliar aspectos referentes ao ensino, à pesquisa, à extensão e à gestão em seu setor e na UFSM. Você faz parte deste processo autoavaliativo, e sua opinião é de fundamental importância para o aprimoramento contínuo da nossa Instituição.	
Instruções do Questionário As questões a seguir são específicas do segmento discente de ensino médio e/ou técnico. A percepção dos estudantes é de fundamental importância para que possamos captar informações que venham contribuir para que a Instituição possa cumprir o seu papel na garantia da qualidade no que tange ao ensino, à pesquisa e à extensão.	
1 - Desenvolvimento Institucional	
Instruções da Seção Esta seção tem o objetivo de avaliar o PDI e consiste na verificação da coerência entre o documento e as ações institucionais nas diferentes vertentes da sua atuação acadêmica. Além disso, pretende identificar a perspectiva da comunidade quanto ao envolvimento da Instituição em relação aos temas inserção social, inclusão e desenvolvimento econômico e social, tendo sempre como base a missão, os propósitos e as metas anunciadas no PDI.	
1.1 - Você conhece o Projeto Pedagógico de seu curso?*	
<input type="radio"/> Conheço <input type="radio"/> Conheço em parte <input type="radio"/> Desconheço	
1.2 - Como você avalia a contribuição dos planos de ensino para a sua formação acadêmica no que diz respeito à atualização, conteúdos e bibliografias das disciplinas?*	
<input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Boa <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Ruim <input type="radio"/> Péssima <input type="radio"/> Não sei responder/Não se aplica	
1.3 - Use o espaço a seguir para fazer comentários e/ou acrescentar informações não contempladas na presente seção:	
<div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div>	
Restam 5120 caracteres Caracteres: 0 Palavras: 0	
2 - Políticas Acadêmicas	
Instruções da Seção Nesta seção, pretende-se avaliar os elementos constitutivos das práticas de ensino, pesquisa e extensão, considerando como meta o aprendizado. Enfatiza-se, também, a relação entre as políticas acadêmicas, a comunicação com a sociedade e o atendimento ao discente.	
2.1 - Como você avalia o acompanhamento, cumprimento e divulgação dos trabalhos de conclusão de curso?*	

Excelentes Bons Regulares Ruins Péssimos Não sei responder/Não se aplica

2.2 - Como você avalia a divulgação e o acesso aos programas voltados para a assistência estudantil?*

Excelentes Bons Regulares Ruins Péssimos Não sei responder/Não se aplica

2.3 - Como você avalia a divulgação e o apoio da coordenação do curso para a sua participação em eventos científicos, técnicos ou culturais?*

Excelentes Bons Regulares Ruins Péssimos Não sei responder/Não se aplica

2.4 - Como você avalia a orientação e o acompanhamento das atividades práticas desenvolvidas nos laboratórios?*

Excelentes Bons Regulares Ruins Péssimos Não sei responder/Não se aplica

2.5 - Como você avalia o apoio e o incentivo da sua unidade de ensino à organização dos estudantes?*

Excelentes Bons Regulares Ruins Péssimos Não sei responder/Não se aplica

2.6 - Como você avalia o corpo docente, quanto à sua experiência, conhecimento, dedicação e comprometimento, em relação à proposta do curso?*

Excelente Bom Regular Ruim Péssimo Não sei responder/Não se aplica

2.7 - Use o espaço a seguir para fazer comentários e/ou acrescentar informações não contempladas na presente seção:

Restam 5120 caracteres | Caracteres: 0 | Palavras: 0

3 - Políticas de Gestão

Instruções da Seção

Esta seção tem como objetivo verificar o desenvolvimento das políticas de pessoal, de organização e de gestão da Instituição. Abrange, ainda, elementos do planejamento e da sustentabilidade financeira da Instituição.

3.1 - Como você avalia a atuação do diretor de sua unidade de ensino/campus, considerando a melhoria contínua e o atendimento às necessidades dos estudantes?*

Excelente Boa Regular Ruim Péssima Não sei responder/Não se aplica

3.2 - Como você avalia a atuação do coordenador do seu curso, considerando a melhoria contínua e o atendimento às necessidades dos estudantes?*

Excelente Boa Regular Ruim Péssima Não sei responder/Não se aplica

3.3 - Como você avalia o funcionamento e o acompanhamento das atividades de prática profissional e/ou estágio pela coordenação do curso?*

Excelentes Bons Regulares Ruins Péssimos Não sei responder/Não se aplica

3.4 - Como você avalia o funcionamento e o atendimento da secretaria do seu curso, considerando a melhoria contínua e o atendimento às necessidades dos estudantes?*

Excelentes Bons Regulares Ruins Péssimos Não sei responder/Não se aplica

3.5 - Use o espaço a seguir para fazer comentários e/ou acrescentar informações não contempladas na presente seção:

Restam 5120 caracteres | Caracteres: 0 | Palavras: 0

**ANEXO F – PESQUISA DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL:
INSTRUMENTO DISCENTE DE GRADUAÇÃO**

Visualização Completa do Questionários

Informações do Questionário	
Programa Autoavaliação Institucional - UFSM - 2016	Questionário Segmento Discente de Graduação
<p>Descrição do Programa A aplicação do instrumento de autoavaliação é fundamental para toda instituição de caráter educacional e função social que tenha o propósito de executar ações de qualidade com transparência. O objetivo deste instrumento é avaliar aspectos referentes ao ensino, à pesquisa, à extensão e à gestão em seu setor e na UFSM. Você faz parte deste processo autoavaliativo, e sua opinião é de fundamental importância para o aprimoramento contínuo da nossa Instituição.</p> <p>Instruções do Questionário As questões a seguir são específicas do segmento discente de graduação. A percepção dos estudantes é de fundamental importância para que possamos captar informações que venham contribuir para que a Instituição possa cumprir o seu papel na garantia da qualidade no que tange ao ensino, à pesquisa e à extensão.</p>	
1 - Desenvolvimento Institucional	
<p>Instruções da Seção Esta seção tem o objetivo de avaliar o PDI e consiste na verificação da coerência entre o documento e as ações institucionais nas diferentes vertentes da sua atuação acadêmica. Além disso, pretende identificar a perspectiva da comunidade quanto ao envolvimento da Instituição em relação aos temas inserção social, inclusão e desenvolvimento econômico e social, tendo sempre como base a missão, os propósitos e as metas anunciadas no PDI.</p>	
<p>1.1 - Você conhece o Projeto Pedagógico de seu curso?*</p> <p><input type="radio"/> Conheço <input type="radio"/> Conheço em parte <input type="radio"/> Desconheço</p>	
<p>1.2 - Como você avalia a contribuição dos planos de ensino para a sua formação acadêmica no que diz respeito à atualização, conteúdos e bibliografias das disciplinas?*</p> <p><input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Boa <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Ruim <input type="radio"/> Péssima <input type="radio"/> Não sei responder/Não se aplica</p>	
<p>1.3 - Use o espaço a seguir para fazer comentários e/ou acrescentar informações não contempladas na presente seção:</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div> <p style="text-align: right;">Restam 5120 caracteres Caracteres: 0 Palavras: 0</p>	
2 - Políticas Acadêmicas	
<p>Instruções da Seção Nesta seção, pretende-se avaliar os elementos constitutivos das práticas de ensino, pesquisa e extensão, considerando como meta o aprendizado. Enfatiza-se, também, a relação entre as políticas acadêmicas, a comunicação com a sociedade e o atendimento ao discente.</p>	
<p>2.1 - Como você avalia o acompanhamento, cumprimento e divulgação dos trabalhos de conclusão de curso?*</p>	

Excelentes Bons Regulares Ruins Péssimos Não sei responder/Não se aplica

2.2 - Como você avalia a divulgação e o acesso aos programas voltados para a assistência estudantil?*

Excelentes Bons Regulares Ruins Péssimos Não sei responder/Não se aplica

2.3 - Como você avalia a divulgação e o apoio da coordenação do curso para a sua participação em eventos científicos, técnicos ou culturais?*

Excelentes Bons Regulares Ruins Péssimos Não sei responder/Não se aplica

2.4 - Como você avalia a orientação e o acompanhamento das atividades práticas desenvolvidas nos laboratórios?*

Excelentes Bons Regulares Ruins Péssimos Não sei responder/Não se aplica

2.5 - Como você avalia o apoio e o incentivo da sua unidade de ensino à organização dos estudantes?*

Excelentes Bons Regulares Ruins Péssimos Não sei responder/Não se aplica

2.6 - Como você avalia o corpo docente, quanto à sua experiência, conhecimento, dedicação e comprometimento, em relação à proposta do curso?*

Excelente Bom Regular Ruim Péssimo Não sei responder/Não se aplica

2.7 - Use o espaço a seguir para fazer comentários e/ou acrescentar informações não contempladas na presente seção:

Restam 5120 caracteres | Caracteres: 0 | Palavras: 0

3 - Políticas de Gestão

Instruções da Seção

Esta seção tem como objetivo verificar o desenvolvimento das políticas de pessoal, de organização e de gestão da Instituição. Abrange, ainda, elementos do planejamento e da sustentabilidade financeira da Instituição.

3.1 - Como você avalia a atuação do diretor do seu centro de ensino/campus, considerando a melhoria contínua e o atendimento às necessidades dos estudantes?*

Excelente Boa Regular Ruim Péssima Não sei responder/Não se aplica

3.2 - Como você avalia a atuação do coordenador do seu curso, considerando a melhoria contínua e o atendimento às necessidades dos estudantes?*

Excelente Boa Regular Ruim Péssima Não sei responder/Não se aplica

3.3 - Como você avalia o funcionamento e o acompanhamento das atividades de prática profissional e/ou estágio pela coordenação do curso?*

Excelentes Bons Regulares Ruins Péssimos Não sei responder/Não se aplica

3.4 - Como você avalia o funcionamento e o atendimento da secretaria do seu curso, considerando a melhoria contínua e o atendimento às necessidades dos estudantes?*

Excelentes Bons Regulares Ruins Péssimos Não sei responder/Não se aplica

3.5 - Use o espaço a seguir para fazer comentários e/ou acrescentar informações não contempladas na presente seção:

Restam 5120 caracteres | Caracteres: 0 | Palavras: 0

**ANEXO G – PESQUISA DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL:
INSTRUMENTO DISCENTE DE PÓS-GRADUAÇÃO**

Visualização Completa do Questionários

Informações do Questionário	
Programa Autoavaliação Institucional - UFSM - 2016	Questionário Segmento Discente de Pós-Graduação
<p>Descrição do Programa A aplicação do instrumento de autoavaliação é fundamental para toda instituição de caráter educacional e função social que tenha o propósito de executar ações de qualidade com transparência. O objetivo deste instrumento é avaliar aspectos referentes ao ensino, à pesquisa, à extensão e à gestão em seu setor e na UFSM. Você faz parte deste processo autoavaliativo, e sua opinião é de fundamental importância para o aprimoramento contínuo da nossa Instituição.</p> <p>Instruções do Questionário As questões a seguir são específicas do segmento discente de pós-graduação. A percepção dos estudantes é de fundamental importância para que possamos captar informações que venham contribuir para que a instituição possa cumprir o seu papel na garantia da qualidade no que tange ao ensino, à pesquisa e à extensão.</p>	
1 - Desenvolvimento Institucional	
<p>Instruções da Seção Esta seção tem o objetivo de avaliar o PDI e consiste na verificação da coerência entre o documento e as ações institucionais nas diferentes vertentes da sua atuação acadêmica. Além disso, pretende identificar a perspectiva da comunidade quanto ao envolvimento da Instituição em relação aos temas inserção social, inclusão e desenvolvimento econômico e social, tendo sempre como base a missão, os propósitos e as metas anunciadas no PDI.</p> <p>1.1 - Como você avalia a contribuição dos planos de ensino para a sua formação acadêmica, no que diz respeito à atualização, conteúdos e bibliografias das disciplinas?*</p> <p> <input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Boa <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Ruim <input type="radio"/> Péssima <input type="radio"/> Não sei responder/Não se aplica </p> <p>1.2 - Use o espaço a seguir para fazer comentários e/ou acrescentar informações não contempladas na presente seção:</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div> <p style="text-align: right;">Restam 5120 caracteres Caracteres: 0 Palavras: 0</p>	
2 - Políticas Acadêmicas	
<p>Instruções da Seção Nesta seção, pretende-se avaliar os elementos constitutivos das práticas de ensino, pesquisa e extensão, considerando como meta o aprendizado. Enfatiza-se, também, a relação entre as políticas acadêmicas, a comunicação com a sociedade e o atendimento ao discente.</p> <p>2.1 - Como você avalia o acompanhamento, cumprimento e divulgação dos trabalhos de conclusão de curso?*</p> <p> <input type="radio"/> Excelentes <input type="radio"/> Bons <input type="radio"/> Regulares <input type="radio"/> Ruins <input type="radio"/> Péssimos <input type="radio"/> Não sei responder/Não se aplica </p> <p>2.2 - Como você avalia a divulgação e o apoio da coordenação do curso para a sua participação em eventos científicos, técnicos ou culturais?*</p>	

Excelentes Bons Regulares Ruins Péssimos Não sei responder/Não se aplica

2.3 - Como você avalia a orientação e o acompanhamento das atividades práticas desenvolvidas nos laboratórios?*

Excelentes Bons Regulares Ruins Péssimos Não sei responder/Não se aplica

2.4 - Como você avalia o acesso e o treinamento oferecidos pela Instituição para busca bibliográfica em portais de periódicos?*

Excelentes Bons Regulares Ruins Péssimos Não sei responder/Não se aplica

2.5 - Como você avalia os critérios adotados para a concessão de bolsas?*

Excelentes Bons Regulares Ruins Péssimos Não sei responder/Não se aplica

2.6 - Como você avalia o corpo docente quanto à sua experiência, conhecimento, dedicação e comprometimento, em relação à proposta do curso?*

Excelente Bom Regular Ruim Péssimo Não sei responder/Não se aplica

2.7 - Use o espaço a seguir para fazer comentários e/ou acrescentar informações não contempladas na presente seção:

Restam 5120 caracteres | Caracteres: 0 | Palavras: 0

3 - Políticas de Gestão

Instruções da Seção

Esta seção tem como objetivo verificar o desenvolvimento das políticas de pessoal, de organização e de gestão da Instituição. Abrange, ainda, elementos do planejamento e da sustentabilidade financeira da Instituição.

3.1 - Como você avalia a atuação do diretor do seu centro de ensino/campus, considerando a melhoria contínua e o atendimento às necessidades dos estudantes?*

Excelente Boa Regular Ruim Péssima Não sei responder/Não se aplica

3.2 - Como você avalia a atuação do coordenador do seu curso, considerando a melhoria contínua e o atendimento às necessidades dos estudantes?*

Excelente Boa Regular Ruim Péssima Não sei responder/Não se aplica

3.3 - Como você avalia o funcionamento e o atendimento da secretaria do seu curso, considerando a melhoria contínua e o atendimento às necessidades dos estudantes?*

Excelentes Bons Regulares Ruins Péssimos Não sei responder/Não se aplica

3.4 - Como você avalia a atuação do seu orientador em relação ao acompanhamento e orientação do seu projeto de pós-graduação?*

Excelente Boa Regular Ruim Péssima Não sei responder/Não se aplica

3.5 - Como você avalia as condições oferecidas para a realização das pesquisas necessárias ao seu embasamento acadêmico-profissional?*

Excelentes Boas Regulares Ruins Péssimas Não sei responder/Não se aplica

3.6 - Use o espaço a seguir para fazer comentários e/ou acrescentar informações não contempladas na presente seção:

Restam 5120 caracteres | Caracteres: 0 | Palavras: 0

**ANEXO H – PESQUISA DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL:
INSTRUMENTO DOCENTE**

Visualização Completa do Questionários

Informações do Questionário	
Programa Autoavaliação Institucional - UFSM - 2016	Questionário Segmento Docente
<p>Descrição do Programa A aplicação do instrumento de autoavaliação é fundamental para toda instituição de caráter educacional e função social que tenha o propósito de executar ações de qualidade com transparência. O objetivo deste instrumento é avaliar aspectos referentes ao ensino, à pesquisa, à extensão e à gestão em seu setor e na UFSM. Você faz parte deste processo autoavaliativo, e sua opinião é de fundamental importância para o aprimoramento contínuo da nossa Instituição.</p> <p>Instruções do Questionário As questões a seguir são específicas do segmento docente. A percepção dos professores é de fundamental importância para que possamos captar informações que venham contribuir para que a Instituição possa cumprir o seu papel na garantia da qualidade no que tange ao ensino, à pesquisa e à extensão.</p>	
1 - Políticas Acadêmicas	
<p>Instruções da Seção Nesta seção, pretende-se avaliar os elementos constitutivos das práticas de ensino, pesquisa e extensão, considerando como meta o aprendizado. Enfatiza-se, também, a relação entre as políticas acadêmicas, a comunicação com a sociedade e o atendimento ao discente.</p>	
<p>1.1 - Como você avalia as condições que a UFSM lhe proporciona para exercer suas atividades de ensino, pesquisa e extensão?*</p> <p><input type="radio"/> Excelentes <input type="radio"/> Boas <input type="radio"/> Regulares <input type="radio"/> Ruins <input type="radio"/> Péssimas <input type="radio"/> Não sei responder/Não se aplica</p>	
<p>1.2 - Como você avalia a participação dos docentes no processo de elaboração e acompanhamento do(s) Projeto(s) Pedagógico(s) de Curso(s)?*</p> <p><input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Boa <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Ruim <input type="radio"/> Péssima <input type="radio"/> Não sei responder/Não se aplica</p>	
<p>1.3 - Como você avalia o apoio aos discentes para a participação em eventos, divulgação de trabalhos e produção intelectual?*</p> <p><input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Bom <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Ruim <input type="radio"/> Péssimo <input type="radio"/> Não sei responder/Não se aplica</p>	
<p>1.4 - Como você avalia a disponibilidade de bolsas acadêmicas?*</p> <p><input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Boa <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Ruim <input type="radio"/> Péssima <input type="radio"/> Não sei responder/Não se aplica</p>	
<p>1.5 - Use o espaço a seguir para fazer comentários e/ou acrescentar informações não contempladas na presente seção:</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div>	
<p>Restam 5120 caracteres Caracteres: 0 Palavras: 0</p>	

2 - Políticas de Gestão

Instruções da Seção

Esta seção tem como objetivo verificar o desenvolvimento das políticas de pessoal, de organização e de gestão da Instituição. Abrange, ainda, elementos do planejamento e da sustentabilidade financeira da Instituição.

2.1 - Como você avalia o(s) laboratório(s) da sua unidade quanto à qualificação de pessoal técnico?*

Excelentes Bons Regulares Ruins Péssimos Não sei responder/Não se aplica

2.2 - Como você avalia as ações promovidas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas voltadas à melhoria da qualidade de vida do servidor?*

Excelentes Boas Regulares Ruins Péssimas Não sei responder/Não se aplica

2.3 - Como você avalia, considerando as relações de trabalho, o seu relacionamento com os colegas?*

Excelente Bom Regular Ruim Péssimo Não sei responder/Não se aplica

2.4 - Como você avalia, considerando as relações de trabalho, o seu relacionamento com a chefia?*

Excelente Bom Regular Ruim Péssimo Não sei responder/Não se aplica

2.5 - Como você avalia as condições que a UFSM lhe proporciona para sua qualificação profissional?*

Excelentes Boas Regulares Ruins Péssimas Não sei responder/Não se aplica

2.6 - Como você avalia o apoio aos docentes para a participação em eventos, divulgação de trabalhos e produção intelectual?*

Excelente Bom Regular Ruim Péssimo Não sei responder/Não se aplica

2.7 - Como você avalia a informatização das rotinas acadêmicas e administrativas integrantes do Sistema de Informações para o Ensino (SIE)?*

Excelente Boa Regular Ruim Péssima Não sei responder/Não se aplica

2.8 - Use o espaço a seguir para fazer comentários e/ou acrescentar informações não contempladas na presente seção:

Restam 5120 caracteres

Caracteres: 0

Palavras: 0

3 - Infraestrutura Física

Instruções da Seção

Esta seção pretende avaliar as condições que a Instituição apresenta para o desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

3.1 - Como você avalia o(s) laboratório(s) da sua unidade quanto à conservação, à expansão e às normas de segurança?*

Excelentes Bons Regulares Ruins Péssimos Não sei responder/Não se aplica

3.2 - Como você avalia a Biblioteca Setorial da sua unidade quanto às instalações, acervo e condições de estudo?*

Excelente Boa Regular Ruim Péssima Não sei responder/Não se aplica

3.3 - Use o espaço a seguir para fazer comentários e/ou acrescentar informações não contempladas na presente seção:

Restam 5120 caracteres | Caracteres: 0 | Palavras: 0

**ANEXO I – PESQUISA DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL:
INSTRUMENTO GESTOR**

Visualização Completa do Questionários

Informações do Questionário	
Programa Autoavaliação Institucional - UFSM - 2016	Questionário Segmento Gestor
<p>Descrição do Programa A aplicação do instrumento de autoavaliação é fundamental para toda instituição de caráter educacional e função social que tenha o propósito de executar ações de qualidade com transparência. O objetivo deste instrumento é avaliar aspectos referentes ao ensino, à pesquisa, à extensão e à gestão em seu setor e na UFSM. Você faz parte deste processo autoavaliativo, e sua opinião é de fundamental importância para o aprimoramento contínuo da nossa Instituição.</p> <p>Instruções do Questionário As questões a seguir são específicas do segmento gestor. A percepção dos gestores é de fundamental importância para que possamos captar informações que venham contribuir para que a instituição possa cumprir o seu papel na garantia da qualidade no que tange ao ensino, à pesquisa e à extensão.</p>	
1 - Desenvolvimento Institucional	
<p>Instruções da Seção Esta seção tem o objetivo de avaliar o PDI e consiste na verificação da coerência entre o documento e as ações institucionais nas diferentes vertentes da sua atuação acadêmica. Além disso, pretende identificar a perspectiva da comunidade quanto ao envolvimento da Instituição em relação aos temas inserção social, inclusão e desenvolvimento econômico e social, tendo sempre como base a missão, os propósitos e as metas anunciadas no PDI.</p> <p>1.1 - Como você avalia a participação efetiva dos responsáveis (coordenadores de curso, docentes, discentes e técnico-administrativos em educação) envolvidos no processo de elaboração e acompanhamento do(s) Projeto(s) Pedagógico(s) de Curso(s)?*</p> <p> <input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Boa <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Ruim <input type="radio"/> Péssima <input type="radio"/> Não sei responder/Não se aplica </p> <p>1.2 - Como você avalia o processo de gestão na sua unidade/subunidade em relação ao alcance dos objetivos propostos?*</p> <p> <input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Bom <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Ruim <input type="radio"/> Péssimo <input type="radio"/> Não sei responder/Não se aplica </p> <p>1.3 - Use o espaço a seguir para fazer comentários e/ou acrescentar informações não contempladas na presente seção:</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div> <p style="text-align: right;">Restam 5120 caracteres Caracteres: 0 Palavras: 0</p>	
2 - Políticas Acadêmicas	
<p>Instruções da Seção Nesta seção, pretende-se avaliar os elementos constitutivos das práticas de ensino, pesquisa e extensão, considerando como meta o aprendizado. Enfatiza-se, também, a relação entre as políticas acadêmicas, a comunicação com a sociedade e o atendimento ao discente.</p> <p>2.1 - Como você avalia o acesso pelos discentes aos programas voltados para a assistência estudantil?*</p>	

Excelente Bom Regular Ruim Péssimo Não sei responder/Não se aplica

2.2 - Como você avalia a divulgação e o apoio institucional para a participação da comunidade universitária em eventos científicos, técnicos ou culturais?*

Excelentes Bons Regulares Ruins Péssimos Não sei responder/Não se aplica

2.3 - Como você avalia a política de acompanhamento do egresso da Instituição?*

Excelente Boa Regular Ruim Péssima Não sei responder/Não se aplica

2.4 - Use o espaço a seguir para fazer comentários e/ou acrescentar informações não contempladas na presente seção:

Restam 5120 caracteres | Caracteres: 0 | Palavras: 0

3 - Políticas de Gestão

Instruções da Seção

Esta seção tem como objetivo verificar o desenvolvimento das políticas de pessoal, de organização e de gestão da Instituição. Abrange, ainda, elementos do planejamento e da sustentabilidade financeira da Instituição.

3.1 - Como você avalia os critérios de distribuição orçamentária entre as unidades/subunidades da UFSM?*

Excelentes Bons Regulares Ruins Péssimos Não sei responder/Não se aplica

3.2 - Como você avalia a alocação de recursos para a manutenção das instalações e atualização de equipamentos e materiais na sua unidade/subunidade?*

Excelente Boa Regular Ruim Péssima Não sei responder/Não se aplica

3.3 - Como você avalia os recursos financeiros disponibilizados para as políticas e ações de ensino na Instituição?*

Excelentes Bons Regulares Ruins Péssimos Não sei responder/Não se aplica

3.4 - Como você avalia os recursos financeiros disponibilizados para as políticas e ações de pesquisa na Instituição?*

Excelentes Bons Regulares Ruins Péssimos Não sei responder/Não se aplica

3.5 - Como você avalia os recursos financeiros disponibilizados para as políticas e ações de extensão na Instituição?*

Excelentes Bons Regulares Ruins Péssimos Não sei responder/Não se aplica

**ANEXO J – PESQUISA DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL:
INSTRUMENTO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO**

Visualização Completa do Questionários

Informações do Questionário	
Programa Autoavaliação Institucional - UFSM - 2016	Questionário Segmento Técnico-Administrativo em Educação
<p>Descrição do Programa A aplicação do instrumento de autoavaliação é fundamental para toda instituição de caráter educacional e função social que tenha o propósito de executar ações de qualidade com transparência. O objetivo deste instrumento é avaliar aspectos referentes ao ensino, à pesquisa, à extensão e à gestão em seu setor e na UFSM. Você faz parte deste processo autoavaliativo, e sua opinião é de fundamental importância para o aprimoramento contínuo da nossa Instituição.</p> <p>Instruções do Questionário As questões a seguir são específicas do segmento técnico-administrativo em educação. A percepção dos técnico-administrativos em educação é de fundamental importância para que possamos captar informações que venham contribuir para que a Instituição possa cumprir o seu papel na garantia da qualidade no que tange ao ensino, à pesquisa e à extensão.</p>	
1 - Políticas de Gestão	
<p>Instruções da Seção Esta seção tem como objetivo verificar o desenvolvimento das políticas de pessoal, de organização e de gestão da Instituição. Abrange, ainda, elementos do planejamento e da sustentabilidade financeira da Instituição.</p>	
<p>1.1 - Você conhece o Plano de Carreira para os Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE)?*</p> <p><input type="radio"/> Conheço <input type="radio"/> Conheço em parte <input type="radio"/> Desconheço</p>	
<p>1.2 - Como você avalia o incentivo da Instituição na qualificação do servidor (graduação, especialização, mestrado e doutorado)?*</p> <p><input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Bom <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Ruim <input type="radio"/> Péssimo <input type="radio"/> Não sei responder/Não se aplica</p>	
<p>1.3 - Como você avalia as ações promovidas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas voltadas à melhoria da qualidade de vida do servidor?*</p> <p><input type="radio"/> Excelentes <input type="radio"/> Boas <input type="radio"/> Regulares <input type="radio"/> Ruins <input type="radio"/> Péssimas <input type="radio"/> Não sei responder/Não se aplica</p>	
<p>1.4 - Como você avalia o incentivo da Instituição à sua participação em eventos de capacitação fora da UFSM (recursos financeiros e liberação pela chefia)?*</p> <p><input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Bom <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Ruim <input type="radio"/> Péssimo <input type="radio"/> Não sei responder/Não se aplica</p>	
<p>1.5 - Como você avalia a implementação e a divulgação do programa de avaliação de desempenho funcional na UFSM?*</p> <p><input type="radio"/> Excelentes <input type="radio"/> Boas <input type="radio"/> Regulares <input type="radio"/> Ruins <input type="radio"/> Péssimas <input type="radio"/> Não sei responder/Não se aplica</p>	
<p>1.6 - Como você avalia as reuniões periódicas no seu setor de trabalho, para tratar de interesses da equipe?*</p> <p><input type="radio"/> Excelentes <input type="radio"/> Boas <input type="radio"/> Regulares <input type="radio"/> Ruins <input type="radio"/> Péssimas <input type="radio"/> Não sei responder/Não se aplica</p>	

1.7 - Como você avalia, considerando as relações de trabalho, o seu relacionamento com os colegas?*

Excelente Bom Regular Ruim Péssimo Não sei responder/Não se aplica

1.8 - Como você avalia, considerando as relações de trabalho, o seu relacionamento com a chefia?*

Excelente Bom Regular Ruim Péssimo Não sei responder/Não se aplica

1.9 - Como você avalia a sua satisfação em relação ao trabalho que realiza?*

Excelente Boa Regular Ruim Péssima Não sei responder/Não se aplica

1.10 - Como você avalia a condução do processo de avaliação, pela Instituição, no período do estágio probatório?*

Excelente Boa Regular Ruim Péssima Não sei responder/Não se aplica

1.11 - Como você avalia a informatização das rotinas acadêmicas e administrativas integrantes do Sistema de Informações para o Ensino (SIE)?*

Excelente Boa Regular Ruim Péssima Não sei responder/Não se aplica

1.12 - Use o espaço a seguir para fazer comentários e/ou acrescentar informações não contempladas na presente seção:

Restam 5120 caracteres | Caracteres: 0 | Palavras: 0

ANEXO K – INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DOCENTE

Visualização Completa do Questionários

Informações do Questionário	
Programa Avaliação do Docente pelo Discente - 201702	Questionário Cursos de Graduação
<p>Descrição do Programa Este programa tem como objetivo a aplicação de instrumento que visa identificar a percepção do estudante em relação à atuação dos professores nas atividades desenvolvidas no curso, com vistas ao aperfeiçoamento e acompanhamento da qualidade de ensino oferecido na UFSM. Os resultados desta avaliação serão utilizados no planejamento e na implementação de ações que busquem a melhoria da prática pedagógica na Instituição.</p> <p>Instruções do Questionário Prezado(a) Estudante, Este instrumento é constituído por um conjunto de questões e tem o propósito específico de avaliar o(a) docente em relação a sua atuação na disciplina ministrada. Salienta-se que o instrumento deverá ser respondido com responsabilidade e seriedade, de modo que sua opinião possa contribuir com a promoção da qualidade do ensino na Instituição.</p>	
1 - Avaliação do Docente pelo Discente	
<p>Instruções da Seção Responda ao questionário utilizando a escala a seguir: (1) Discordo totalmente; (2) Discordo em parte; (3) Não concordo nem discordo; (4) Concordo em parte; (5) Concordo totalmente; (6) Não sei responder.</p>	
<p>1.1 - O programa da disciplina foi apresentado pelo(a) professor(a) (objetivos, conteúdo a ser desenvolvido e bibliografia).*</p> <p><input type="radio"/> Discordo totalmente <input type="radio"/> Discordo em parte <input type="radio"/> Não concordo nem discordo <input type="radio"/> Concordo em parte <input type="radio"/> Concordo totalmente <input type="radio"/> Não sei responder</p>	
<p>1.2 - O(a) professor(a) cumpriu o programa da disciplina apresentado.*</p> <p><input type="radio"/> Discordo totalmente <input type="radio"/> Discordo em parte <input type="radio"/> Não concordo nem discordo <input type="radio"/> Concordo em parte <input type="radio"/> Concordo totalmente <input type="radio"/> Não sei responder</p>	
<p>1.3 - O(a) professor(a) demonstra domínio sobre o conteúdo apresentado, tratando-o com clareza e objetividade.*</p> <p><input type="radio"/> Discordo totalmente <input type="radio"/> Discordo em parte <input type="radio"/> Não concordo nem discordo <input type="radio"/> Concordo em parte <input type="radio"/> Concordo totalmente <input type="radio"/> Não sei responder</p>	
<p>1.4 - O(a) professor(a) estabelece relações entre os conteúdos da sua disciplina com os conteúdos das demais disciplinas, contribuindo com a formação profissional.*</p> <p><input type="radio"/> Discordo totalmente <input type="radio"/> Discordo em parte <input type="radio"/> Não concordo nem discordo <input type="radio"/> Concordo em parte <input type="radio"/> Concordo totalmente <input type="radio"/> Não sei responder</p>	
<p>1.5 - O(a) professor(a) comparece às aulas e cumpre os horários de início e de término das mesmas.*</p> <p><input type="radio"/> Discordo totalmente <input type="radio"/> Discordo em parte <input type="radio"/> Não concordo nem discordo <input type="radio"/> Concordo em parte <input type="radio"/> Concordo totalmente <input type="radio"/> Não sei responder</p>	
<p>1.6 - O(a) professor(a) mostra-se disponível para tirar dúvidas sobre a disciplina e o conteúdo ministrado.*</p>	

Discordo totalmente Discordo em parte Não concordo nem discordo Concordo em parte Concordo totalmente Não sei responder

1.7 - O(a) professor(a) utiliza metodologia (técnicas de ensino) adequada à aprendizagem.*

Discordo totalmente Discordo em parte Não concordo nem discordo Concordo em parte Concordo totalmente Não sei responder

1.8 - O(a) professor(a) utiliza os recursos didáticos disponíveis, favorecendo a aprendizagem.*

Discordo totalmente Discordo em parte Não concordo nem discordo Concordo em parte Concordo totalmente Não sei responder

1.9 - O(a) professor(a) estimula a utilização de materiais complementares (livros, sites, periódicos on-line, áudio, vídeos, entre outros).*

Discordo totalmente Discordo em parte Não concordo nem discordo Concordo em parte Concordo totalmente Não sei responder

1.10 - O(a) professor(a) elabora avaliações compatíveis com os conteúdos ministrados em aula.*

Discordo totalmente Discordo em parte Não concordo nem discordo Concordo em parte Concordo totalmente Não sei responder

1.11 - Após as avaliações, o(a) professor(a) discute as questões e esclarece a nota atribuída.*

Discordo totalmente Discordo em parte Não concordo nem discordo Concordo em parte Concordo totalmente Não sei responder

1.12 - O(a) professor(a) ouve críticas, opiniões e sugestões referentes às suas aulas, mostrando-se aberto(a) ao diálogo.*

Discordo totalmente Discordo em parte Não concordo nem discordo Concordo em parte Concordo totalmente Não sei responder

1.13 - O(a) professor(a) apresenta uma postura de respeito mútuo, preservando a imagem da Instituição, dos colegas, e dos acadêmicos.*

Discordo totalmente Discordo em parte Não concordo nem discordo Concordo em parte Concordo totalmente Não sei responder

1.14 - A docência orientada é o estágio que o(a) aluno(a) de pós-graduação stricto sensu (mestrado e/ou doutorado) realiza, ministrando aulas teóricas ou práticas nas turmas de graduação sob a supervisão do(a) docente. Se você não tem certeza se o(a) seu(ua) professor(a) possui alunos(as) em docência orientada na sua turma, assinale a opção -Não sei responder- ou converse com seu(ua) professor(a). Nesse contexto, o(a) professor(a) tem aluno(a) de pós-graduação em docência orientada que ministra aulas teóricas ou práticas para a turma?*

Sim Não Não sei responder

1.15 - O(a) professor(a) supervisiona de forma permanente o(a) aluno(a) de pós-graduação durante a docência orientada.*

Discordo totalmente Discordo em parte Não concordo nem discordo Concordo em parte Concordo totalmente Não sei responder

1.16 - O(a) professor(a) cumpre a Resolução UFSM N. 018/2008, que estabelece que seja ministrada no máximo 30% da carga horária da disciplina em docência orientada.*

Discordo totalmente Discordo em parte Não concordo nem discordo Concordo em parte Concordo totalmente Não sei responder

1.17 - Como discente, eu me comprometi com as atividades propostas pelo(a) professor(a) que acabei de avaliar (fui assíduo nas aulas, respeitei os horários de aula chegando e saindo nos horários previstos, dediquei-me aos exercícios, trabalhos, provas e debates propostos pelo(a) professor(a) em aula).*

Discordo totalmente Discordo em parte Não concordo nem discordo Concordo em parte Concordo totalmente Não sei responder

1.18 - Espaço destinado a sugestões, elogios ou críticas referentes ao desempenho didático-pedagógico do(a) docente.

Restam 5120 caracteres | Caracteres: 0 | Palavras: 0

ANEXO L – QUESTIONÁRIO DO ESTUDANTE: QUESTÕES 27 A 68

A seguir, leia cuidadosamente cada assertiva e indique seu grau de concordância com cada uma delas, segundo a **escala** que varia de **1 (discordância total)** a **6 (concordância total)**. Caso você julgue não ter elementos para avaliar a assertiva, assinale a opção “Não sei responder” e, quando considerar não pertinente ao seu curso, assinale “Não se aplica”.

ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO-PEDAGÓGICA/INFRAESTRUTURA E INSTALAÇÕES FÍSICAS/OPORTUNIDADES DE AMPLIAÇÃO DA FORMAÇÃO ACADÊMICA E PROFISSIONAL	1 <input type="radio"/> Discordo Totalmente	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	6 <input type="radio"/> Concordo Totalmente	<input type="radio"/> Não sei responder <input type="radio"/> Não se aplica
27. As disciplinas cursadas contribuíram para sua formação integral, como cidadão e profissional.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	6 <input type="radio"/>	<input type="radio"/> Não sei responder <input type="radio"/> Não se aplica
28. Os conteúdos abordados nas disciplinas do curso favoreceram sua atuação em estágios ou em atividades de iniciação profissional.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	6 <input type="radio"/>	<input type="radio"/> Não sei responder <input type="radio"/> Não se aplica
29. As metodologias de ensino utilizadas no curso desafiaram você a aprofundar conhecimentos e desenvolver competências reflexivas e críticas.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	6 <input type="radio"/>	<input type="radio"/> Não sei responder <input type="radio"/> Não se aplica
30. O curso propiciou experiências de aprendizagem inovadoras.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	6 <input type="radio"/>	<input type="radio"/> Não sei responder <input type="radio"/> Não se aplica
31. O curso contribuiu para o desenvolvimento da sua consciência ética para o exercício profissional.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	6 <input type="radio"/>	<input type="radio"/> Não sei responder <input type="radio"/> Não se aplica
32. No curso você teve oportunidade de aprender a trabalhar em equipe.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	6 <input type="radio"/>	<input type="radio"/> Não sei responder <input type="radio"/> Não se aplica
33. O curso possibilitou aumentar sua capacidade de reflexão e argumentação.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	6 <input type="radio"/>	<input type="radio"/> Não sei responder <input type="radio"/> Não se aplica
34. O curso promoveu o desenvolvimento da sua capacidade de pensar criticamente, analisar e refletir sobre soluções para problemas da sociedade.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	6 <input type="radio"/>	<input type="radio"/> Não sei responder <input type="radio"/> Não se aplica
35. O curso contribuiu para você ampliar sua capacidade de comunicação nas formas oral e escrita.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	6 <input type="radio"/>	<input type="radio"/> Não sei responder <input type="radio"/> Não se aplica
36. O curso contribuiu para o desenvolvimento da sua capacidade de aprender e atualizar-se permanentemente.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	6 <input type="radio"/>	<input type="radio"/> Não sei responder <input type="radio"/> Não se aplica
37. As relações professor-aluno ao longo do curso estimularam você a estudar e aprender.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	6 <input type="radio"/>	<input type="radio"/> Não sei responder <input type="radio"/> Não se aplica
38. Os planos de ensino apresentados pelos professores contribuíram para o desenvolvimento das atividades acadêmicas e para seus estudos.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	6 <input type="radio"/>	<input type="radio"/> Não sei responder <input type="radio"/> Não se aplica

39. As referências bibliográficas indicadas pelos professores nos planos de ensino contribuíram para seus estudos e aprendizagens.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="checkbox"/> Não sei responder <input type="checkbox"/> Não se aplica
40. Foram oferecidas oportunidades para os estudantes superarem dificuldades relacionadas ao processo de formação.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="checkbox"/> Não sei responder <input type="checkbox"/> Não se aplica
41. A coordenação do curso esteve disponível para orientação acadêmica dos estudantes.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="checkbox"/> Não sei responder <input type="checkbox"/> Não se aplica
42. O curso exigiu de você organização e dedicação frequente aos estudos.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="checkbox"/> Não sei responder <input type="checkbox"/> Não se aplica
43. Foram oferecidas oportunidades para os estudantes participarem de programas, projetos ou atividades de extensão universitária.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="checkbox"/> Não sei responder <input type="checkbox"/> Não se aplica
44. Foram oferecidas oportunidades para os estudantes participarem de projetos de iniciação científica e de atividades que estimularam a investigação acadêmica.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="checkbox"/> Não sei responder <input type="checkbox"/> Não se aplica
45. O curso ofereceu condições para os estudantes participarem de eventos internos e/ou externos à instituição.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="checkbox"/> Não sei responder <input type="checkbox"/> Não se aplica
46. A instituição ofereceu oportunidades para os estudantes atuarem como representantes em órgãos colegiados.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="checkbox"/> Não sei responder <input type="checkbox"/> Não se aplica
47. O curso favoreceu a articulação do conhecimento teórico com atividades práticas.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="checkbox"/> Não sei responder <input type="checkbox"/> Não se aplica
48. As atividades práticas foram suficientes para relacionar os conteúdos do curso com a prática, contribuindo para sua formação profissional.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="checkbox"/> Não sei responder <input type="checkbox"/> Não se aplica
49. O curso propiciou acesso a conhecimentos atualizados e/ou contemporâneos em sua área de formação.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="checkbox"/> Não sei responder <input type="checkbox"/> Não se aplica
50. O estágio supervisionado proporcionou experiências diversificadas para a sua formação.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="checkbox"/> Não sei responder <input type="checkbox"/> Não se aplica
51. As atividades realizadas durante seu trabalho de conclusão de curso contribuíram para qualificar sua formação profissional	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="checkbox"/> Não sei responder <input type="checkbox"/> Não se aplica
52. Foram oferecidas oportunidades para os estudantes realizarem intercâmbios e/ou estágios no país.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="checkbox"/> Não sei responder <input type="checkbox"/> Não se aplica
53. Foram oferecidas oportunidades para os estudantes realizarem intercâmbios e/ou estágios fora do país.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="checkbox"/> Não sei responder <input type="checkbox"/> Não se aplica

54. Os estudantes participaram de avaliações periódicas do curso (disciplinas, atuação dos professores, infraestrutura).	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/> Não sei responder <input type="checkbox"/> Não se aplica
55. As avaliações da aprendizagem realizadas durante o curso foram compatíveis com os conteúdos ou temas trabalhados pelos professores.	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/> Não sei responder <input type="checkbox"/> Não se aplica
56. Os professores apresentaram disponibilidade para atender os estudantes fora do horário das aulas.	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/> Não sei responder <input type="checkbox"/> Não se aplica
57. Os professores demonstraram domínio dos conteúdos abordados nas disciplinas.	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/> Não sei responder <input type="checkbox"/> Não se aplica
58. Os professores utilizaram tecnologias da informação e comunicação (TICs) como estratégia de ensino (projektor multimídia, laboratório de informática, ambiente virtual de aprendizagem).	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/> Não sei responder <input type="checkbox"/> Não se aplica
59. A instituição dispôs de quantidade suficiente de funcionários para o apoio administrativo e acadêmico.	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/> Não sei responder <input type="checkbox"/> Não se aplica
60. O curso disponibilizou monitores ou tutores para auxiliar os estudantes.	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/> Não sei responder <input type="checkbox"/> Não se aplica
61. As condições de infraestrutura das salas de aula foram adequadas.	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/> Não sei responder <input type="checkbox"/> Não se aplica
62. Os equipamentos e materiais disponíveis para as aulas práticas foram adequados para a quantidade de estudantes.	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/> Não sei responder <input type="checkbox"/> Não se aplica
63. Os ambientes e equipamentos destinados às aulas práticas foram adequados ao curso.	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/> Não sei responder <input type="checkbox"/> Não se aplica
64. A biblioteca dispôs das referências bibliográficas que os estudantes necessitaram.	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/> Não sei responder <input type="checkbox"/> Não se aplica
65. A instituição contou com biblioteca virtual ou conferiu acesso a obras disponíveis em acervos virtuais.	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/> Não sei responder <input type="checkbox"/> Não se aplica
66. As atividades acadêmicas desenvolvidas dentro e fora da sala de aula possibilitaram reflexão, convivência e respeito à diversidade.	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/> Não sei responder <input type="checkbox"/> Não se aplica
67. A instituição promoveu atividades de cultura, de lazer e de interação social.	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/> Não sei responder <input type="checkbox"/> Não se aplica
68. A instituição dispôs de refeitório, cantina e banheiros em condições adequadas que atenderam as necessidades dos seus usuários.	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/> Não sei responder <input type="checkbox"/> Não se aplica