

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: UM OLHAR SOBRE
O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO E SUA
RELAÇÃO COM O COMPORTAMENTO
EMPREENDEDOR EM UMA IFES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Rosiane Rocha do Vale

Santa Maria, RS, Brasil
2014

**AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: UM OLHAR SOBRE O
PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM
O COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR EM UMA IFES**

Rosiane Rocha do Vale

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração Gestão Organizacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

Orientador: Prof. Italo Fernando Minello, Dr

**Santa Maria, RS, Brasil
2014**

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Vale, Rosiane Rocha do

Avaliação institucional : um olhar sobre o processo de autoavaliação e sua relação com o comportamento empreendedor em uma IPES / Rosiane Rocha do Vale.-2014.
106 p. ; 30cm

Orientador: Ítalo Fernando Minello
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, RS, 2014

1. Comportamento empreendedor. 2. Autoavaliação institucional 3. Gestores I. Minello, Ítalo Fernando II. Título.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: UM OLHAR SOBRE O PROCESSO
DE AUTOAVALIAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM O COMPORTAMENTO
EMPREENDEDOR EM UMA IFES.**

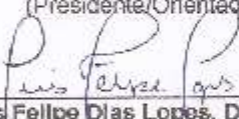
elaborada por
Rosiane Rocha do Vale

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:



Italo Fernando Minello, Dr.
(Presidente/Orientador)



Luis Felipe Dias Lopes, Dr (UFESM)



Tonia Magali Moraes Brum, Dra (Ufsm)

Santa Maria, 30 de setembro de 2014.

Aos meus pais
João e Maria Gorete,
pelo exemplo de vida e amor incondicional,
a minha eterna gratidão.

Ao meu esposo Genival Alves
e minhas filhas Alice e Maria Clara,
por estarem presentes na minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me guiar com saúde, discernimento, coragem e determinação por essa caminhada, iluminando meus passos e me dando equilíbrio necessários nos momentos difíceis.

Aos meus pais, João e Maria Gorete, que sempre acreditaram em mim na minha capacidade e competência, pois sempre me deram incentivo e apoio em minha vida pessoal, profissional e acadêmica. Muito obrigada.

As minhas filhas amadas, Alice e Maria Clara, que por mais que não entendam alguns momentos de ausência durante essa caminhada souberam aceitar e compreender.

A meu esposo, Genival Alves, pela presença na minha vida e todo o apoio, companheirismo, amizade, compreensão e amor. Te Agradeço por esta ao meu lado.

Aos meus irmãos, Josiel, Luzimar e Jairo, em especial a minha irmã Luza por vibrar comigo desde aprovação e acreditar que tudo daria certo.

Ao Prof. Dr. Italo Minelo, meu orientador, pela sabedoria, pelas cobranças, paciência, pela disposição para atender e ouvir, e principalmente por transmitir seus ensinamentos que me fizeram evoluir durante essa jornada, o meu agradecimento.

Ao Prof. Dr Luis Felipe e a Profa. Lúcia Madruga pelo acolhimento e contribuição no desenvolvimento do estudo

Aos colegas de turma, em especial a Adriana Macau, Anna Paula e Aureluce pela agradável convivência e participação na minha formação acadêmica.

A minha amiga Marcia Lorentz, pelo apoio dado durante a minha estada em Santa Maria RS, que em meios a tantas tarefas teve tempo para nossas discussões que acrescentaram de forma significativa no desenvolvimento da minha dissertação.

As colegas Rosivalda e Regyclea pelo apoio e colaboração dada durante a finalização do meu trabalho.

As minhas colegas de trabalho, em especial a minha amiga e chefe, Francisca Menezes (Chiquinha), que tiveram compreensão, durante todo o período de estudo e conclusão desse mestrado.

Meus agradecimentos a todos que direta e indiretamente contribuíram para a realização da pesquisa.

A todos os professores do Minter UFSM/UFMA.

A Universidade Federal do Maranhão – UFMA.

A Pro- Reitoria de Recursos Humanos – PRH.

A Fundação de Amparo a Pesquisa no Maranhão –FAPEMA.

*Quem sabe onde quer chegar,
escolhe certo o caminho
e o jeito de caminhar
(Thiago de Mello)*

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: UM OLHAR SOBRE O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM O COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR EM UMA IFES

AUTORA: ROSIANE ROCHA DO VALE

ORIENTADOR: ITALO FERNANDO MINELLO

Local e Data da Defesa: Santa Maria, 30 de setembro de 2014.

A avaliação nas instituições de educação superior –IES no Brasil vem ganhando um papel relevante nas últimas décadas e, com o Sistema nacional de avaliação de ensino superior – SINAES as instituições consolidam o modelo de avaliação objetivando a melhoria da qualidade na educação superior. O estudo foi desenvolvido com o objetivo de analisar a percepção dos gestores da Universidade Federal do Maranhão - UFMA sobre o processo de autoavaliação Institucional, e sua influência sobre o comportamento empreendedor em relação a esse processo. Foi utilizado um método misto, quantitativo e qualitativo, do tipo exploratório e, como estratégia de pesquisa, o estudo de caso. Para abordagem quantitativa foi utilizado questionários das características comportamentais empreendedoras (CCEs) de McClelland com o objetivo de identificar as características comportamentais empreendedoras dos gestores envolvidos no processo de autoavaliação. Participaram do estudo 42 gestores, os coordenadores de cursos de graduação presencial e diretores dos centros acadêmicos. Os resultados obtidos constataram que na caracterização do perfil houve uma frequência maior do gênero feminino, a maioria dos pesquisados estão na faixa etária de 34 a 41 anos, participaram da pesquisa 8 centros acadêmicos, onde o CCH e CCSO obteve-se um maior índice de respondentes. Com relação a titulação há predomínio de doutores ocupando cargos de gestão (61,9%) e a maioria com menos de 7 anos na instituição. Com relação ao envolvimento no processo de autoavaliação 52,4% não possuem envolvimento com esse processo. As dez características comportamentais empreendedoras – CCEs obtiveram nível de intensidade médio e forte com destaque para a busca de informação que obteve 97,6%. Dos conjuntos de agrupamentos das características comportamentais empreendedoras obteve-se 90,5% no conjunto realização, 69,0% no conjunto planejamento e 90,5% no conjunto poder. A abordagem qualitativa foi realizada com cinco gestores, sendo quatro diretores de centro acadêmico e um coordenador de curso de graduação presencial da UFMA, por meio de entrevista semiestruturada. Para a análise dos dados, adotou-se análise de conteúdo a partir da técnica categorial e anunciação. Desta análise, surgiram três categorias não a priori: a percepção do processo de autoavaliação institucional, a participação no processo e a percepção dos resultados do processo de autoavaliação. A complementação das abordagens - quantitativa e qualitativa - foi realizada por meio da triangulação dos dados. Os resultados da triangulação dos dados permitiram verificar a influência das características empreendedoras na percepção dos coordenadores de cursos de graduação presencial e diretores dos centros acadêmicos no processo de autoavaliação. Os resultados do estudo permitiram conhecer as características empreendedoras dos gestores e sua relação na percepção sobre a autoavaliação institucional, de forma que essas características possam contribuir para o desenvolvimento do processo de autoavaliação institucional na Universidade Federal do Maranhão.

Palavras – chave: Comportamento empreendedor. Autoavaliação institucional. Gestores.

ABSTRACT

Master Dissertation
Postgraduate Program in Business Administration
Universidade Federal de Santa Maria

INSTITUTIONAL EVALUATION: A LOOK AT THE SELF-EVALUATION PROCESS AND ITS RELATION TO THE ENTREPRENEUR BEHAVIOR AT A FEDERAL INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION

AUTHOR: ROSIANE ROCK VALLEY

ADVISER: ITALO FERNANDO MINELLO

Place and Date of Defense: Santa Maria, September 30th, 2014.

Evaluation in Higher Education Institutions in Brazil has gotten an important role in recent decades, and with the National Evaluation System of Higher Education Institutions –SINAES, institutions have consolidated the evaluation model aiming at improving quality in higher education. The study was conducted with the objective of analyzing the managers' of the Universidade Federal do Maranhão - UFMA perception of the institutional self-evaluation process, and its influence on entrepreneurial behavior in relation to this process. We used a mixed method, quantitative and qualitative, of exploratory type, and as research strategy, we used case study. For quantitative approach, McClelland's questionnaires about entrepreneurial behavioral characteristics were used aiming to identify entrepreneurial behavioral characteristics of the managers involved in the self-evaluation process. Forty-two managers, the coordinators of graduation courses and the academic centers directors participated in the study. Data were statistically analyzed with SPSS software version 18.0. Instrument's internal consistency was assessed by *Cronbach's Alpha* coefficient (0.88), attesting reliability and evaluation of the constructs. The found results verified that, on the profile characterization, there was a higher frequency of females; that the majority of respondents are aged 34-41; and that eight academic centers have participated in the survey, and that among them CCH and CCSO have obtained the higher respondents rates. Regarding graduation degrees, there were mainly doctors in management positions (61.9%) and most of them are in the institution for less than seven years. Regarding their involvement in the self-evaluation process, 52.4% are not involved in this process. The ten entrepreneurial behavioral characteristics have obtained medium and high intensity levels, among which we can highlight information searching that obtained 97.6%. From the entrepreneurial behavioral characteristics grouping, overall achievement group has obtained 90.5%; the planning group, 69.0%; and the power group, 90.5%. For qualitative data collection, we have conducted semi-structured interviews with five managers, from whom four were academic center directors and one a graduation course coordinator of UFMA. For data analysis, we adopted the content analysis using categorical and annunciation techniques. From this analysis, three categories have arisen, not *a priori*: institutional self-assessment process perception, participation in the process and self-evaluation process results perception. Approaches complementation - quantitative and qualitative - was accomplished through data triangulation. Results of data triangulation allowed us to verify the influence of entrepreneurial characteristics on perceptions of graduation course coordinators and academic centers directors in the self-evaluation process. The study results allowed us to know managers' entrepreneurial characteristics and their relationship to their perceptions of institutional self-evaluation, so that these characteristics may contribute to the development of the institutional self-evaluation process at Universidade Federal do Maranhão.

Keywords: entrepreneurial behavior; institutional self-evaluation; managers.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Síntese da estrutura da dissertação	19
Figura 2 – Etapas da autoavaliação Institucional.	28
Figura 3 – Sistematização do método.....	52
Figura 4 – Centro acadêmico de lotação dos pesquisados.....	59
Figura 5 – Envolvimento com a autoavaliação	61
Figura 6 – Sumarização da pesquisa quantitativa.....	66
Figura 7 – Categorias não a priori.	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Ciclos de evolução da avaliação superior.....	21
Quadro 2 – Síntese dos documentos do PARU/CNRS/GERES/PAIUB.....	24
Quadro 3 – Dez dimensões do processo de autoavaliação	33
Quadro 4 – Características comportamentais empreendedoras – CCEs.....	36
Quadro 5 – Características atribuídas aos empreendedores pelos comportamentalistas.....	37
Quadro 6 – Comparação de características intraempreendedoras em relação a empreendedores e gestores tradicionais.....	39
Quadro 7– Classificação dos níveis da escala	47
Quadro 8 – Centro acadêmico x quantidade de curso.	55
Quadro 9 – Características comportamentais empreendedoras - CCes.....	65
Quadro 10 – Caracterização dos entrevistados.....	67
Quadro 11 – Percepção do processo de autoavaliação institucional	70
Quadro 12 - Percepção do processo de autoavaliação institucional.....	71
Quadro 13 – Percepção do processo de autoavaliação institucional.	72
Quadro 14 – Participação no processo de autoavaliação.....	73
Quadro 15 – Participação no processo de autoavaliação.....	74
Quadro 16 – Participação no processo de autoavaliação.....	75
Quadro 17 – Percepção em relação aos resultados.....	76
Quadro 18 – Sumarização da abordagem qualitativa	78
Quadro 19 – Sumarização da triangulação dos dados.	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Teste de confiabilidade	57
Tabela 2 – Faixa etária dos pesquisados.....	58
Tabela 3 – Gênero dos pesquisados.....	58
Tabela 4 – Titulação dos pesquisados	60
Tabela 5 – Tempo de trabalho dos pesquisados na Instituição.....	60
Tabela 6 – Atuação sistêmica	62
Tabela 7 – Experiência profissional	62
Tabela 8 – Dedicção no curso de graduação.....	63
Tabela 9 – Competências empreendedoras	63

LISTA DE SIGLAS

ACG - Avaliação dos Cursos de Graduação
AVALIES - Avaliação das Instituições de Educação Superior
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCAA - Centro de Ciências Agrárias e Ambientais
CCBS - Centro de Ciências Biológicas e da Saúde
CCEs – Características comportamentais empreendedoras
CCET - Centro de Ciências Exatas e Tecnologia
CCH - Centro de Ciências Humanas
CCSo - Centro de Ciências Sociais
CCSST - Centro de Ciências da Saúde, Sociais e Tecnológicas
CEA – Comissão Especial de Avaliação
COLUN - Colégio Universitário
CONAES – Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CPA – Comissão Própria de Avaliação
CSA – Comissões Setoriais de Avaliação
ENADE - Avaliação do Desempenho dos Estudantes
ENC - Exame Nacional de Cursos
GERES - Grupo Executivo para a Reforma da Educação Superior
HUUFMA - Hospital Universitário
IES – Instituições de Ensino Superior
IFES – Instituições Federais de Ensino Superior
INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Anísio Teixeira
MEC - Ministério da Educação
PAIUB - Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
PARU - Programa de Avaliação da Reforma Universitária
PDI – plano de desenvolvimento institucional
PPI - Projeto Pedagógico Institucional
REUNI - Programa de Reestruturação das Universidades Federais
SIGRH - Sistema de Gestão de Recursos Humanos
SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
UFMA – Universidade Federal do Maranhão
UFSM - Universidade Federal de Santa Maria

LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS

Apêndice A – Termo de Confidencialidade.....	98
Apêndice B – Roteiro de Entrevista.....	99
Apêndice C – Termo de livre consentimento e esclarecimento	101
Anexo A – Questionário das características comportamentais empreendedoras (CCEs) do McClelland(1972).....	103

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Objetivos	16
1.1.1	Geral	16
1.1.2	Específicos.....	16
1.2	Justificativa	17
1.3	Estrutura do trabalho	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	Avaliação Institucional: evolução histórica	20
2.1.1	SINAES	24
2.2	Autoavaliação Institucional	26
2.2.1	Dimensões da autoavaliação institucional.....	29
2.2.1.1	A missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).....	29
2.2.1.2	A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão	29
2.2.1.3	A responsabilidade social da instituição	30
2.2.1.4	A comunicação com a sociedade.....	31
2.2.1.5	As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo	31
2.2.1.6	Organização e gestão da instituição	31
2.2.1.7	Infraestrutura física.....	32
2.2.1.8	Planejamento e avaliação	32
2.2.1.9	Políticas de atendimento aos estudantes.....	32
2.2.1.10	Sustentabilidade financeira.....	33
2.3	Comportamento empreendedor	34
2.4	O intraempreendedorismo no serviço público	37
3	MÉTODO DE PESQUISA	41
3.1	Delineamento da pesquisa	41
3.2	Abordagem quantitativa	43
3.2.1	Definição da população	44
3.2.2	Coleta de dados	44
3.2.3	Análise dos dados.....	46
3.2.4	Padronização	47
3.3	Abordagem qualitativa	48
3.3.1	Unidades de análise	48
3.3.2	Coleta de dados	49
3.3.3	Análise dos dados.....	49
3.4	Triangulação dos dados	51
3.5	Aspectos éticos	53
4	ESTUDO DE CASO	54
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	56
5.1	Análise dos resultados pesquisa quantitativa	56
5.1.1	Avaliação da confiabilidade do instrumento	56
5.1.2	Caracterização do perfil dos respondentes	57
5.1.3	Identificação de indicadores e competências empreendedoras	61
5.1.4	Identificar as características comportamentais empreendedoras – CCes.....	64
5.2	Análise dos resultados da pesquisa qualitativa	67
5.2.1	Caracterização do perfil dos entrevistados.....	67

5.2.2	Categorias de análise não a priori.....	68
5.2.2.1	Percepção processo de autoavaliação institucional.....	69
5.2.2.2	Participação no processo de autoavaliação	72
5.2.2.3	Percepção em relação aos resultados.....	75
5.2.2.4	Síntese da análise dos resultados da abordagem qualitativa	77
6	TRIANGULAÇÃO DOS DADOS	80
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
	REFERÊNCIAS	91
	APÊNDICES	97
	ANEXOS	102

1 INTRODUÇÃO

No âmbito educacional as Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil têm passado por processos de mudanças visíveis. Na década de 90 modelos e práticas de avaliação institucional começaram efetivamente a serem implantados e posteriormente consolidados. Nesse sentido, a educação superior adquiriu importante relevância acadêmica e social nas últimas duas décadas, principalmente porque as políticas públicas de educação passaram a dar grande visibilidade aos processos avaliativos (SILVA; GOMES, 2011).

Os governos atuais vêm atribuindo à avaliação um papel importante na reforma dos sistemas educativos onde ela é vista como instrumento de legitimidade de poder em muitos países e eficaz organizadora de reformas em educação (VERHINE; FREITAS, 2012). Essas reformas, na visão de Novaes (2002), se relacionam com as grandes metas sociais e econômicas de cada país que, por sua vez, estão também relacionadas ao processo de globalização que afeta, direta ou indiretamente, as IES em suas práticas e finalidades.

Com o Sistema Nacional de Avaliação de Ensino Superior (SINAES) as instituições consolidam o modelo de avaliação institucional objetivando a melhoria da qualidade na educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (BRASIL, 2004c).

Souza e Guimarães (2005) destacam que as constantes e complexas transformações da sociedade demandam novas competências as quais têm no desenvolvimento tecnológico, um dos grandes responsáveis pelas mudanças e transformações, fornece estímulo e cria a visão para o espírito empreendedor e a inovação na sociedade, fazendo com que as pessoas e as empresas busquem novas direções e novas conquistas.

O espírito empreendedor pode ser visto também no serviço público é o que aponta a consultora do Sebrae, Cristina Cabral (ALBUQUERQUE, 2011), em uma palestra, intitulado "O empreendedorismo na carreira pública", ela explicou que esse espírito é essencial tanto na vida pessoal quanto na profissional, inclusive em uma instituição pública.

Diante disso, a avaliação institucional, a autoavaliação em particular, base de estudo dessa pesquisa, tem como foco um caráter educativo e de autorregulação. Tal processo, na visão de Batista et al., (2011), evidencia a necessidade de compreender a cultura e a realidade da instituição em suas múltiplas manifestações, diagnosticando problemas e apontando melhorias que possam subsidiar as políticas de planejamento estratégico nas Instituições para que as mesmas consigam atender as demandas de competência, desenvolvimento e criatividade, bem como para o espírito inovador dos gestores.

Nesse sentido, definiu-se o seguinte problema de pesquisa para esta proposta: **Qual a percepção dos gestores da UFMA sobre o processo de autoavaliação Institucional, e sua influência sobre o comportamento empreendedor em relação a esse processo?**

Apresentam-se, a seguir, os objetivos, a justificativa e a estrutura do trabalho.

1.1 Objetivos

1.1.1 Geral

Analisar a percepção dos gestores da UFMA sobre o processo de autoavaliação Institucional, e sua influência sobre o comportamento empreendedor em relação a esse processo.

1.1.2 Específicos

- a) Identificar as características comportamentais empreendedoras dos coordenadores de cursos de graduação presencial e diretores dos centros acadêmicos;
- b) Identificar a percepção dos coordenadores de cursos de graduação presencial e diretores dos centros acadêmicos sobre autoavaliação institucional;

- c) Verificar a influência das características empreendedoras na percepção dos coordenadores de cursos de graduação presencial e diretores dos centros acadêmicos no processo de autoavaliação.

1.2 Justificativa

As avaliações sempre estiveram presentes no ensino superior, seja em sala de aula ou institucionalmente, porém, na década de 90 ganhou profundidade nas IES, face sua obrigatoriedade e utilização como ferramenta imprescindível na reorientação das estratégias das universidades e condução de melhorias nos aspectos de ensino, pesquisa e gestão (DIAS SOBRINHO; RISTOFF, 2000).

Na análise de Dias Sobrinho (2000), a avaliação passou a ser central nos governos porque ela permitia organizar a reforma estatal e de suas diversas políticas. Desse ponto de vista, por meio das avaliações, os gestores públicos têm informações para acompanhar e controlar a execução de suas ações, podendo identificar possíveis falhas ou pontos que precisavam ser aperfeiçoados para que fossem alcançados os objetivos traçados.

Freitas (2004) observa que o desenvolvimento e a implementação de um Sistema de Avaliação das IES, se constituem em um dos procedimentos utilizados para o monitoramento das informações relativas a estas instituições e para assegurar que a qualidade do ensino fornecida por estas atenda aos padrões recomendados.

O SINAES integra três modalidades principais de instrumentos de avaliação, aplicados em diferentes momentos: Avaliação das Instituições de Educação Superior (AVALIES); Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG) e a Avaliação do Desempenho dos Estudantes (ENADE). A autoavaliação integra a modalidade de avaliação das instituições superiores, que tem como um dos seus objetivos conhecer a realidade institucional por meio de um olhar reflexivo buscando compreender os significados do conjunto de suas atividades para melhorar a qualidade educativa e alcançar maior relevância social, deste modo, justifica-se o interesse desse estudo devido a importância desse processo nas universidades.

A avaliação na visão de Batista et al. (2013) é um tema atual nas instituições e faz parte da pauta de discussões no meio acadêmico, governamental, em nível nacional e

internacional. Este aspecto representa uma das justificativas para a presente proposta de pesquisa.

Dias Sobrinho (2003) acrescenta que a educação superior, tem sido vista pelo Estado como essencial para o desenvolvimento da sociedade e como resposta aos desafios e problemas nacionais, constituindo-se como um instrumento de política nacional.

Diante disso, a autoavaliação é uma realidade nas IFES, faz-se presente em todas as atividades de ensino, pesquisa e extensão, e mesmo nas práticas administrativas das Universidades, de modo que por meio da autoavaliação as IFES sintetizam suas informações, analisam coletivamente o significado de suas realizações, buscando organização e aperfeiçoamento. Com isso, pode-se considerar outra justificativa para esse estudo.

Essa pesquisa também se justifica pela carência de estudos sobre o tema e por sua possibilidade de contribuição em relação a isso, por meio do desenvolvimento de um estudo teórico empírico que possibilite identificar a influência das características empreendedoras dos gestores da UFMA sobre o processo de autoavaliação institucional. Nesse sentido, pode-se destacar seu caráter inovador, visto que, não se encontrou na literatura pesquisas/estudos que tenha essa abordagem.

Por fim, o interesse da pesquisadora é outra justificativa para esta proposta de pesquisa.

1.3 Estrutura do trabalho

A pesquisa está estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta uma visão geral do tema com os objetivos, a justificativa, problema de pesquisa e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica, a qual oferece embasamento para o estudo. O referencial está dividido em três tópicos: Avaliação Institucional no Brasil, Autoavaliação Institucional e Comportamento empreendedor.

O terceiro capítulo compreende o método da pesquisa, descrevendo todo o procedimento sendo dividido em quatro partes: O delineamento da pesquisa, a abordagem quantitativa que contém a definição da população, a coleta e análise de dados; a abordagem

qualitativa que constam os sujeitos da pesquisa, a forma de coleta e análise dos dados; a triangulação dos dados.

O quarto capítulo descreve o estudo de caso. E o quinto e último capítulo apresenta a análises dos resultados conforme demonstrado na Figura 1 – Síntese da estrutura da pesquisa.

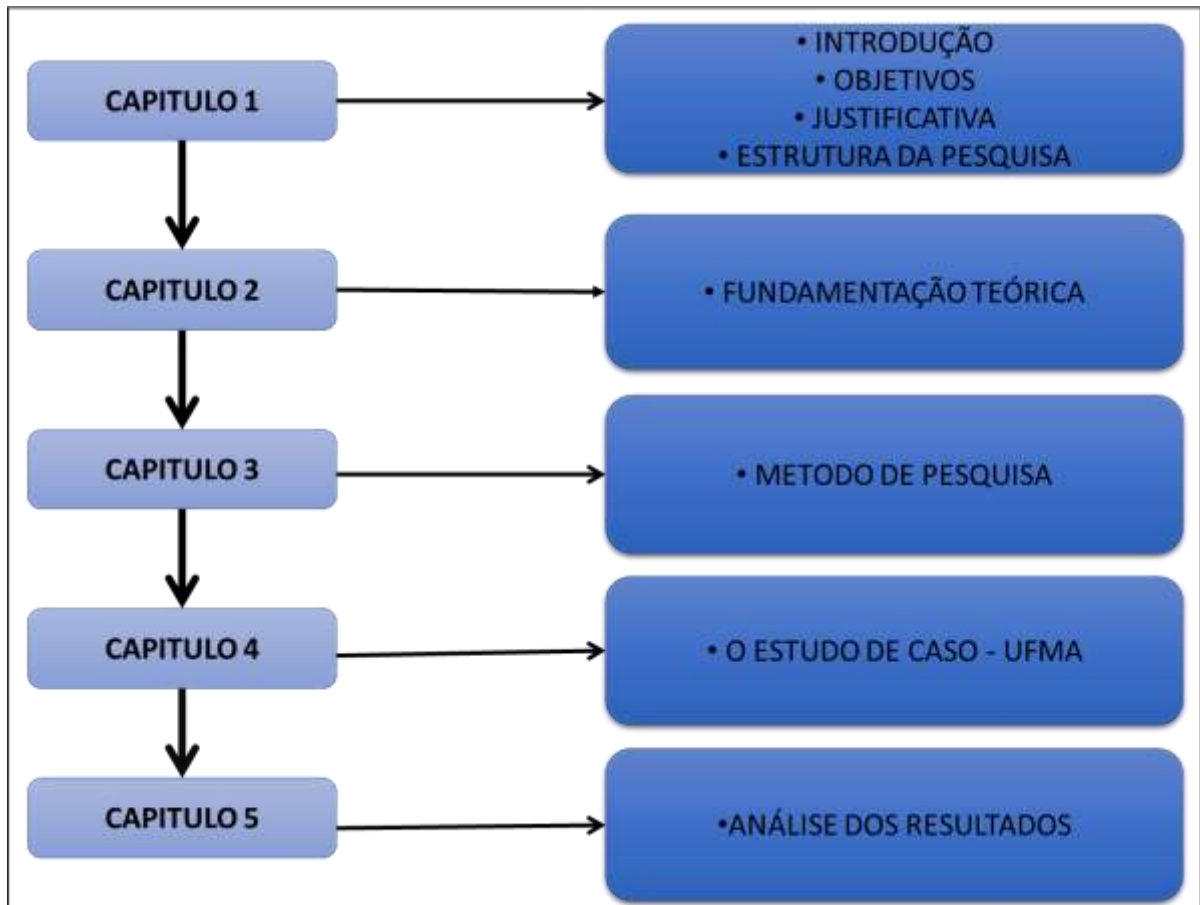


Figura 1 – Síntese da estrutura da dissertação

Fonte: elaborado pela autora, com base na pesquisa

Na próxima seção será descrito o referencial teórico do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentado o aporte teórico que oferece embasamento para o presente estudo. Inicialmente apresenta-se a avaliação Institucional no Brasil mais especificamente a proposta de avaliação institucional desde o Programa de Avaliação da Reforma Universitária (PARU) ao SINAES e a política de avaliação das instituições de ensino superior. Posteriormente a autoavaliação institucional e por fim o comportamento empreendedor.

2.1 Avaliação Institucional: evolução histórica

Na década de 1980 são expressas duas formas de avaliação que respondem a duas concepções de educação superior. A primeira defende o modelo de universidade surgido com a Reforma Universitária de 1968: a universidade que possui autonomia e desenvolve atividades de ensino pesquisa na qual a avaliação tem uma função formativa, não está ligada com o financiamento. Por isso, a avaliação é interna. Já a Comissão para a Reformulação da Educação Superior e o Grupo Executivo para a reformulação da Educação Superior (GERES) apresentam uma proposta de avaliação que está baseada num questionamento do sistema existente: a universidade, não é o único modelo de instituição de educação superior desejável. Pelo privilégio da autonomia, deveria prestar contas das suas atividades, e os recursos financeiros deveriam ser estabelecidos de acordo com os seus resultados. Por isso a avaliação é externa. (BARREYRO; ROTHEN, 2008).

Desse processo destacam-se quatro propostas de educação superior e de avaliação, que foram expressas nos seguintes documentos: “Programa de Avaliação da Reforma Universitária” (1983), o relatório da Comissão Nacional de Reformulação da Educação Superior “Uma Nova Política para a Educação Superior Brasileira” (1985), o “Relatório do Grupo Executivo para a Reformulação da Educação Superior” (1986) e o documento da Comissão Nacional de Avaliação do Ensino Superior “Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras” (1993).

Polidori (2009) acrescenta que sistema de avaliação do ensino superior brasileiro no processo de evolução, pode ser dividido em quatro ciclos. O primeiro ciclo compreende dos

anos 1986 a 1992 momento em que várias iniciativas de organização de um processo de avaliação, e a existência de avaliações isoladas no país não se constituindo em uma avaliação de caráter nacional (PARU, GERES). O segundo ciclo compreende o intervalo de 1993 a 1995, que foi denominado por formulação de políticas e instalação do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB). O terceiro ciclo compreende o período de 1996 a 2003, sendo que em 1996 através do Decreto 2026, um mecanismo de avaliação denominado de Exame Nacional de Cursos (ENC), conhecido, mais tarde, como Provão, o qual existiu de 1996 a 2003.

Por fim, o quarto e atual ciclo iniciou 2003 e vigora até os dias atuais. Neste sistema é realizada a construção da avaliação emancipatória, com a implantação do SINAES, numa proposta de se desenvolver uma avaliação formativa e que considerasse as especificidades das IES do país. (FELIX, 2008).

O Quadro 1 - ciclos de evolução da avaliação superior - demonstra os ciclos de evolução da avaliação superior e a finalidade de cada ciclo.

CICLO	ANO	SITUAÇÃO (FINALIDADE)
Primeiro ciclo	1986 a 1992	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas de organização de um processo de avaliação; • Existência de avaliações isoladas no país não se constituindo em uma avaliação de caráter nacional (PARU, GERES)
Segundo ciclo	1993 a 1995	<ul style="list-style-type: none"> • Denominado de formulação de políticas. • Instalação do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB)
Terceiro ciclo	1996 a 2003	<ul style="list-style-type: none"> • Denominado de consolidação ou implementação da proposta governamental. • Ocorreu o desenvolvimento do Exame Nacional de Cursos (ENC), o Provão, e o da Avaliação das Condições de Oferta (ACO), a qual passou, posteriormente, a ser chamada de Avaliação das Condições de Ensino (ACE). • Houve algumas Portarias para regulamentarem e organizarem a avaliação das IES.
Quarto ciclo	2003 a atual	<ul style="list-style-type: none"> • Denominado de construção da avaliação emancipatória, com a implantação do SINAES, numa proposta de se desenvolver uma avaliação formativa e que considerasse as especificidades das IES do país. (FELIX, 2008; FONSECA, 2007)

Quadro 1 – Ciclos de evolução da avaliação superior

Fonte: Polidori (2009)

O PARU foi criado pelo Ministério da Educação e formalizado pelo Conselho Federal de Educação em 1983, sendo coordenado pela Coordenação de aperfeiçoamento de pessoal de nível superior (CAPES). Para Almeida Junior (2004, p.85), “[...] o PARU se configura como um programa de pesquisa para subsidiar a discussão e a reflexão da crise da educação superior. Nele não aparecem, no entanto, indicações técnicas e legais para avaliação das instituições”.

Segundo Barreyro e Rothen (2008), o Grupo Gestor do PARU considerou as instituições como unidade de análise e destacou o papel da avaliação. A avaliação, nesse Programa, foi entendida como uma forma de conhecimento sobre a realidade, como uma metodologia de pesquisa que permitiria não só obter os dados, mas também permitia fazer “uma reflexão sobre a prática”. Assim, o PARU, com a finalidade de realizar uma pesquisa de avaliação sistêmica, recorreu à “avaliação institucional” e considerou à “avaliação interna” como procedimento privilegiado. Para isso, propôs a *participação* da comunidade na realização de autoavaliação. Nesse sentido, o PARU, foi o precursor das experiências de avaliação posteriores no país (PAIUB, SINAES-CEA) inaugurando a concepção de avaliação formativa e emancipatória, pois, conforme Cunha (1997, p. 23), “apesar de originário na CAPES (cujo sistema de avaliação tinha viés quantitativista), o enfoque da pesquisa era avesso ao tecnicismo dominante no Ministério da Educação”.

O GERES foi criado como grupo interno do MEC¹ (CARDOSO, 1989). O grupo era constituído por cinco pessoas que exerciam funções no âmbito do Ministério da Educação e tinha a função executiva de elaborar uma proposta de Reforma Universitária e tendo como ponto de partida o relatório final da Comissão Nacional de Reformulação da Educação Superior.

O resultado do trabalho do GERES foi apresentado em um relatório que constava de um texto introdutório, dois anexos e dois anteprojetos de lei. O primeiro anteprojeto é de reformulação das Universidades Federais e o segundo de reformulação das funções do Conselho Federal de Educação.

Para Barreyro e Rothen (2008) a avaliação, na visão do GERES, teria a função primordial de controlar a qualidade do desempenho da Educação Superior, especialmente a pública. No caso do setor privado, o próprio mercado faria a regulação, pois esse setor depende do sucesso do seu produto para obter os recursos para a sua manutenção e expansão.

¹ Portaria nº 100 de 6 de fevereiro de 1986, e instalado pela Portaria nº 170, de 3 de março de 1986.

Assim nessa lógica, o financiamento da educação superior cumpriria, para o setor público, o mesmo papel que o mercado tem em relação ao privado.

A evolução do processo de avaliação nas instituições atingiu relevância a partir do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB) em que a avaliação adquiriu identificação própria tornando-se um processo contínuo de aperfeiçoamento acadêmico; uma ferramenta para o planejamento da gestão universitária; um processo sistemático de prestação de contas à sociedade; um processo de atribuição de valor, a partir de parâmetros derivados dos objetivos; um processo criativo de autocrítica (RISTOFF, 2003).

O PAIUB estabeleceu uma nova forma de relacionamento com o conhecimento e a formação e fixou, em diálogo com a comunidade acadêmica e com a sociedade, novos patamares a atingir. Embora sua experiência tenha sido curta, conseguiu dar legitimidade à cultura da avaliação e promover mudanças visíveis na dinâmica universitária (BRASIL, 2003).

Segundo Barreyro e Rothen (2008), documento do PAIUB parte da visão de que a avaliação é um ato político e voluntário da instituição em rever o seu projeto acadêmico e social. O ato de autoconhecimento teria função formativa e emancipatória.

Com a finalidade de entender a evolução do processo de avaliação nas instituições de acordo com os documentos ora mencionados, Barreyro e Rothen (2008) o Quadro 2- síntese dos documentos do PARU/CNRS/GERES/PAIUB – apresenta uma sumarização dos principais aspectos dos três documentos.

Documento/tópico	PARU 1983	CNRES 1985	GERES 1986	PAIUB 1993
Autores	Grupo gestor especialistas em análise de projetos, sendo alguns técnicos do MEC)	24 membros heterogêneo) provenientes da comunidade acadêmica e da sociedade.	Grupo interno do MEC	Comissão Nacional de Avaliação (Representativa de entidades)
Objetivo	Diagnóstico da educação superior	Propor nova política de educação superior	Propor nova lei de educação superior.	Propor uma Sistemática de avaliação institucional
Função/ Concepção de avaliação	Formativa	Regulação	Regulação	Formativa
Justificativa	Investigação sistemática da realidade	Contraponto da autonomia. Vincula financiamento	Contraponto da autonomia. Vincula financiamento	Prestação de contas por ser um bem público que atinge a sociedade
Tipo de avaliação	Interna	Externa	Externa	Autoavaliação e Av. externa
Agentes da avaliação	Comunidade acadêmica	Conselho Federal de Educação (para as Universidades para as Faculdades próximas)	Secretaria de Educação Superior para a Ed.pública Mercado (para a Ed. Privada)	Endógena e voluntária
Unidade de análise	Instituição	Instituição	Instituição	Instituição, iniciando pelo ensino de graduação
Instrumentos	Indicadores e Estudo de casos	Indicadores de desempenho	Indicadores de desempenho	Indicadores de Desempenho

Quadro 2 – Síntese dos documentos do PARU/CNRS/GERES/PAIUB

Fonte: Barreyro e Rothen (2008)

2.1.1 SINAES

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), criado pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, é formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. O SINAES avalia todos os aspectos que giram em torno desses três eixos: o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade

social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente, as instalações e vários outros aspectos.

Em 2004 o Ministério da Educação (MEC) implanta o SINAES, que tem por finalidade a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social, e especialmente a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (PORTARIA MEC n. 2.051/04, art. 1º) (BRASIL, 2004c).

Esse sistema integra três modalidades principais de instrumentos de avaliação, aplicados em diferentes momentos: Avaliação das Instituições de Educação Superior (AVALIES); Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG) e a Avaliação do Desempenho dos Estudantes (ENADE). (BRASIL, 2004b).

Dentro das modalidades de avaliação do SINAES destaca-se AVALIES que se desenvolve em duas etapas principais: autoavaliação coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada IES, e a avaliação externa realizada por comissões designadas pelo INEP, segundo diretrizes estabelecidas pela CONAES.

Na proposta do SINAES, a avaliação é considerada prática social com objetivos formativos, uma vez que obtém informações, analisa, compreende e julga a situação institucional, envolve processos e relações e deve ser participativa. Também, é indutora do aperfeiçoamento acadêmico, das instituições e do sistema de educação superior. A concepção de avaliação deve admitir a diversidade e a pluralidade institucional, respeitando as diferenças e a história, sob a orientação de princípios políticos, éticos e normas oficiais. Isso porque a proposta do Sinaes concebe a diversificação e a crise institucional como síntese de forças sociais, interesses e desafios diferentes, podendo os vários tipos significar um esforço complementar na realização das políticas de educação superior (BRASIL, 2004b).

Tal proposta de avaliação reivindica uma legitimidade técnica, ética e política. A legitimidade técnica fundamenta-se na teoria, na metodologia, nos instrumentos e nos procedimentos técnicos. A legitimidade ética relaciona-se à indução de nova qualidade, ao respeito à diversidade e à valorização da qualidade profissional e cidadã. A legitimidade política é justificada pelo processo democrático no exercício da autonomia (INSTITUTO

NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANISIO TEIXEIRA - INEP, 2009).

Por último, a proposta do SINAES registra que a avaliação deve ter continuidade para desenvolver uma cultura de melhoria institucional e para a emancipação de seus atores sociais, internalizando-se no cotidiano institucional e do sistema, de forma a induzir o compromisso coletivo com a responsabilidade institucional perante a sociedade (INEP, 2004).

Em resumo, a proposta apresenta como características da avaliação: [...] justiça, rigor, efetividade, integração, globalidade, participação, eficácia formativa, efetividade social, flexibilidade, credibilidade, legitimidade, institucionalidade, continuidade, respeito à identidade institucional e sistematização (BRASIL, 2004b, p. 93).

As informações obtidas com o SINAES são utilizadas pelas IES, para orientação da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social; pelos órgãos governamentais para orientar políticas públicas e pelos estudantes, pais de alunos, instituições acadêmicas e o público em geral, para orientar suas decisões quanto à realidade dos cursos e das instituições.

Para Polidori (2009) o SINAES foi implantado como um processo completamente diferenciado daquele que vinha sendo realizado nos últimos oito anos no Brasil. O primeiro embate que o Sistema sofreu foi, justamente, a reação dos docentes da educação superior, principalmente devido ao elemento novo que estava sendo apresentado pelo governo.

2.2 Autoavaliação Institucional

A autoavaliação constitui um processo por meio do qual um curso ou instituição analisa internamente o que é e o que deseja ser, o que de fato realiza, como se organiza, administra e age, buscando sintetizar informações para analisá-las e interpretá-las.

A autoavaliação busca, em primeira instância o autoconhecimento, que favorece a construção de uma cultura de avaliação na instituição e permite também que as IES se preparem de uma forma mais aprofundada, para as diversas avaliações externas a que são submetidas frequentemente, principalmente através do processo de avaliação de cursos. No entanto, a intenção não é que a IES se adapte ao modelo de avaliação externa, mas sim, crie uma prática de avaliação e de reflexão imprescindíveis para o bom desenvolvimento de uma instituição de educação superior.

A comissão própria de avaliação instituída pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, tem como atribuições a condução do processo de avaliação interno da instituição, a sistematização e a prestação das informações solicitadas pelo INEP, obedecidas as seguintes diretrizes:

- I constituição por ato do dirigente máximo da instituição de ensino superior, ou por previsão no seu próprio estatuto ou regimento, assegurada a participação de todos os segmentos da comunidade universitária e da sociedade civil organizada, e vedada à composição que privilegie a maioria absoluta de um dos segmentos;
- II atuação autônoma em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na instituição de educação superior. (BRASIL, 2004).

A autoavaliação institucional deve ter, portanto, um caráter educativo, de melhora e de autorregulação. Deve buscar compreender a cultura e a vida de cada instituição em suas múltiplas manifestações. As comparações devem ser, sobretudo, internas, devendo ser evitados os rankings e classificações pelas notas, menções e distintos códigos numéricos, alfabéticos e outros (BRASIL, 2004).

A autoavaliação é, dessa forma, um processo social e coletivo de reflexão, produção de conhecimentos sobre a instituição e os cursos, compreensão de conjunto, interpretação e trabalho de transformação.

Esse 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 desvenda formas de organização, administração e ação, identifica pontos fracos, bem como pontos fortes e potencialidades, e estabelece estratégias de superação de problemas.

De acordo com as orientações gerais para o roteiro de autoavaliação nas instituições elaborada pelo CONAES (BRASIL, 2004d) para uma adequada implementação e bons resultados de um processo de autoavaliação pressupõem condições fundamentais, tais como: equipe de coordenação, participação dos integrantes da instituição, compromisso explícito dos dirigentes das IES em relação ao processo avaliativo, informações válidas e confiáveis e uso efetivo dos resultados.

A avaliação interna ou autoavaliação é, portanto, um processo cíclico, criativo e renovador de análise, interpretação e síntese das dimensões que definem a Instituição.

A Figura 2 – etapas da autoavaliação institucional - descreve as etapas do processo de autoavaliação nas IES conforme orientação do SINAES.

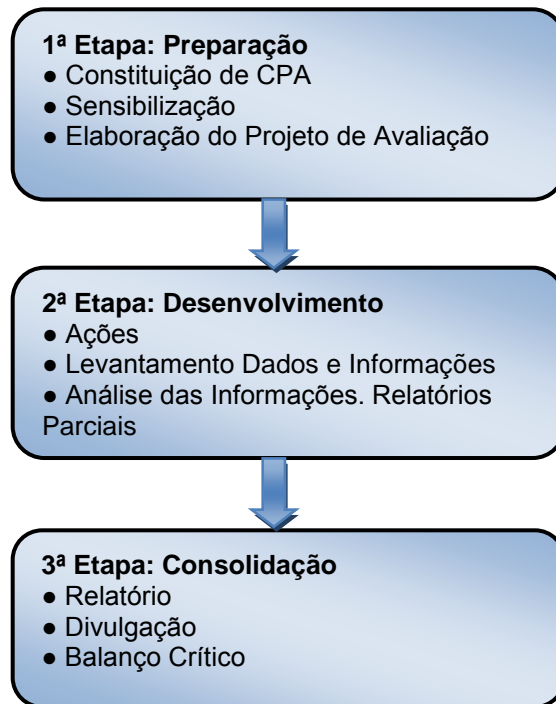


Figura 2 – Etapas da autoavaliação Institucional.

Fonte: Brasil (2004b).

Na Universidade Federal do Maranhão (UFMA), as estratégias de avaliação seguem o modelo adotado pelo Ministério da Educação com base nas orientações do SINAES. Para a condução do processo de autoavaliação na UFMA atualmente a CPA está formalmente constituída com 16 membros que tem como responsabilidade de conduzir o processo de avaliação interno da institucional, da sua sistematização e, de prestação das informações solicitadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Anísio Teixeira (INEP).

Para a realização da autoavaliação nas IES são consideradas as dimensões estabelecidas pela Lei nº 10.861/04, artigo 3º do SINAES. Essas dimensões farão parte do instrumento de avaliação da instituição que será utilizado pelas Comissões de Avaliação Externa, quando da avaliação *in loco*.

2.2.1 Dimensões da autoavaliação institucional

A Lei nº 10.861/04, que instituiu o SINAES em seu artigo 3º estabelece as dimensões que possibilita às IES de todo o país que, respeitando suas especificidades, procedam à elaboração de seus processos próprios de autoavaliação institucional.

Serão apresentadas as dez dimensões da autoavaliação institucional, presentes no SINAES (BRASIL, 2004), e seus respectivos indicadores.

2.2.1.1 A missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

Essa dimensão trata da missão e o PDI da Instituição e identifica suas finalidades, objetivos e compromissos da instituição, explicitados em documentos oficiais, busca a concretização das práticas pedagógicas e administrativas e suas relações com os objetivos centrais da instituição, identificando resultados, dificuldades, carências, possibilidades e potencialidades, identifica também as características básicas do PDI e suas relações com o contexto social e econômico em que a instituição está inserida e se existe articulação entre o PDI e o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) no que diz respeito às atividades de ensino, pesquisa, extensão, gestão acadêmica, gestão institucional e avaliação institucional.

2.2.1.2 A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão

Essa dimensão compreende o ensino, a pesquisa e extensão. No ensino buscam-se identificar concepção de currículo e organização didático-pedagógica (métodos, metodologias, planos de ensino e de aprendizagem e avaliação da aprendizagem) de acordo com os fins da instituição, as diretrizes curriculares e a inovação da área, as práticas pedagógicas, considerando a relação entre a transmissão de informações e utilização de processos participativos de construção do conhecimento; a pertinência dos currículos (concepção e prática), tendo em vista os objetivos institucionais, as demandas sociais

(científicas, econômicas, culturais etc.) e as necessidades individuais; e também as práticas institucionais que estimulam a melhoria do ensino, a formação docente, o apoio ao estudante, a interdisciplinaridade, as inovações didáticas pedagógicas e o uso das novas tecnologias no ensino.

O item Pesquisa nessa dimensão compreende a relevância social e científica da pesquisa em relação aos objetivos institucionais, tendo como referência as publicações científicas, técnicas e artísticas, patentes, produção de teses, organização de eventos científicos, realização de intercâmbios e cooperação com outras instituições nacionais e internacionais, formação de grupos de pesquisa, política de investigação e políticas de difusão dessas produções; os vínculos e contribuição da pesquisa para o desenvolvimento local/regional; as políticas e práticas institucionais de pesquisa para a formação de pesquisadores (inclusive iniciação científica); também a articulação da pesquisa com as demais atividades acadêmicas; e por fim os critérios para o desenvolvimento da pesquisa, participação dos pesquisadores em eventos acadêmicos, publicação e divulgação dos trabalhos.

No que diz respeito à Extensão examina-se a concepção de extensão e de intervenção social afirmada no PDI; a articulação das atividades de extensão com o ensino e a pesquisa e com as necessidades e demandas do entorno social.

Na Pós - graduação examina-se as políticas institucionais para criação, expansão e manutenção da pós- graduação *lato e stricto sensu*; a política de melhoria da qualidade da pós-graduação; e por fim a integração entre graduação e pós-graduação; além da formação de pesquisadores e de profissionais para o magistério superior.

2.2.1.3 A responsabilidade social da instituição

Essa dimensão compreende a transferência de conhecimento e importância social das ações universitárias e os impactos das atividades científicas, técnicas e culturais, para o desenvolvimento regional e nacional; a natureza das relações com o setor público, com o setor produtivo e com o mercado de trabalho e com instituições sociais, culturais e educativas de todos os níveis; e quais as ações voltadas ao desenvolvimento da democracia, promoção da cidadania, de atenção a setores sociais excluídos, políticas de ação afirmativa etc.

2.2.1.4 A comunicação com a sociedade

Essa dimensão examina a comunicação com a sociedade através das estratégias, recursos e qualidade da comunicação interna e externa e a imagem pública da instituição nos meios de comunicação social.

2.2.1.5 As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo

Essa dimensão identifica os planos de carreira regulamentados para docentes e funcionários técnico - administrativos com critérios claros de admissão e de progressão; a existência de programas de qualificação profissional e de melhoria da qualidade de vida de docentes e funcionários técnico-administrativos; o desenvolvimento de pesquisa que identifique o clima institucional, relações interpessoais, estrutura de poder, graus de satisfação pessoal e profissional.

2.2.1.6 Organização e gestão da instituição

Essa dimensão compreende a existência de plano de gestão e/ou plano de metas: adequação da gestão ao cumprimento dos objetivos e projetos institucionais e coerência com a estrutura organizacional oficial e real; o funcionamento, composição e atribuição dos órgãos colegiados; o uso da gestão e tomadas de decisão institucionais em relação às finalidades educativas; o uso da gestão estratégica para antecipar problemas e soluções; os modos de participação dos atores na gestão (consensual, normativa, burocrática); e por fim, se existe investimento na comunicação e circulação da informação (privativa da gestão central ou fluida em todos níveis).

2.2.1.7 Infraestrutura física

Observa-se nessa dimensão a adequação da infraestrutura da instituição (salas de aula, biblioteca, laboratórios, áreas de lazer, transporte, hospitais, equipamentos de informática, rede de informações e outros) em função das atividades de ensino, pesquisa e extensão; as políticas institucionais de conservação, atualização, segurança e de estímulo à utilização dos meios em função dos fins; utilização da infraestrutura no desenvolvimento de práticas pedagógicas inovadoras.

2.2.1.8 Planejamento e avaliação

Essa dimensão compreende a adequação e efetividade do (plano estratégico) planejamento geral da instituição e sua relação com o Projeto Pedagógico Institucional e com os projetos pedagógicos dos cursos; e quais os procedimentos de avaliação e acompanhamento do planejamento institucional, especialmente das atividades educativas.

2.2.1.9 Políticas de atendimento aos estudantes

Essa dimensão analisa as políticas de acesso, seleção e permanência de estudantes (critérios utilizados, acompanhamento pedagógico, espaço de participação e de convivência) e sua relação com as políticas públicas e com o contexto social; políticas de participação dos estudantes em atividades de ensino (estágios, tutoria), iniciação científica, extensão, avaliação institucional, atividades de intercâmbio estudantil; e quais os mecanismos/sistemáticas de estudos e análises dos dados sobre ingressantes, evasão/abandono, tempos médios de conclusão, formaturas, relação professor/aluno e outros estudos tendo em vista a melhoria das atividades educativas; e por fim, como é realizado o acompanhamento de egressos e de criação de oportunidades de formação continuada.

2.2.1.10 Sustentabilidade financeira

Essa dimensão compreende a sustentabilidade financeira da instituição e políticas de captação e alocação de recursos; como também as políticas direcionadas à aplicação de recursos para programas de ensino, pesquisa e extensão.

O documento do CONAES (BRASIL, 2004d), que trata das orientações gerais para o roteiro de autoavaliação nas instituições descreve sobre todas as dimensões do processo, também aponta os indicadores para cada dimensão de forma que as IES possam se preparar para realizar tal processo.

O Quadro 3 – dez dimensões do processo de autoavaliação - sintetiza as dimensões para realização da autoavaliação institucional.

Nº	DIMENSÃO
01	A missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional
02	A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades.
03	A responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.
04	A comunicação com a sociedade
05	As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho.
06	Organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios.
07	Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação.
08	Planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional.
09	Políticas de atendimento aos estudantes.
10	Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.

Quadro 3 – Dez dimensões do processo de autoavaliação

Fonte: INEP (2009)

Após o estudo referente a avaliação institucional e a autoavaliação na IFES será abordado a seguir o comportamento empreendedor.

2.3 Comportamento empreendedor

O termo empreendedor (*entrepneuer*) tem origem francesa e significa aquele que assume riscos e começa algo novo. Foi utilizado pela primeira vez por Jean Baptist Say, um economista francês, com o objetivo de distinguir o indivíduo que consegue transferir recursos econômicos de um setor com baixa produtividade para um setor com produtividade elevada e com maiores rendimentos (DRUCKER, 1987).

Para Fillion (1999), o empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação continuará a desempenhar um papel empreendedor.

Segundo Thimmons (1985), “o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX”, quando o termo empreendedorismo é usado deve-se pensar em uma alternativa para o gerenciamento de empreendimentos.

Dornelas (2012, p. 29), acrescenta que “o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados”.

Para Fillion (1999) na literatura sobre empreendedorismo à um nível notável de confusão a respeito da definição do termo empreendedor, desta forma os pesquisadores da área tendem a perceber e definir empreendedores usando premissas de suas próprias disciplinas. Assim o autor classifica com base nos pesquisadores em dois grandes grupos: os economistas e os comportamentalistas.

Do ponto de vista de Fillion (1999) os economistas associam o empreendedor com inovação, enquanto os comportamentalistas se concentram nos aspectos criativo e indutivo.

Segundo Fillion (1999) um dos primeiros autores do grupo dos comportamentalistas a mostrar interesse pelos empreendedores foi Max Weber em 1930 quando identificou o

sistema de valores como elemento fundamental para a explicação do comportamento empreendedor. Observava os empreendedores como inovadores, pessoas independentes cujo papel de liderança nos negócios inferia uma fonte de autoridade formal. Para Fillion (1999) o autor que realmente deu início a contribuição da ciência do comportamento para o empreendedorismo foi sem dúvida, David C. McClelland.

Considerado representante da escola comportamentalista, McClelland (1961) identificou as características mais comuns nos empreendedores, as que mais se destacaram foram: busca de oportunidades e iniciativa; persistência; comprometimento; exigência de qualidade e eficiência; correr riscos calculados; estabelecimento de metas; busca de informações; planejamento e monitoramento sistemático; persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança.

A teoria de McClelland (1961) é fundamentada na motivação psicológica e direcionada por três necessidades básicas: necessidade de realização, necessidade de afiliação e necessidade de poder.

A Necessidade de realização, o indivíduo tem que colocar à prova seus limites, tem de fazer um bom trabalho e que mensura as realizações pessoais. Pessoas com alta necessidade de realização são aquelas que procuram mudanças em suas vidas, estabelecem metas realistas e realizáveis e colocam-se em situações competitivas. Seus estudos comprovaram que a carência de realização é a primeira identificada entre os empreendedores bem sucedidos. Necessidade de realização é que impulsiona as pessoas a iniciar e construir um empreendimento.

A Necessidade de afiliação ocorre quando há alguma evidência sobre a preocupação em estabelecer, manter ou restabelecer relações emocionais positivas com outras pessoas, e a necessidade de poder é caracterizada principalmente pela forte preocupação em exercer autoridade sobre os outros, de executar ações poderosas.

O quadro 4 – características comportamentais empreendedoras- CCes – demonstra os conjuntos de características identificadas por McClelland.

Conjuntos	Características Comportamentais Empreendedoras – CCEs.
Realização	Comprometimento;
	Persistência;
	Correr risco calculado;
	Exigência de qualidade e Eficiência;
	Busca de oportunidade e Iniciativa
Planejamento	Busca de informações;
	Estabelecimento de metas;
	Planejamento e Monitoramento Sistemáticos.
Poder	Persuasão e redes de contato;
	Independência e Autoconfiança

Quadro 4 – Características comportamentais empreendedoras – CCEs

Fonte: McClelland (1961) e Lenzi (2002).

Dornelas (2012) identifica como características dos empreendedores aqueles indivíduos que são: são visionários, sabem tomar decisões, são indivíduos que fazem a diferença, sabem explorar ao máximo as oportunidades, são determinados e dinâmicos, são dedicados, são otimistas e apaixonados pelo que fazem, são independentes e constroem o próprio destino, ficam ricos, são líderes e formadores de equipes, são bem relacionados (networking), são organizados, planejam constantemente, possuem conhecimento, assumem riscos calculados e criam valor para a sociedade.

O Quadro 5 – Características atribuídas aos empreendedores pelos comportamentalistas – apresenta algumas das características identificadas pelos comportamentalistas.

CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES		
Inovação	Otimismo	Tolerância a ambiguidade e incerteza
Liderança	Orientação para resultado	Iniciativa
Riscos moderados	Flexibilidade	Capacidade de aprendizado
Independência	Habilidade para conduzir situações	Habilidade na utilização de recursos
Criatividade	Necessidade de auto-realização	Sensibilidade a outros
Energia	Autoconsciência	Agressividade
Tenacidade	Autoconfiança	Tendência a confiar nas pessoas
Originalidade	Envolvimento a longo prazo	Dinheiro como medida de desempenho

Quadro 5 – Características atribuídas aos empreendedores pelos comportamentalistas.

Fonte: Hornaday (1982) Meredith, Nelson e Neck (1982) Timmons (1978) (apud FILION, 1999)

Apresentam-se, a seguir, o intraempreendedorismo no serviço público.

2.4 O intraempreendedorismo no serviço público

Segundo Costa, Barros, Santos (2007) o intraempreendedorismo foi apresentado em 1978 por Gifford Pinchot III para caracterizar empresas que estimulam e incentivam as iniciativas empreendedoras de seus funcionários. Esse termo surgiu da constatação de que é possível existir empreendedores dentro das organizações, exercendo a criatividade em prol de futuras inovações e assumindo comprometimento com as ações organizacionais, a ponto de sentir-se como seu proprietário.

Para Pinchot III (1989) o empreendedor não é apenas aquele indivíduo que constrói uma empresa, mas também aquele que dentro das estruturas corporativas existentes age de modo inovador e se responsabiliza por implementar as invenções necessárias aos mais variados processos.

Segundo Pinchot III (1989), entende-se que o intraempreendedorismo se refere a organizações que possuem colaboradores empreendedores, isto é, indivíduos que não

possuem o desejo de sair das organizações em que estão inseridos para montar seu próprio negócio, mas assumem a responsabilidade pela criação, inovação de qualquer espécie na empresa, tendo como objetivo transformar uma ideia em realidade lucrativa ou social.

Para Hashimoto (2006, p. 22), “o intraempreendedor é qualquer pessoa dentro da organização que utiliza seu talento para criar e conduzir projetos de caráter empreendedor na organização”.

Com base nos conceitos, observa-se que o de intraempreendedor possui características próprias e muito diferenciadas dos gestores tradicionais e, se as organizações promoverem ou estimularem no ambiente de trabalho o desenvolvimento dessas características podem transformar ideias em oportunidade bem sucedidas.

Pinchot (1989) e Filion (2004) afirmam que os intraempreendedores possuem características diferenciadas do colaborador tradicional, pois os consideram visionários, comprometidos e automotivados, buscam por liberdade dentro da organização, estão direcionados a cumprir metas. Mas como qualquer outro colaborador reage de forma positiva às recompensas e ao reconhecimento do seu trabalho.

O Quadro 6 - Comparação de características intraempreendedoras em relação a empreendedores e gestores tradicionais – traz a comparação e a constatação de Pinchot III (1989) referente às características intraempreendedoras em relação a empreendedores e gestores tradicionais das organizações.

CARACTERÍSTICAS	GESTORES TRADICIONAIS	EMPREENDEDORES	INTRAEMPREENDEDORES
Motivos principais	Quer promoções e outras recompensas corporativas tradicionais. Motivado pelo poder.	Quer liberdade. Orientado para metas, Autoconfiante e automotivado.	Quer liberdade e acesso aos recursos da corporação. Orientado para metas e automotivado, mas também reage às recompensas e ao reconhecimento da corporação.
Ação	Delega a ação. Supervisão e relatórios Consomem a maior parte da energia	Põe a “mão na massa”. Pode aborrecer os empregados fazendo de repente o trabalho deles	Põe a “mão na massa”. Pode saber como delegar, mas quando necessário faz o que deve ser feito.
Coragem e destino	Vê outros como responsáveis por seu destino. Pode ser vigoroso e ambicioso, mas pode temer a capacidade dos outros em prejudicá-lo.	Autoconfiante, otimista e corajoso.	Autoconfiante e corajoso. Muitos intraempreendedores são cínicos a respeito do sistema, mas otimistas quanto à sua capacidade de superá-lo.
Risco	Cuidadoso.	Gosta de riscos moderados. Investe pesado, mas espera ter sucesso	Gosta de riscos moderados. Em geral não teme ser demitido, portanto vê pouco risco pessoal
Status	Importa-se com símbolos de <i>status</i> (escritório no canto, etc.).	Fica feliz de sentar em um caixote, se o trabalho estiver sendo feito.	Considera os símbolos de <i>status</i> tradicionais uma piada – prefere símbolos de liberdade
Decisões	Concorda com aqueles no poder Adia decisões até sentir o que o chefe quer.	Segue sua visão particular. Decisivo, orientado para a ação	Gosta de fazer os outros concordarem com sua visão. Algo mais paciente e disposto a compromissos que o empreendedor, mas ainda um executor.
A quem serve	Agrada aos outros	Agrada a si mesmo e aos clientes	Agrada a si mesmo, aos clientes e patrocinadores.
Atitude em relação ao sistema	Vê o sistema como nutriente e protetor, busca proteção nele	Pode avançar rapidamente em um sistema; então, quando frustrado, rejeita o sistema e forma o seu próprio	Não gosta do sistema, mas aprende a manipulá-lo.
Estilo de solução de problemas	Resolve os problemas dentro do sistema	Escapa de problemas em estruturas grandes e formais, deixando-as e começando por conta própria.	Resolve problemas dentro do sistema ou passa por cima dele, sem deixá-lo
Relacionamento com os outros.	Hierarquia como relacionamento básico.	Transações e acordos como relacionamento básico	Transações dentro da hierarquia

Quadro 6 – Comparação de características intraempreendedoras em relação a empreendedores e gestores tradicionais

Fonte: (PINCHOT, 1989, p. 44)

No que diz respeito às instituições de educação, Costa, Barros e Santos (2007), afirmam que cabe ao intraempreendedor buscar novas formas de trabalho remunerado, como projetos institucionais de serviços à comunidade; consultorias; desenvolvimento e comercialização de novas tecnologias e/ou produtos; viabilização de parcerias com instituições privadas ou de apoio à pesquisa na coordenação de projetos etc., negociando internamente os recursos disponíveis, tempo de dedicação e formas de aplicação do capital investido e receita. Caso isso não seja possível ou viabilizado, o verdadeiro empreendedor tenderá a desligar-se da instituição de educação para buscar outros meios de alcançar maior satisfação profissional.

O próximo capítulo apresenta o método que foi utilizado para o desenvolvimento do estudo.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que foram utilizados para o desenvolvimento deste estudo. A estrutura utilizada foi definida a partir das abordagens quantitativa e qualitativa da seguinte forma: o delineamento da pesquisa e as abordagens quantitativa e qualitativa. A abordagem quantitativa é composta pela população, coleta dos dados e análise dos dados. E a abordagem qualitativa é composta pela unidade de análise, coleta dos dados e análise de dados. Por fim, será apresentada, como fechamento do processo de análise, a triangulação de dados, a partir da análise dos dados oriundos dos enfoques quantitativo e qualitativo.

3.1 Delineamento da pesquisa

Para o desenvolvimento deste estudo adotou-se o método misto, que abrange as abordagens quantitativa e qualitativa, caracterizado como uma pesquisa tipo exploratório e, como estratégia de pesquisa, o estudo de caso.

Para Hernández Sampieri, Fernández Colado e Baptista Lucio (2013), o uso das duas abordagens, quantitativo e qualitativo, caracteriza o método misto ou enfoque misto. Tal método representa um conjunto sistemático e crítico de pesquisa e implicam a coleta e análise de dados quantitativos e qualitativos, assim como sua integração e discussão conjunta, para realizar transformação como produto de toda informação coletada e conseguir um maior entendimento do fenômeno em estudo.

Diante disso, justifica-se o uso do método misto nesse estudo em função de que seu objetivo - analisar a percepção dos gestores da UFMA sobre o processo de autoavaliação Institucional, e sua influência sobre o comportamento empreendedor em relação a esse processo - que tem na figura dos diretores de centro e coordenadores de curso de graduação presencial os principais atores ou gestores no processo de autoavaliação e, por isso se propõe a aplicação de questionário e entrevistas.

Com relação à abordagem quantitativa, Hernández Sampieri, Fernández Colado e Baptista Lucio (2013) pontuam que esse tipo de abordagem identifica o grau de conhecimento

e opiniões, hábitos e comportamentos; quantifica os dados e generaliza os resultados da amostra para a população alvo; e, relata os acontecimentos e fatos que deem informações específicas da realidade da qual se pode explicar e prever. Hair Jr et al. (2005) acrescenta que os dados quantitativos são mensurações em que números são usados diretamente para representar as propriedades de algo.

Vergara (2012), caracteriza a abordagem quantitativa pela sua objetividade, pelos critérios probabilísticos para a seleção das amostras, pelos instrumentos estruturados para a coleta, e pelas técnicas estatísticas para o tratamento de dados, com isso, buscando a generalização dos resultados.

Dessa forma, o uso dessa abordagem se justifica em função do objetivo desse estudo - identificar as características comportamentais empreendedoras dos coordenadores de cursos de graduação presencial e diretores dos centros acadêmicos.

No que diz respeito à abordagem qualitativa Richardson (2011), pontua que esse tipo de abordagem justifica-se por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. Para Creswell (2010), a pesquisa qualitativa é interpretativa, com o investigador tipicamente envolvido em uma experiência sustentada e intensiva com os participantes.

Para Minayo (2005), a abordagem qualitativa trabalha com atitudes, crenças, comportamentos e ações, procurando entender a forma como as pessoas interpretam e conferem sentido a suas experiências e ao mundo que vivem, ou seja, acredita-se que exista uma relação dinâmica e inseparável entre o mundo real e a subjetividade dos participantes.

Em virtude disso, a utilização desta abordagem possibilitou analisar a percepção dos gestores da UFMA sobre o processo de autoavaliação Institucional, e sua influência sobre o comportamento empreendedor em relação a esse processo.

Com relação ao caráter exploratório adotado por este estudo, evidencia-se que o mesmo se caracteriza como tal, em função de que busca examinar um tema ou um problema de pesquisa pouco estudado – qual a percepção dos gestores da UFMA sobre o processo de autoavaliação institucional, e sua influência sobre o comportamento empreendedor em relação a esse processo - , sobre o qual se tem muitas dúvidas ou que não foi abordado anteriormente; o que é coerente com a visão de Hernández Sampieri, Fernández Colado e Baptista Lucio (2013) sobre esse tipo de estudo.

Yin (2010) pontua que os estudos exploratórios são adequados quando se busca investigar um fenômeno contemporâneo no contexto natural em que ocorre, no qual o

pesquisador tem pouco ou mesmo nenhum controle sobre os eventos.

Nesse sentido, verifica-se a importância dos estudos exploratórios, pois servem para mostrar como os fenômenos relativamente desconhecidos, obter informações sobre a possibilidade de realizar uma pesquisa mais completa relacionada com um contexto particular, pesquisar novos problemas, identificar conceitos ou variáveis promissoras, estabelecer prioridades para pesquisas futuras ou sugerir afirmações e postulados (HERNÁNDEZ SAMPIERI; FERNÁNDEZ COLADO; BAPTISTA LUCIO, 2013).

Com relação a estratégia de pesquisa adotada, o estudo de caso, que segundo Yin (2010, p. 39) é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. Na visão Oliveira (2012), o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, tal como: processos organizacionais e administrativos.

Diante disso, o estudo de caso é coerente pois esse estudo busca identificação das características comportamentais empreendedoras dos gestores, permitindo uma investigação de acontecimentos da vida real e o processo de autoavaliação institucional da UFMA.

Diante do exposto, acredita-se que essa proposta se caracteriza como exploratória. Isso se verifica pela a carência de estudos sobre os fenômenos, autoavaliação institucional e o comportamento empreendedor, em uma IFES. Outro aspecto que corrobora essa ideia é a análise conjunta entre tais fenômenos, dentro da UFMA o que caracteriza o caráter exploratório desta proposta.

Apresentam-se, a seguir, as abordagens quantitativa e qualitativa e suas respectivas particularidades.

3.2 Abordagem quantitativa

Nesta seção serão apresentadas as particularidades dessa abordagem, que consta a população, a coleta de dados e a análise dos dados.

3.2.1 Definição da população

O público pesquisado foram os coordenadores dos cursos de graduação presencial e os diretores dos centros acadêmicos pertencentes ao quadro de servidores efetivos da UFMA.

Atualmente no organograma da UFMA possui 8 campi, localizados nos municípios de São Luís, Bacabal, Codó, Pinheiro, São Bernardo, Chapadinha, Grajaú e Imperatriz. Em São Luís, o campus é denominado de Campus do Bacanga e os demais campi possuem o mesmo nome do município sede. No campus do Bacanga tem-se 4 centros acadêmicos, e em Chapadinha e Imperatriz um centro. Nos demais Campi um centro por campus, totalizando assim na UFMA 12 centros acadêmicos. Hoje a UFMA possui 80 cursos de graduação presencial sendo coordenados por 69 docentes distribuídos nos campi da instituição.

A escolha desse público se deu em função que os mesmos atuam como gestores na direção dos centros e nas coordenações dos cursos de graduação na UFMA. No desempenho destas funções estes gestores estão diretamente envolvidos no processo de autoavaliação da Instituição e podem influenciar na condução desse processo.

Na coleta foram recolhidos 43 questionários do total de 81 gestores, diretor de centro acadêmico e coordenador de curso presencial, sendo 42 questionários considerados válidos e somente um invalidado por conter rasuras e respostas incompletas.

Como nesse estudo aplicou-se em toda a população para a pesquisa não se faz necessária a definição da amostra.

Caracterizada a população para o estudo, passou-se para a coleta dos dados.

3.2.2 Coleta de dados

A coleta de dados na abordagem quantitativa ocorreu no período de abril a julho de 2014 e foi realizada pela pesquisadora.

Inicialmente fez-se um levantamento de todos os coordenadores de curso de graduação e dos diretores em exercício por meio do Sistema de gestão de Recursos Humanos (SIGRH) da UFMA e relacionados em uma planilha de controle para realizar o contato com o público da pesquisa.

Foi utilizado como instrumento de coleta de dados, o questionário (Anexo A) das características comportamentais empreendedoras (CCEs), de McClelland (1972), objetivando identificar as características comportamentais empreendedoras dos gestores envolvidos no processo de autoavaliação.

A escolha por este instrumento se deve a sua confiabilidade e validade, e ao uso em diversas pesquisas. Destacam-se alguns trabalhos publicados no Brasil como o Scherer (2012), Minello et al. (2011) e Feger, Ficher e Nodari (2009) que utilizaram esse instrumento.

O referido questionário é subdividido em três blocos: O bloco (1) busca identificar os aspectos sociais contendo uma ficha de identificação, composta pela: faixa etária, sexo, centro de lotação, titulação, tempo de trabalho na instituição e se tem algum contato com a autoavaliação na UFMA; no bloco (2) contém a identificação das competências que foi elaborado com base no instrumento de avaliação de cursos de graduação presencial e a distância e Brandão, 2007; e no bloco (3) a identificação das características comportamentais empreendedoras usando o Questionário das características comportamentais empreendedoras (CCEs) do McClelland (1972).

Para a identificação das CCEs, o questionário contém 55 itens e cada um deles seguido de uma escala de 5 pontos: 1 = nunca, 2 = raramente, 3 = às vezes, 4 = frequentemente e 5 = sempre. Os itens são agrupados em 10 dimensões do empreendedorismo: busca de oportunidades e iniciativas, persistência, comprometimento, exigência de qualidade e eficiência, correr riscos calculados, estabelecimento de metas, busca de informações, planejamento e monitoramento sistemático, persuasão e rede de contatos e, por último, independência e autoconfiança.

A coleta ocorreu a partir da entrega do questionário e uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice A). Com a intenção de obter o retorno dos instrumentos foram adotados procedimentos diferenciados para os Campi.

No campus do Bacanga que abrange 4 centros acadêmicos, situado em São Luís, como já mencionado anteriormente foram adotados os seguintes procedimentos:

1. Levantamento via planilha de controle de todos os cursos com seus respectivos coordenadores e seus contatos tais como e-mail e telefone;
2. Levantamento via planilha de controle de todos os diretores de centro e seus contatos como e-mail e telefone;
3. Entrega do instrumento por centro acadêmico diretamente ao coordenador com data marcada para busca-lo;

4. Recolhimento dos questionários de acordo com o agendamento realizado na entrega;
5. Levantamento dos questionários validados, invalidados e não respondidos.

Nos demais Campi foram adotados os seguintes procedimentos:

1. Levantamento via planilha de controle de todos os cursos com seus respectivos coordenadores e seus contatos tais como e-mail e telefone;
2. Levantamento via planilha de controle de todos os diretores de centro e seus contatos como e-mail e telefone;
3. Contato por telefone e e-mail com os pesquisados;
4. Envio do questionário por e-mail e correio;
5. Recebimento dos questionários gradativamente por e-mail e correio;
6. Reenviou dos instrumentos por e-mail por mais de duas vezes para os destinatários;
7. Levantamento dos questionários validados, invalidados e não respondidos.

Com a coleta de dados definida apresenta-se como será realizada a análise dos dados.

3.2.3 Análise dos dados

Com a coleta dos dados da abordagem quantitativa totalmente finalizada iniciou-se a tabulação dos dados em planilha do programa Microsoft Excel, posteriormente transposta para o software *Statistical Package for sciences*” (SPSS) versão 18.

Foi realizada estatística descritiva com a intenção de analisar dos dados. Para Hair Jr. (2005) a estatística descritiva é usada para descrever e caracterizar a amostra que está sendo examinada.

Como medida de confiabilidade, foi utilizado o valor do *Alfa de Cronbach*. Segundo Hair Jr. (2005), o *Alfa de Cronbach* mede a consistência interna da pesquisa para análise da confiabilidade, definindo 0,6 como valor mínimo de aceitação, para pesquisas exploratórias. Na pesquisa obteve como resultado do *Alfa de Cronbach* 0,88, portanto considerado confiável.

3.2.4 Padronização

Para identificar as características comportamentais empreendedoras dos gestores, os dados da escala *Likert* de 5 pontos foram padronizados através do seguinte cálculo (LIMA, 2013):

$$Sp_i = 100 * \left(\frac{Soma - \text{Mínimo}}{Máximo - \text{Mínimo}} \right), i=1, 2, \dots, n$$

Onde:

i = número de questões

soma = somatório das respostas válidas

mínimo = menor soma possível das respostas válidas

máximo = maior soma possível das respostas válidas

A padronização dos dados tornou-se necessária diante do diferente número de questões que formam cada agrupamento, e por sua vez, o diferente número de agrupamentos que formam os conjuntos.

Para classificação do nível, na escala criada após a padronização dos dados (que poderia variar de 0 a 100), foram utilizados tercís, conforme demonstrado no Quadro 7.

Escore padronizado (%)	Nível de intensidade
00,00 a 33,33	Fraco
33,34 a 66,67	Médio
66,68 a 100,00	Forte

Quadro 7- Classificação dos níveis da escala

Fonte: Elaborado pela autora, com base na pesquisa

3.3 Abordagem qualitativa

Nesta seção será apresentada a abordagem qualitativa, que envolve as unidades de análise, a coleta de dados e análise dos dados.

3.3.1 Unidades de análise

Para Hernández Sampieri, Fernández Colado e Baptista Lucio (2013) na abordagem qualitativa a amostra pode ser denominada como uma unidade de análise, que podem ser pessoas, casos significativos, práticas, encontros, papéis desempenhos, relações, grupos, organizações, comunidades, sem que necessariamente seja representativo do universo ou da população que se estuda.

A partir dessa perspectiva, definiu-se, então, os coordenadores de curso de graduação e os diretores de centro como unidades de análise para esse estudo, no intuito de proporcionar aderência ao objetivo da pesquisa. Para isso, os entrevistados foram selecionados com base no organograma da UFMA, de acordo com o tamanho do centro acadêmico, pela quantidade de cursos por centro e pela quantidade de alunos que participaram do processo de autoavaliação dos últimos 3 anos, nos referidos centros, identificados com base no relatório anual de autoavaliação disponibilizado pela CPA.

Outro aspecto relevante utilizado para definir as unidades de análises foi a atuação das mesmas em cargos de gestão dentro da UFMA. Diante disso, a escolha desses indivíduos se deu pelo fato de os mesmos serem gestores e estarem envolvidos no processo de autoavaliação da UFMA.

Para Eisenhardt (1989), na pesquisa qualitativa, o número de entrevistados pode variar entre quatro a dez casos, geralmente essa quantidade funciona muito bem, enquanto não houver um número ideal de casos. Diante disso, foram entrevistados 5 (cinco) gestores, sendo 1 coordenador de curso de graduação e 4 diretores de centro acadêmico,

Definida a unidade de análise da pesquisa, apresenta-se a forma como os dados foram coletados.

3.3.2 Coleta de dados

A coleta de dados na abordagem qualitativa foi realizada por meio de entrevista semiestruturada, com os gestores definidos anteriormente, a partir de um roteiro de entrevista previamente elaborado, com base nos objetivos da pesquisa e na sustentação teórica adotada para esse estudo.

Para Hernández Sampieri, Fernández Colado e Baptista Lucio (2013) a entrevista semiestruturada baseia-se em um roteiro de perguntas sendo que o entrevistador tem a liberdade de fazer outras perguntas com o intuito de obter informações sobre o tema desejado, ou seja, nem todas as perguntas estão predefinidas.

Essa entrevista foi realizada conforme dito anteriormente por meio de um roteiro de entrevista formado por 4 blocos: o primeiro bloco refere-se aos dados complementares de suporte (gênero, tempo de trabalho na Instituição, cargo e local de trabalho); e outras 13 perguntas divididas em três blocos: Quanto ao processo de autoavaliação; quanto à participação no processo de autoavaliação na UFMA; quanto aos resultados do processo de autoavaliação. (Apêndice B).

As entrevistas foram realizadas nas coordenações dos cursos de graduação na UFMA, com um tempo aproximado de 30 minutos, gravadas, transcritas e posteriormente analisadas.

A seguir, apresenta-se o desenvolvimento análise dos dados.

3.3.3 Análise dos dados

Para a análise dos dados, na abordagem qualitativa definida para estudo adotou-se a técnica de análise de conteúdo, especificamente com a análise categorial e de anunciação.

Essa técnica, segundo Bardin (2011) tem como objetivo compreender criticamente o sentido das expressões, seus conteúdos e significações explícitas ou ocultas. Para Minayo, Deslande e Gomes (2011), a técnica de análise de conteúdo busca compreender o funcionamento, a organização e o modo de expressão social de cada indivíduo, visto que a linguagem representa o pensamento.

De acordo com Godoy (1995) a utilização da análise de conteúdo prevê três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento do material. A pré-análise identifica-se como uma fase de organização realizada normalmente, pela leitura inicial dos documentos que serão analisados. A exploração do material norteia-se pelo referencial teórico e pelas proposições de análises ou perguntas formuladas e utiliza técnicas qualitativas, reunindo os resultados em busca de padrões, tendências ou relações implícitas.

Diante disso, a técnica de análise de conteúdo foi aplicada a partir da adoção das técnicas categorial e de enunciação. A análise categorial é estruturada a partir dos relatos dos entrevistados, sendo as categorias de análise estabelecidas de forma a representar, a partir da frequência de aspectos similares entre os relatos da maioria dos entrevistados, certas similitudes entre suas características comportamentais e sua percepção sobre o fenômeno que está sendo estudado.

Segundo Bardin (2011), a análise de enunciação se fundamenta na concepção da comunicação como processo e não como um dado estanque, se desviando das estruturas e dos elementos formais da análise de linguagem. O discurso, para esta técnica de análise de conteúdo, não é simplesmente a transposição de opiniões, atitudes e representações.

Definida a técnica de análise passa-se para a definição das categorias de análise que, (BARDIN, 2011) aponta dois caminhos a serem seguidos: categorias de análise a priori e não a priori. As categorias de análise definidas a priori, na qual o pesquisador determina, antecipadamente, as categorias de análise com base na teoria pertinentes ao estudo, bem como no objetivo da pesquisa; e as categorias não a priori, assim, as categorias vão sendo criadas à medida que surge nos relatos dos entrevistados, para depois serem interpretadas a partir das teorias explicativas.

Nesse sentido, adotou-se para este estudo as categorias de análise não a priori, em função de que tal escolha contribui para análise no sentido de explorar os conteúdos implícitos e explícitos na fala dos entrevistados mediante a exploração das perspectivas de cada indivíduo pesquisado Bardin (2011) tendo como referência o objetivo que se propõe nesse estudo.

Diante disso, a análise de conteúdo enquanto técnica de análise, é adequada para este estudo em função de seu próprio objetivo específico - identificar a percepção dos coordenadores de cursos de graduação presencial e diretores dos centros acadêmicos sobre autoavaliação institucional -isso se sustenta pelo fato de que o referido objetivo evidencia a

necessidade de se conhecer os relatos dos entrevistados, e em seguida interpretadas a partir das teorias. (BARDIN,2011).

Nesse sentido, evidencia-se a estrutura de aplicação da técnica de análise de conteúdo, de acordo com a proposta da autora, que compreende as seguintes fases, ainda com base na referida autora.

1. Transcrição das entrevistas na íntegra;
2. Leitura flutuante;
3. Categorização dos dados;
4. Formulação das categorias não *a priori* a partir dos relatos dos coordenadores de cursos de graduação e diretores de centro da UFMA.
5. Análise categorial e de enunciação;
6. Inferência e interpretação a luz do referencial teórico

Diante disso, com base nos relatos dos entrevistados foram definidas as seguintes categorias de análise não a priori: percepção do processo de autoavaliação institucional; participação no processo de autoavaliação e, percepção dos resultados do processo de autoavaliação institucional.

3.4 Triangulação dos dados

Para Hernández Sampieri, Fernández Colado e Baptista Lucio (2013, p. 556), a triangulação refere-se a “contrastar dados qualitativos e quantitativos para corroborar/confirmar ou não os resultados e as descobertas visando maior validade interna e externa do estudo”.

Em pesquisas qualitativas, a consistência pode ser verificada por meio de exame detalhado da literatura e comparando os achados ou observações com aqueles da literatura. Outra maneira é utilizar a triangulação, isto é, empregar métodos diferentes de coleta dos mesmos dados e comparar os resultados (GLAZIER, 1992). Também defendem Kaplan e Duchon (1988) defendem a ideia de combinar métodos quantitativos e qualitativos com intuito de proporcionar uma base contextual mais rica para interpretação e validação dos resultados.

Para Vergara (2012), a triangulação pode ser explorada com base em estratégias, tanto para o alcance da validade do estudo como uma alternativa para a obtenção de novas

perspectivas, novos conhecimentos.

Em função disso, percebe-se como adequado e pertinente a combinação dos métodos de forma que possam enriquecer o estudo, contribuindo para a credibilidade e visibilidade para o mesmo.

Apresenta-se, a seguir, a Figura 3 que permite a visualizar a sumarização dos procedimentos metodológicos adotados para este estudo.

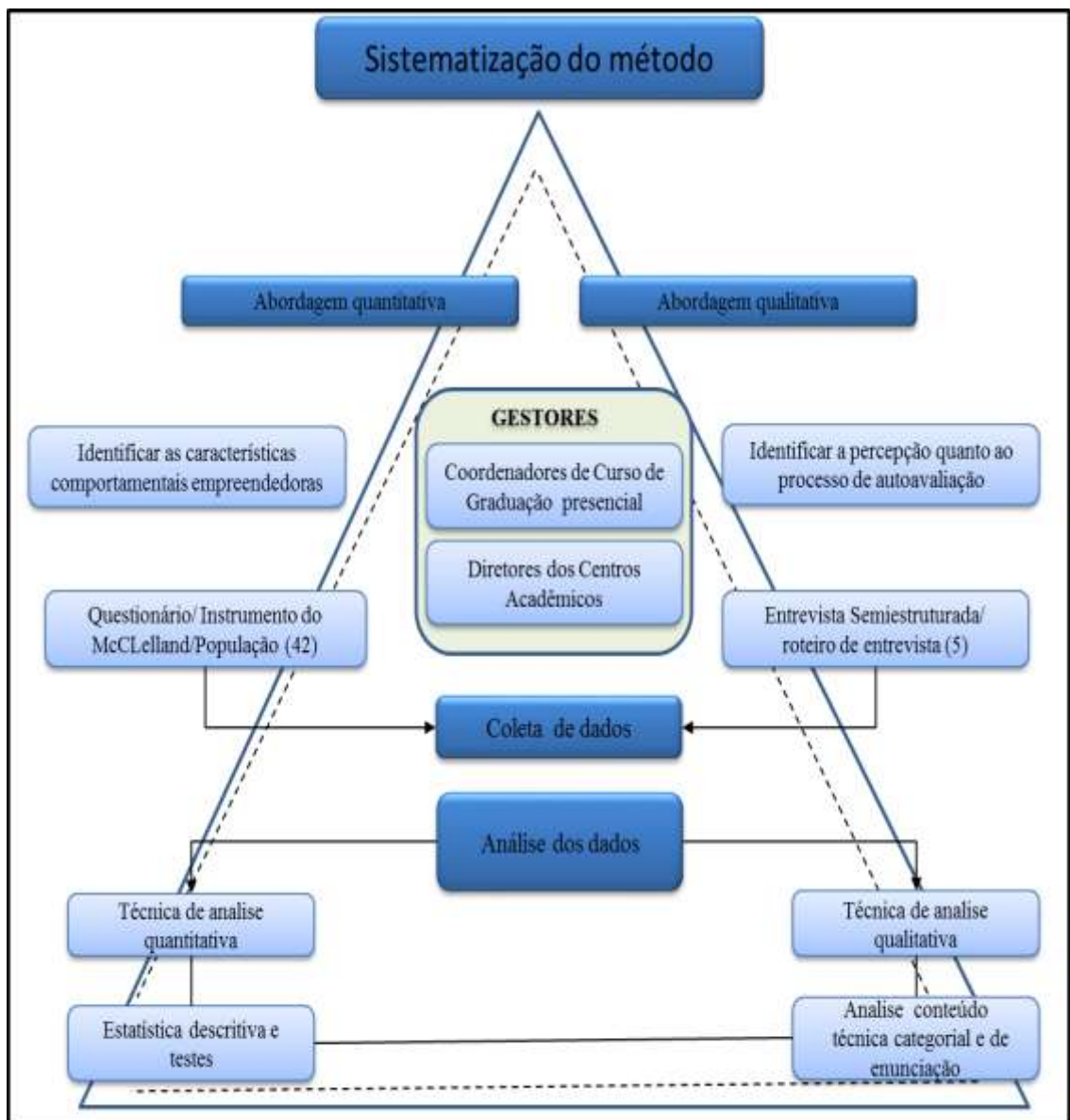


Figura 3 – Sistematização do método.

Fonte: elaborado pela autora, com base na pesquisa

A seguir, apresenta-se a os aspectos éticos para o desenvolvimento da pesquisa.

3.5 Aspectos éticos

Para o desenvolvimento da pesquisa - avaliação institucional um olhar sobre o processo de autoavaliação e sua relação com o comportamento empreendedor em uma IFES, inicialmente foi solicitada a permissão formal a UFMA. Em seguida foi lançada na Plataforma Brasil (CEP/CONEP) e posteriormente submetida à aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Santa Maria. Considerado aprovado em 27 de abril de 2014 com o número do CAAE: 26223814.6.0000.5346,

Os termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), os Instrumentos de Coleta dos Dados e o Termo de Confidencialidade (TC) (Apêndice C), estão de acordo com os preceitos éticos estabelecidos pelo Conselho Nacional de Saúde.

Aos pesquisados foram esclarecidos que o estudo tem como benefício, colaborar com identificação da percepção dos coordenadores de curso em relação a autoavaliação Institucional na Universidade Federal do Maranhão contribuindo para melhoria contínua da qualidade do processo na Instituição. E que não o preenchimento dos instrumentos não representará qualquer risco de ordem física para o pesquisado. No entanto, caso pesquisado venha a sentir algum desconforto emocional, os pesquisadores se comprometem em encaminhá-lo para uma consulta com um profissional qualificado, assim como acompanhá-lo junto a este serviço. Caso isso aconteça, o pesquisado, também poderá interromper ou mesmo desistir de participar da pesquisa. "

Quanto à confidencialidade as informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e serão mantidas na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Avenida Roraima, 1000, Prédio 74C, Departamento de Ciências Administrativa, sala 4213, 97105-970 - Santa Maria – RS por um período de cinco anos, sob a responsabilidade do professor orientador Dr. Italo Fernando Minello. Após este período, os dados serão destruídos.

4 ESTUDO DE CASO

A Universidade Federal do Maranhão tem sua origem na antiga Faculdade de Filosofia de São Luís do Maranhão, fundada em 1953, por iniciativa conjunta da Academia Maranhense de Letras, da Fundação Paulo Ramos e da Arquidiocese de São Luís. Foi instituída pelo Governo Federal, pela Lei no. 5.152, de 21/10/66 (alterada pelo Decreto Lei no. 921, de 10/10/69 e pela Lei no. 5.928, de 29/10/73), a Fundação Universidade do Maranhão – FUM, com a finalidade de implantar progressivamente a Universidade do Maranhão.

Em novembro de 1972, foi inaugurada a primeira unidade do Campus do Bacanga: o prédio "Presidente Humberto de Alencar Castelo Branco". A partir daí, a mudança da Universidade para esse campus e sede central tornou-se uma realidade irreversível. O processo de evolução dos cursos de graduação (que é a evolução do próprio ensino, pesquisa e extensão) e finalmente da sua pós-graduação, obedeceu a uma trajetória ascendente e irreversível. Atualmente, a UFMA conta, em São Luís, com quatro Centros: Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS), Centro de Ciências Exatas e Tecnologia (CCET), Centro de Ciências Humanas (CCH) e Centro de Ciências Sociais (CCSo), o Colégio Universitário (COLUN) e o Hospital Universitário (HUUFMA).

Em seu processo de expansão, a UFMA passou a se fazer presente em diversos municípios maranhenses: por meio da criação dos Campi em Bacabal e Pinheiro, conforme a Resolução Nº 08/81 - CONSUN, de 7 de outubro de 1981; em Codó, com a criação do Campus, em 24 de setembro de 1987, por meio da Resolução Nº 16/87 - CONSUN; e em Chapadinha (Centro de Ciências Agrárias e Ambientais – CCAA) e Imperatriz (Centro de Ciências da Saúde, Sociais e Tecnológicas – CCSST), a partir de 2 de dezembro de 2005, mediante as Resoluções Nº 82/05 – CONSUN e Nº 83/05 - CONSUN, respectivamente.

A partir de 2010, decorrente da adesão ao Programa de Reestruturação das Universidades Federais (REUNI) em 2007, a UFMA se faz presente nos municípios de São Bernardo e Grajaú, mediante a oferta dos Cursos de Licenciatura Interdisciplinares em Ciências Naturais, Humanas e Linguagens e Códigos, esse último, somente para o Campus de São Bernardo.

O processo de autoavaliação da UFMA em 2010 foi reestruturado visando atender as exigências legais. A Comissão Própria de Avaliação da Universidade Federal do Maranhão,

responsável pela coordenação e realização do processo, foi constituída por meio da Resolução Nº 122 - CONSUN, de 18 de janeiro de 2010, atendendo ao disposto na Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004.

O quadro 8 sintetiza a formação dos centros acadêmicos da UFMA após a adesão ao REUNI em 2010 e a quantidade de cursos de graduação oferecidos em cada centro acadêmico.

Nº ordem	Campus	Centro Acadêmico	Cursos de graduação presencial	Coordenador
01	Chapadinha	Centro de ciências agrárias e ambientais – CCAA	03	03
02	Bacanga	Centro de ciências biológicas e da saúde- CCBS	09	08
03		Centro de ciências exatas e tecnologia – CCET	15	11
04		Centro de ciências humanas- CCH	12	09
05		Centro de ciências sociais – CCSO	12	11
06		Centro de ciências sociais saúde e tecnologia – CCSST	09	09
07	Bacabal	Campus Bacabal	03	02
08	Balsas	Campus Balsas	05	05
09	Codó	Campus Codó	02	02
10	Grajaú	Campus Grajaú	02	02
11	Pinheiro	Campus Pinheiro	04	02
12	São Bernardo	Campus São Bernardo	04	03
Total			80	67

Quadro 8 – Centro acadêmico x quantidade de curso.

Fonte: (UFMA, 2014)

A seguir se apresenta-se a análise dos resultados.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são discutidos e analisados os resultados encontrados no presente estudo, para isso adotou-se os seguintes passos de análise:

1. Análise dos resultados da pesquisa quantitativa;
 - Avaliação de confiabilidade dos instrumentos;
 - Caracterização do perfil dos respondentes;
 - Identificação de indicadores e competências empreendedoras;
 - Identificação das características comportamentais empreendedoras.
2. A análise dos resultados da pesquisa qualitativa
 - Caracterização dos entrevistados
 - Definição das Categorias de Análise não a priori;
3. Triangulação dos dados.

5.1 Análise dos resultados pesquisa quantitativa

Os resultados da pesquisa qualitativa, para visualização e entendimento dos dados, estão apresentados em etapas: Avaliação da confiabilidade dos instrumentos; caracterização do perfil dos respondentes; identificação das competências empreendedoras; identificação das características comportamentais empreendedoras – CCes; agrupamento em conjuntos de características comportamentais empreendedoras.

5.1.1 Avaliação da confiabilidade do instrumento

A avaliação de confiabilidade do instrumento para identificar as características comportamentais empreendedoras foi obtida pela verificação de consistência dos itens e determinado pelo Coeficiente *Alfa de Cronbach*. Para Hair Jr et al. (2009), o alfa varia de 0 a 1, geralmente os pesquisadores consideram um alfa de 0,7 como mínimo, e, maior que 0,7 e

menor que 0,8 boa, embora coeficientes mais baixos possam ser aceitáveis, dependendo dos objetivos da pesquisa.

Na Tabela 1, verificou-se o instrumento utilizado na pesquisa para identificar as características comportamentais empreendedoras obteve um *Alfa de Cronbach* de 0,88.

Tabela 1 – Teste de confiabilidade

<i>Alfa de Cronbach</i>	N de itens
0,88	55

Fonte: pesquisa desenvolvida pela autora

Com esse resultado pode-se confirma que a consistência interna e confiabilidade do instrumento.

5.1.2 Caracterização do perfil dos respondentes

A caracterização do perfil dos respondentes- os coordenadores de cursos de graduação e diretores de centros acadêmicos – é apresentado em forma de tabelas e gráficos, com frequências e porcentagens válidos, facilitando o entendimento e a visualização dos dados.

Na Tabela 2 demonstra-se que a faixa etária dos pesquisados com maior destaque varia de 42 a 50 anos, que equivale a 33,3%, enquanto que a faixa etária com menor percentual foi a de 26 a 33 anos, correspondendo a 9,5% dos pesquisados.

Tabela 2 – Faixa etária dos pesquisados

Faixa etária (anos)	Frequência (n)	Porcentual (%)	Porcentagem válida (%)
18 – 25	0	0,0	0,0
26 – 33	4	9,5	9,5
34 – 41	12	28,6	28,6
42 – 50	14	33,3	33,3
Mais de 50	12	28,6	28,6
Total	42	100,0	100,0

Fonte: elaborado pela autora, com base na pesquisa

Constatou - se na pesquisa que não há uma diferença significativa entre os gêneros. O gênero feminino obteve 52,4% enquanto que o gênero masculino 47,6% como demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3 – Gênero dos pesquisados

Gênero	Frequência (n)	Porcentual (%)	Porcentagem válida (%)
Masculino	20	47,6	47,6
Feminino	22	52,4	52,4
Total	42	100,0	100,0

Fonte: elaborado pela autora, com base na pesquisa

Segundo Albuquerque (2013), no Brasil as mulheres crescem em posição de liderança, tudo isso é resultado de uma longa jornada de desafios e superação de limites. O autor acrescenta ainda, que no cenário global várias mulheres estão gerenciando empresas e países, cumprindo suas funções com muita propriedade e tomam muitas decisões que envolvem uma série de consequências, no entanto, elas estão lá demonstrando que são capazes.

Na Figura 4 – Centro de lotação dos pesquisados – foi constatado que participaram da pesquisa 8 centros acadêmicos, sendo 4 no Campus do Bacanga e 4 no interior do Estado nos municípios de Chapadina, Imperatriz, Codó e Pinheiro. Destacam-se, os centros CCH e CCSO, situados em São Luís que obtiveram 21,4% do total dos participantes da pesquisa, enquanto que Pinheiro e Codó obtiveram o menor percentual, com 2,4% em cada um deles.

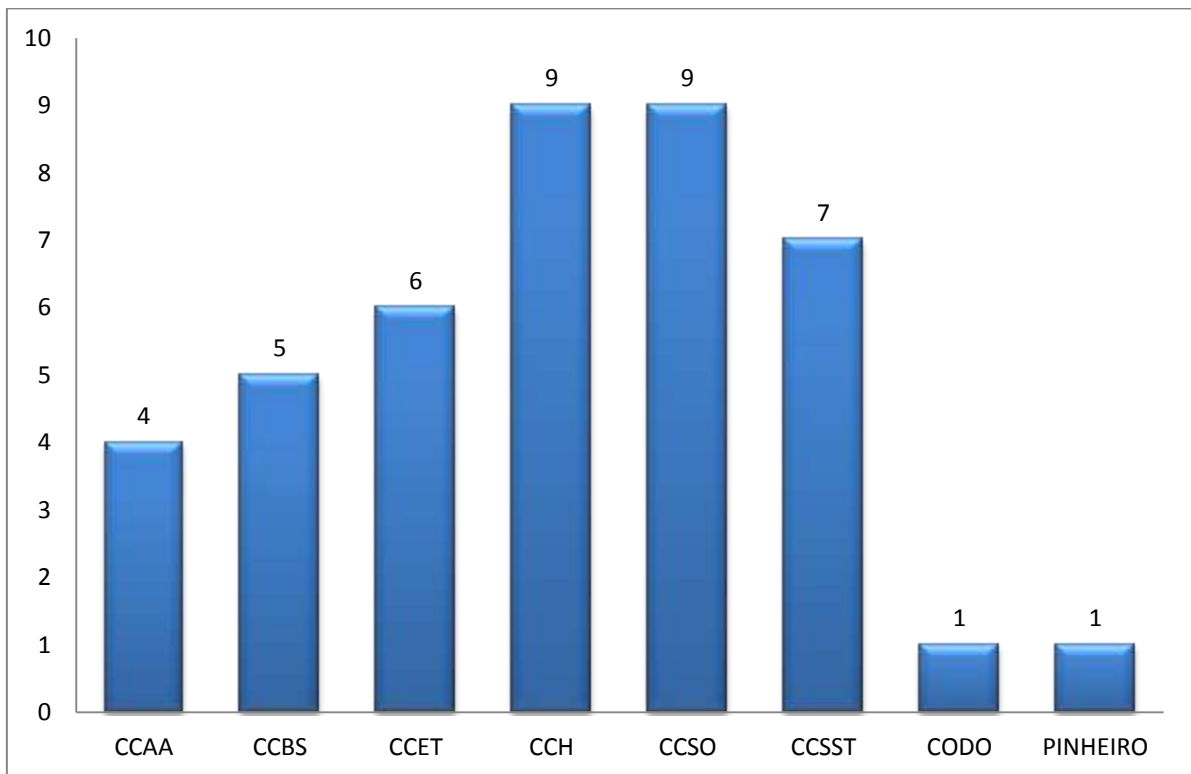


Figura 4 – Centro acadêmico de lotação dos pesquisados

Fonte: elaborado pela autora, com base na pesquisa

A UFMA atualmente possui 9 Campi com 12 centros acadêmicos localizados nas cidades de São Luís, com 4 centros acadêmicos, e os demais no interior do Estado, nos municípios de Bacabal, Balsas, Chapadina, Codó, Grajaú, Imperatriz, Pinheiro e São Bernardo com apenas um centro acadêmico.

A Tabela 4 apresenta a titulação dos gestores pesquisados. Os dados demonstram que 61,9% dos gestores pesquisados são doutores e 4,8% Phd e somente 9,5% somente especialista.

Tabela 4 – Titulação dos pesquisados

Titulação	Frequência (n)	Porcentual (%)	Porcentagem válida (%)
DR	26	61,9	61,9
ESP	4	9,5	9,5
MS	10	23,8	23,8
PHD	2	4,8	4,8
Total	42	100,0	100,0

Fonte: elaborado pela autora, com base na pesquisa

De acordo com o guia da UFMA (2014) houve um acréscimo de 50,51% de doutores e 39,79% mestres no período de (2007 a 2013).

Na Tabela 5 apresenta-se o tempo de trabalho dos respondentes, evidenciou-se que a faixa etário com menos de 7 anos obteve um percentual de 59,5%. Com esse dado pode-se inferir que atualmente a Universidade possui um quadro de docentes jovens gerenciando as coordenações dos cursos de graduação.

Tabela 5 – Tempo de trabalho dos pesquisados na Instituição

Tempo de trabalho (Anos)	Frequência (n)	Porcentual (%)	Porcentagem válida (%)
Menos de 7	25	59,5	59,5
8 a 14	6	14,3	14,3
15 a 21	8	19,0	19,0
22 a 28	1	2,4	2,4
Mais de 28	2	4,8	4,8
Total	42	100,0	100,0

Fonte: elaborado pela autora, com base na pesquisa

A Figura 5 - envolvimento com a autoavaliação - observou-se que 52,4% dos gestores pesquisados não possuem envolvimento no processo de autoavaliação, isso significa que os mesmos desconhecem tal processo dentro da Instituição.

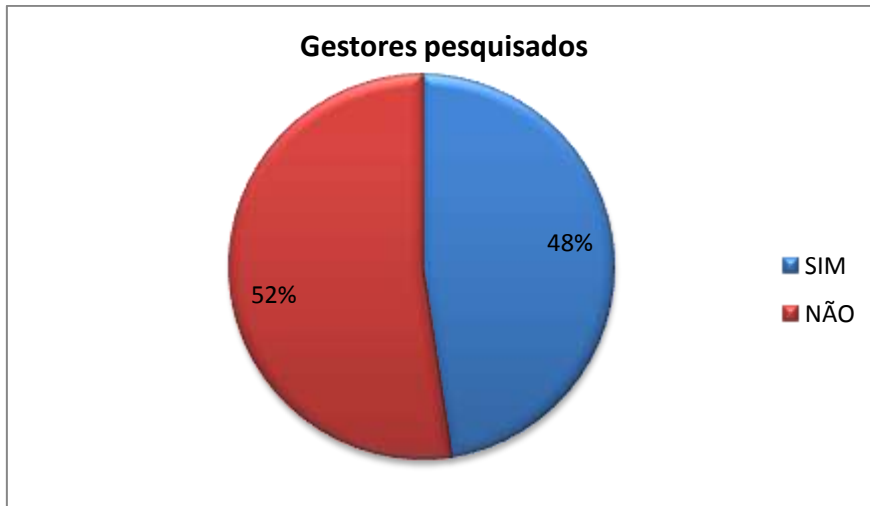


Figura 5 – Envolvimento com a autoavaliação

Fonte: elaborado pela autora, com base na pesquisa

De acordo com as orientações do Sistema Nacional de Avaliação de Educação Superior (INEP, 2009) a adequada implementação e os bons resultados de um processo de autoavaliação pressupõem algumas condições fundamentais, dentre elas a participação dos integrantes da instituição, pois o envolvimento dos atores, por diferentes que sejam entre si, auxilia na construção do conhecimento gerado na avaliação e também o compromisso explícito dos dirigentes das IES em relação ao processo avaliativo.

Nesse sentido, evidencia-se a necessidade de participação, comprometimento e envolvimento dos gestores, bem como do apoio institucional, para que o processo de avaliação ocorra com a profundidade e seriedade necessárias, gerando conhecimento sobre o contexto da instituição comunidade acadêmica e possibilitando uma visão da UFMA.

5.1.3 Identificação de indicadores e competências empreendedoras

Para identificação de indicadores foi utilizado o instrumento de avaliação de cursos de graduação que em sua concepção busca atender à diversidade do sistema de educação superior e respeitar a identidade das Instituições que o compõem. Esse instrumento é composto por três dimensões são elas: organização didático pedagógica, corpo docente e tutorial e infraestrutura.

E para identificação das competências empreendedoras utilizou-se o conceito desenvolvido por Brandão (2007) no que se refere a competências associadas a ação estratégica com destaque para as competências relacionadas a inovação, atualização e conhecimento.

Quanto ao instrumento de avaliação foi questionado aos gestores se atuam considerando em uma análise sistemática e global os aspectos: gestão do curso, relação com docentes discentes e representatividade nos conselhos. Pode-se evidenciar que 64,3% sempre atuam, enquanto que, 2,4% nunca atuam de forma sistemática, conforme apresentado na Tabela 6.

Tabela 6 – Atuação sistêmica

Atuação sistemática	Frequência (n)	Porcentual (%)	Porcentagem válida (%)
Algumas vezes	5	11,9	11,9
Usualmente	7	16,7	16,7
Sempre	30	71,4	71,4
Total	42	100,0	100,0

Fonte: elaborado pela autora, com base na pesquisa

Observou-se também, que 31% dos pesquisados nunca tiveram experiência profissional de magistério superior de gestão acadêmica na função de coordenador de curso de graduação como demonstrado na Tabela 7.

Tabela 7 – Experiência profissional

Experiência profissional	Frequência (n)	Porcentual (%)	Porcentagem válida (%)
Nunca	13	31,0	31,0
Raras vezes	1	2,4	2,4
Algumas vezes	12	28,6	28,6
Usualmente	4	9,5	9,5
Sempre	12	28,6	28,6
Total	42	100,0	100,0

Fonte: elaborado pela autora, com base na pesquisa

Quanto a utilização do limite de horas semanais dedicados a coordenação do curso, pode-se observar que 64,5% dos gestores sempre utilizam para o desenvolvimento das atividades nas suas respectivas coordenações, como demonstrado na Tabela 8.

Tabela 8 – Dedicção no curso de graduação

Dedicção	Frequência (n)	Porcentual (%)	Porcentagem válida (%)
Nunca	1	2,4	2,4
Raras vezes	2	4,8	4,8
Algumas vezes	3	7,1	7,1
Usualmente	9	21,4	21,4
Sempre	27	64,3	64,3
Total	42	100,0	100,0

Fonte: elaborado pela autora, com base na pesquisa

Quanto ao conceito desenvolvido por Brandão (2007), as competências associadas à inovação, a competências conceituais e a atualização, foi evidenciado nos dados que dos pesquisados 81% sempre buscam analisar em detalhes o curso que coordenam, já 66,7% sempre procuraram conhecer o curso antes de iniciar as atividades e a inovação na gestão 66,7% sempre inovam e 59,5% buscam se atualizar. Evidencia-se com esses dados que os gestores possuem competências empreendedoras com forte e média intensidade como demonstrado na Tabela 9.

Tabela 9 – Competências empreendedoras

Competências empreendedoras	Porcentual (%)	Intensidade
Competências conceituais (atualização)	76,2	Forte
Conhecimento antecipado sobre o curso	66,7	Forte
Uso de fontes preliminares de informação	81,0	Forte
Competência associada a inovações	59,5	Média

Fonte: elaborado pela autora, com base na pesquisa

De acordo com Degen (1989), Drucker (1987), Bernardi (2003) e Bergamini (1997) relatam que a criatividade, a motivação e a inovação são essenciais para a concretização de uma visão empreendedora.

5.1.4 Identificar as características comportamentais empreendedoras – CCes

De acordo com a padronização realizada para análise dos dados com o objetivo de identificar as características comportamentais empreendedoras dos gestores da pesquisa, constatou-se que os gestores pesquisados possuem características comportamentais empreendedoras, pois, no geral obteve-se nível de intensidade médio e forte, como apresentado no Quadro 9.

Observou-se também que a característica comportamental empreendedora, busca de informação, obteve um elevado resultado com 97,6%, segundo McClelland (1972) o indivíduo que desenvolver essa característica dedica-se pessoalmente em buscar, investigar informações além de consultar especialistas a respeito do seu produto/serviço, como demonstrado no Quadro 9.

Com esses resultados pode-se inferir que na UFMA a figura do intraempreendedor está presente nos coordenadores de curso de graduação e nos diretores de centro acadêmico, pois apresentam características comportamentais empreendedoras próprias e muito diferenciadas dos gestores tradicionais, e, se instigadas o desenvolvimento dessas características podem transformar ideias em oportunidade bem sucedidas no ambiente de trabalho.

Características comportamentais empreendedoras- CCes	Resultado		Nível de intensidade
	(N)	(%)	
Busca de informações	41	97,5	Forte
Busca de oportunidades e Iniciativa	37	88,1	Forte
Comprometimento	39	92,9	Forte
Correr risco calculado	24	57,1	Médio
Estabelecimento de metas	38	90,5	Forte
Exigência de qualidade e eficiência	31	73,8	Forte
Independência e autoconfiança	32	76,2	Forte
Persistência	22	52,4	Médio
Persuasão e rede de contato	21	50	Médio
Planejamento e monitoramento sistemático	22	52,4	Médio

Quadro 9 – Características comportamentais empreendedoras - CCes

Fonte: elaborado pela autora, com base na pesquisa

De acordo com a teoria de McClelland (1972) as características comportamento empreendedor são agrupadas em conjuntos de realização, afiliação/planejamento e poder.

O conjunto realização atingiu um resultado de 90,5% portanto considerado alto padrão. Nesse conjunto o indivíduo tem a necessidade de testar seus limites e realizar um bom trabalho, além da grande necessidade de *feedback*, bem como de se sentir realizado.

No conjunto de afiliação/planejamento observou-se que na pesquisa obteve-se 69% e com destaque a característica planejamento e monitoramento sistemático que apresentou 52,4%. Com esse dado evidencia-se a necessidade do indivíduo ser capaz de dividir tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; revisar seus planos constantemente, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais; e mantém registros financeiros, utilizando-os para tomar decisões (ALLEMAND, 2011).

Já no conjunto de poder houve obteve-se como resultado 90,5% demonstrando que os nos gestores existe uma forte preocupação em exercer o poder sobre os outros, ao apresentar grande necessidade de ser influente efetivo e de causar impacto.

Para Silveira (2012, p.129), “a gestão em uma Instituição de ensino superior exige competências diferenciadas por atuar com vários e diferentes atores no campo educacional. Trata-se da relação entre alunos, corpo docente, coordenadores em geral, autoridades locais e governamentais, fornecedores, dentre outros”.

Nesse contexto, apresenta-se na Figura 6 com a sumarização da pesquisa quantitativa.

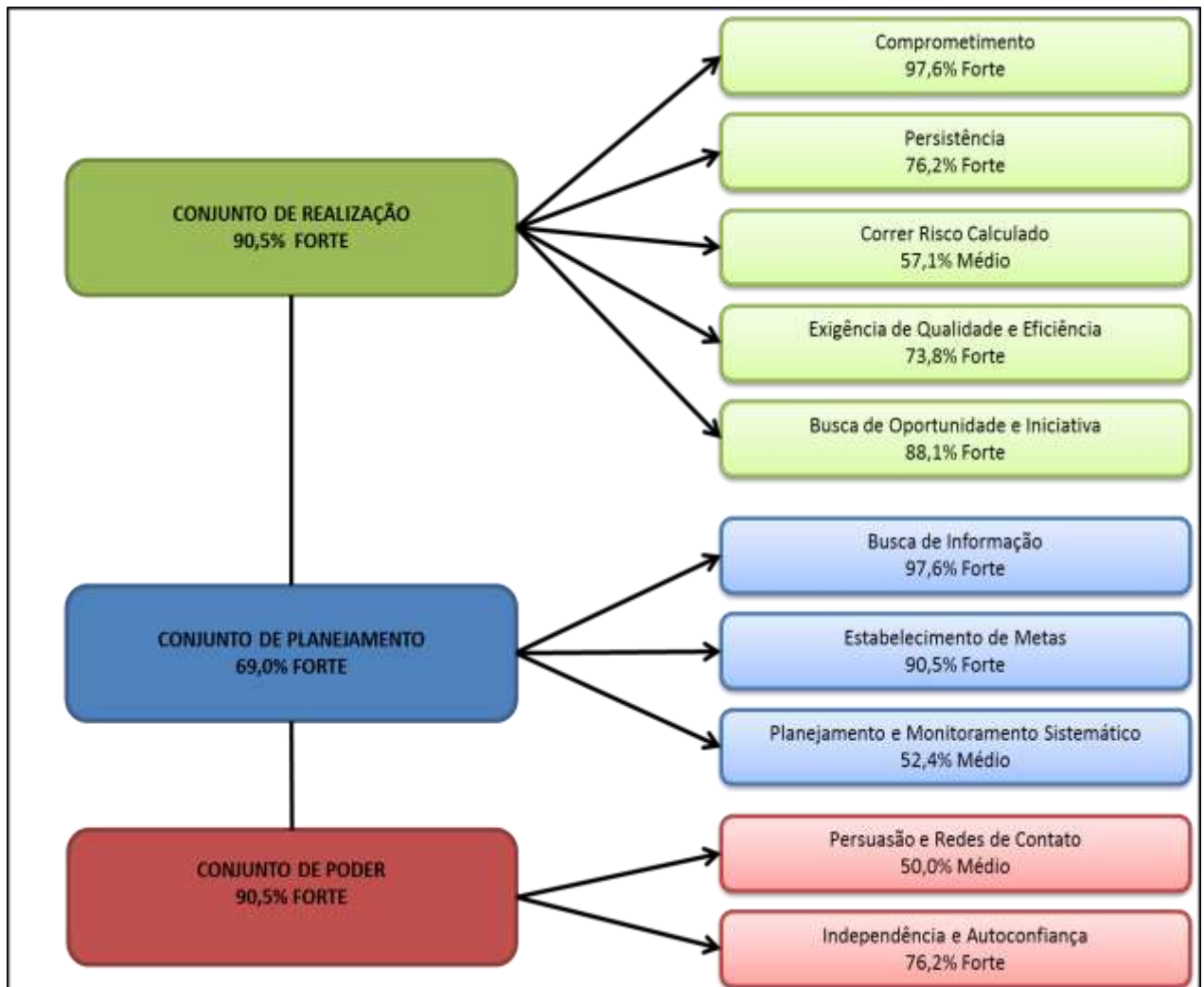


Figura 6 – Sumarização da pesquisa quantitativa

Fonte: elaborado pela autora, com base na pesquisa.

Com esse resultado pode-se inferir que os gestores pesquisados demonstram um elevado desenvolvimento das características comportamentais empreendedoras, mas com esses resultados não se pode dizer que o sucesso será consequência das mesmas mas certamente se pode afirmar que estas, trabalhadas em um conjunto de condições que sejam de fato aceitas, assimiladas e exercitadas em um indivíduo, contribuirão para o sucesso como intraempreendedor/gestor.

5.2 Análise dos resultados da pesquisa qualitativa

Para esta fase da pesquisa qualitativa após as transcrições das entrevistas e da leitura flutuante foram identificadas três categorias de análise não *a priori*: percepção do processo de autoavaliação, participação no processo e percepção dos resultados da autoavaliação.

Com o objetivo de entendimento e compreensão a análise dos resultados foram estruturadas da seguinte forma: caracterização do perfil dos entrevistados; apresentação das categorias não *a priori*; discussão das categorias não *a priori* e a síntese dos resultados da análise qualitativa.

5.2.1 Caracterização do perfil dos entrevistados.

A abordagem qualitativa foi realizada por meio de entrevista semiestruturadas com os diretores de centros acadêmicos e os coordenadores de cursos de graduação da UFMA, os mesmos foram designados de E1, E2, E3, E4 e E5 como demonstrado no quadro 10.

Entrevistado	Gênero	Cargo	Local de trabalho
E1	Masculino	Diretor	Centro de ciências exatas e tecnologia – CCET
E2	Masculino	Diretor	Centro de ciências humanas – CCH
E3	Feminino	Coordenador	Coordenação de ciências e tecnologia / CCET
E4	Feminino	Diretor	Centro de ciências biológicas e da saúde - CCBS
E5	Masculino	Diretor	Centro de ciências agrárias e ambientais - CCAA

Quadro 10 – Caracterização dos entrevistados

Fonte: elaborado pela autora, com base na pesquisa

5.2.2 Categorias de análise não *a priori*

Segundo Bardin (2011), as categorias de análise *não a priori* são criadas a quando o pesquisador examina os dados de seu *corpus* com base em seus conhecimentos tácitos ou teorias implícitas, não assumindo conscientemente nenhuma teoria específica *a priori*. As categorias que emergem na fala dos entrevistados, requerem um esforço construtivo do pesquisador, pois desse processo podem resultar diversas estruturas teóricas (MORAES, 2003).

Conforme o objetivo desta pesquisa, e analisando os relatos dos entrevistados obteve-se a partir das falas similares que desencadearam as categorias. Buscou-se demonstrar as categorias de análise não *a priori* com base na sustentação teórica desse estudo, e de acordo com o referencial teórico. Desta forma foram definidas como categorias não *a priori*, a percepção do processo de autoavaliação institucional, participação no processo de autoavaliação e percepção dos resultados do processo de autoavaliação institucional.



Figura 7 – Categorias não *a priori*.

Fonte: elaborado pela autora, com base na pesquisa

5.2.2.1 Percepção processo de autoavaliação institucional

Na visão de Dias Sobrinho (2005) a avaliação institucional, bem como a autoavaliação, em sua totalidade deve ser uma visão sistêmica e global, não se restringe as testagens de conhecimentos ou a medida de produção, nem mesmo se completa com a elaboração de banco de dados. A avaliação deve ser radical, no sentido de um questionamento rigoroso e sistemático de todas as atividades da Universidade.

Segundo Batista et al. (2013), a autoavaliação institucional constitui uma análise interna que visa conhecer toda a instituição, considerando a sua dinâmica interna. Os autores acrescentam que as potencialidades e fragilidades passam a ser consideradas como referências para novas experiências, estratégias e propostas que representem novos passos na criação de uma cultura de avaliação.

Nesse contexto, todos os gestores entrevistados declaram que conhecem o processo sendo que o E2 expos que *“sim, até participei da CPA, conheço um pouco não domino completamente o processo mas sei mais o menos o que significa e sua finalidade”*.

Ao descreverem sobre o processo de autoavaliação institucional os entrevistados fazem uma descrição conflituosa entre a autoavaliação e o processo de avaliação dos servidores técnico administrativos em educação realizado nas Universidades públicas com base na lei 11.091/2005, que dispõe sobre a Estruturação do Plano de Carreira dos cargos técnico administrativo em educação (PCCTAE).

Tal perspectiva evidencia um aspecto preocupante em relação ao processo de autoavaliação, visto que a maioria dos entrevistados mostraram não conhecer as particularidades, bem como as questões do processo. A falta de familiaridade traz à tona um possível desconhecimento da autoavaliação institucional.

Essa constatação pode ser evidenciada nos trechos das falas dos entrevistados E1, E2, E3 e E4, a seguir.

Entrevistados	Trechos dos relatos dos entrevistados
E1	[...] ninguém gosta de ser avaliado essa é uma realidade, mas é claro que qualquer ambiente de trabalho principalmente no ambiente de recursos humanos das Universidade[...].
E2	Feito a partir de um questionário que é lançado pela PRH e os funcionários preenchem. Eu entendo que há uma cultura muito em relação a isso. Os funcionários não conhecem muito, poucos passam a consequência desse processo.
E3	Sobre o último processo achei muito intenso, muitas questões deveriam ser menores, no meio do processo você se cansa de fazer e desiste, algumas questões você tem opção de não ter condição de responder e outras não. Então você tem que dar uma nota para a instituição.
E4	Pelo o que a gente tem trabalhado no processo de autoavaliação, tenho que retroagir no tempo e no espaço para ver como tenho desempenhado minhas ações no sentido administrativo, como tem sido meu trabalho [...].

Quadro 11 – Percepção do processo de autoavaliação institucional

Fonte: Elaborado pela a autora com base no relato dos entrevistados

Dentre os requisitos da autoavaliação fundamentado nas orientações gerais para o roteiro da avaliação pelo CONAES (BRASIL, 2004d), o compromisso dos dirigentes das Instituições é fundamental, devendo ser explícito. O apoio institucional é importante para que o processo ocorra com a profundidade e seriedade necessárias. Dias (2005), enfatiza que a avaliação institucional é um empreendimento permanente e coletivo de produção da qualidade educativa.

Em relação ao que se espera do processo e o que não se espera do mesmo pode-se observar que existe uma preocupação em relação a continuidade, a participação pela comunidade acadêmica e a melhoria do processo pelos gestores, bem como a utilização dos resultados da autoavaliação pela UFMA. O SINAES (BRASIL, 2004), e em conformidade com os princípios da avaliação é importante entender que os processos de avaliação devem ser contínuos e permanentes, não episódicos, pontuais e fragmentados, conforme pode ser percebido nos trechos das falas entrevistados.

Entrevistados	Trechos dos relatos dos entrevistados – sobre o que se espera do processo de autoavaliação
E2	Espero que ele continue no sentido de melhorar a condição da UFMA e elevar o patamar da UFMA junto aos órgãos como o MEC e possa estar revertendo em benefícios financeiros para instituição e por consequência vai melhorar a condição de trabalho de todos que estão aqui.
E3	Primeira coisa que a Universidade observe os resultados, as vezes tem o resultado e não tem meta. A UFMA ela precisa realmente o que os docentes, técnicos e alunos estão dizendo da UFMA e tentar minimizar as dificuldades.
E4	Eu acredito que deva existir sempre em todas as ações da sala de aula a gestão, pois na avaliação os pontos de fragilidades, os que estão avançando, o que posso melhorar os ganhos adquiridos. [...] é indispensável é fundamental para uma reflexão das nossas ações e para um planejamento futuro.
E5	No processo de avaliação por mais que haja mobilização a participação é bem pouca. Eu acho que dar indicadores para ajustar o que não tá indo bem e melhorar o que vai começar identificando gargalos a partir de então definir políticas. E se não participam fica um pouco mascarado. Eu vejo como positivo a UFMA cresceu de forma assim vem se consolidando.
Entrevistados	Trechos dos relatos dos entrevistados – sobre o que não se espera do processo de autoavaliação
E2	Que ele pare ou por falta de motivação dos funcionários. Acho que deve ser feita uma campanha de divulgação uma coisa mais didática para explicar para as pessoas porque que elas tem e devem participar
E3	Que ele não pare, a autoavaliação tem que ser feita independentemente do resultado mas também a comunidade acadêmica tem que conhecer o resultado e expor a população. Além dos resultados as metas, os desafios de a CPA da UFMA vai ter para minimizar e melhorar o processo.
E5	Gostaria que o pessoal se sensibilizasse é a vez de opinar e não reclamar daquilo que não foi feito

Quadro 12 - Percepção do processo de autoavaliação institucional

Fonte: Elaborado pela autora com base no relato dos entrevistados

Dias Sobrinho (2005), enfatiza que a universidade deve ter uma permanência no processo de avaliação de forma que incorpore a sua prática administrativa e educacional um valioso instrumento de melhoria qualitativa em seus processos, fonte de informação qualificada sobre o funcionamento, os resultados, o valor e o impacto social de suas atividades.

Diante disso, os entrevistados demonstraram uma forte preocupação em relação à permanência do processo conforme pode ser percebido nos relatos dos entrevistados E2 e E3.

Entrevistado	Trechos dos relatos dos entrevistados
E2	Que ele pare por falta de motivação dos funcionários. Acho que deve ser feita uma campanha de divulgação uma coisa mais didática para explicar para as pessoas porque que elas têm e devem participar.
E3	Que ele não pare, a autoavaliação tem que ser feita independentemente do resultado mas também a comunidade acadêmica tem que conhecer o resultado e expor a população. Além dos resultados as metas, os desafios de a CPA da UFMA vai ter para minimizar e melhorar o processo.

Quadro 13 – percepção do processo de autoavaliação institucional.

Fonte: Elaborado pela a autora com base no relato dos entrevistados

Os gestores pesquisados ao descreverem sobre o processo de autoavaliação da instituição ficou evidenciado a necessidade de ampliação das informações referente a esse processo de forma que possa melhorar o desenvolvimento e o da amplitude aos resultados.

5.2.2.2 Participação no processo de autoavaliação

O SINAES (INEP, 2009) tem como ideias centrais no desenvolvimento do processo de avaliação; a integração, a articulação, é a participação. No que diz respeito à participação busca um envolvimento de toda a comunidade acadêmica, o comprometimento com a mudança e as ações coletivamente legitimadas. Dias Sobrinho (2005) acrescenta que a avaliação requer uma participação ampla e assumida das pessoas de todos os segmentos da Instituição, no processo de autoavaliação, de pares da comunidade acadêmica e científica externa e de representantes de setores organizados da sociedade.

Nesse sentido, pode-se identificar nos relatos dos entrevistados de forma unanime que tomam conhecimentos da autoavaliação institucional via sistema, divulgação no site da UFMA como também cartazes e *outdoor* como destacados a seguir pelo E1, E3 e E5.

Entrevistados	Trechos dos relatos dos entrevistados
E1	Normalmente em divulgação em site, <i>outdoor</i> e em conversas em ambiente de trabalho.
E2	Via sistema através de memos eletrônicos .
E3	Sobre o último processo achei muito intenso, muitas questões deveriam ser menores, no meio do processo você se cansa de fazer e desiste, algumas questões você tem opção de não ter condição de responder e outras não. Então você tem que dar uma nota para a instituição. [...] pela divulgação no site, através de cartazes e <i>outdoor</i> e memorandos.
E4	Pelas chamadas do sistema e por conhecer a CPA. Cartazes e chamadas no site.
E5	[...]Principalmente pelo site e existe também uma sensibilização.

Quadro 14 – Participação no processo de autoavaliação

Fonte: Elaborado pela a autora com base no relato dos entrevistados

Nesse sentido, Sanches (2009), pontua que o processo de divulgação é um elemento-chave para a concretização da autoavaliação, pois é o momento em que a comunidade acadêmica passa a apropriar-se da avaliação institucional como instrumento de vazão aos seus anseios ou de consulta na tomada de decisão, no caso de gestores.

Com as informações obtidas durante o desenvolvimento da investigação foi identificada a participação efetiva dos gestores entrevistados no processo de autoavaliação. Segundo Dias Sobrinho (2003), a comunidade acadêmica, deve ter uma participação institucional. O envolvimento deve ser tanto nas discussões sobre a concepção, as finalidades e o desenho da avaliação quanto também, do levantamento, da organização das informações e dos dados, das pesquisas e das interpretações que dão continuidade ao processo avaliativo.

Para Silva e Mendes (2012), o envolvimento e a participação dos diferentes atores – docentes, discentes e técnicos administrativos - no processo de autoavaliação institucional favorecem a criação de uma predisposição para encarar a avaliação como algo útil e necessário ao mesmo tempo que gera dinâmicas de "promoção da qualidade" reforçando publicamente a imagem de seriedade e rigor com que se constroem uma instituição universitária credível e preocupada com um serviço público.

Segundo Sordi e Ludke (2009), a questão da resistência dos públicos em relação à avaliação sugere que o processo de sensibilização deve começar na formação do docente, ou seja, quando este estabelece o primeiro contato com a instituição.

Diante disso, Polidoro et al, (2007) pontua que o processo de sensibilização é um dos elementos que permite que a comunidade acadêmica conheça o que está sendo feito mesmo que não tenha ocorrido uma participação ampla nas fases iniciais. Para os autores seria o início do desenvolvimento de uma democracia participativa.

A seguir trechos das falas relacionados a questão abordada.

Entrevistados	Trechos dos relatos dos entrevistados
E1	Como todas as ações das instituições procuro fazer de forma responsável e participativa me envolvo completamente no processo. Cumpro os prazos, motivando as pessoas, meus companheiros de trabalho a se autoavaliarem.
E2	[...] sempre peço nas reuniões de conselho é o momento que posso ou nas assembleias departamentais que participo, falo da importância disso para a instituição mas não tem como fiscalizar como controlar efetivamente.

Quadro 15 – Participação no processo de autoavaliação

Fonte: Elaborado pela autora com base no relato dos entrevistados

Com base na participação efetiva durante o processo da autoavaliação e se tal processo promove o desenvolvimento institucional, bem como um autoconhecimento da Universidade. Constatou-se nos relatos dos entrevistados que existe uma preocupação em participar do processo com o intuito de contribuir para o fortalecimento a autoavaliação, visto que, o índice de participação da comunidade acadêmica ainda é muito baixo, como citado pelo entrevistado E2.

Para Baggi (2011), a avaliação não pode ser resumida como atividade de coleta e divulgação de dados, como se esses procedimentos provocasse as transformações necessárias para a melhoria da qualidade educacional nas universidades. A autora acrescenta que deve ser entendida como um dos meios de viabilização de mudanças na cultura acadêmica, no trabalho docente e na gestão institucional.

Entrevistado	Trechos dos relatos dos entrevistados
E2	A ideia e a proposta é essa [...] entendo que seja exatamente essa, agora com um índice baixíssimo que acontece de participação eu não sei se representa efetivamente. Acho que pode fazer inferência a partir disso mas considerar um retrato efetivo acho que não é adequado pelo baixo índice de participação.
E4	Eu acredito que sim, mas só em responder o questionário não fecha o ciclo a de ter uma resposta anterior das questões falta um retorno qualitativo da avaliação para entender.
E5	Sim, promove eu acho que a agente começa a enxergar a instituição internamente.

Quadro 16 - Participação no processo de autoavaliação

Fonte: Elaborado pela a autora com base no relato dos entrevistados

Para Santos (2010), a autoavaliação das IES pode ser entendida como um processo permanente de reflexão sobre todas as ações institucionais, como estrutura, atividades de ensino, pesquisa, extensão, relações externas e internas, associadas às atividades administrativas, produz conteúdos necessários para orientar a gestão da direção institucional.

5.2.2.3 Percepção em relação aos resultados

Em relação aos resultados da autoavaliação inicialmente buscou-se identificar se os gestores tomam conhecimento do processo e se eles provocam impacto na gestão institucional.

Peixoto (2009), colabora em relação aos resultados quando demonstra que as questões como a demora em divulgar, mobilizar e tornar públicos os resultados da avaliação, a ausência de mecanismos ágeis para realizar as mudanças identificadas, e a falta de clareza quanto ao papel da avaliação institucional, estão relacionadas ao baixo grau de institucionalização da avaliação nas universidades federais, e têm potencial para comprometer o êxito do processo. Na visão da autora o desconhecimento dos resultados pode resultar em um enfraquecimento do processo avaliativo como instrumento para estabelecer um efetivo programa para o aprimoramento da qualidade nas universidades

Observou-se por meio das falas dos entrevistados que existe uma grande falha nessa fase do processo em virtude dos gestores não tomarem conhecimento dos mesmos. Como

relatam os entrevistados E1, E3 e E4.

Entrevistados	Trechos dos relatos dos entrevistados
E1	Pra ser sincero já participei de três seminários olhando documentos como já falei tá servindo ainda para cumprimento de tarefas e não tido como os resultados.
E3	Primeiro não sou conhecedora do resultado. Não sei nem se saiu o ultimo resultado. Com relação aos impactos não posso opinar pois não conheço os resultados.
E4	Para falar sinceramente não tenho percebido esses resultados, esse impacto.

Quadro 17 – Percepção em relação aos resultados

Fonte: Elaborado pela a autora com base no relato dos entrevistados

Outro aspecto relevante sobre os resultados do processo de autoavaliação evidenciado na pesquisa está relacionado a percepção dos gestores sobre as mudanças na instituição por conta da autoavaliação e se essas mudanças trazem alguma contribuição em sua atuação como gestor.

Constatou-se nos relatos dos entrevistados que os resultados do processo de autoavaliação não podem ser atrelados as mudanças que vem ocorrendo na Universidade, como relatado pelo entrevistado E1:

Olha se eu dissesse que não estaria mentido. De alguma maneira ele contribui não na sua a plenitude, na dimensão que um processo deveria ter mas timidamente contribui. ” E pelo entrevistado E2 “ [...] As mudanças tem mas não posso atrelar a autoavaliação não saberia dizer.

Segundo Silva e Mendes (2012), a avaliação nas Instituições constitui uma possibilidade de gerar um autoconhecimento acerca do grau de aproximação às expectativas sociais, bem como, adotar medidas atinentes aos processos formativos que permitam aperfeiçoá-los de forma a melhorar a sua qualidade tendo em conta as demandas institucional.

Compreende-se que a consolidação de todo o processo de autoavaliação deve ocorrer quando todas ações planejadas e desenvolvidas se transformam em um conjunto estruturado de informações que permita uma imagem global da instituição e, sobretudo, identifique as dificuldades, as possibilidades e as potencialidades para melhorar e fortalecer o processo e a instituição.

5.2.2.4 Síntese da análise dos resultados da abordagem qualitativa

A análise dos resultados da abordagem qualitativa foi desenvolvida por meio das entrevistas dos pesquisados, com categorias não *a priori* objetivando identificar a percepção dos gestores em relação ao processo de autoavaliação.

Evidenciou-se que os gestores entrevistados conhecem o processo de autoavaliação com limitações, desde da preparação do processo a sua consolidação por meio dos resultados. Em relação ao resultados houve um impacto maior pois ficou demonstrado através das falas que a maioria não tem conhecimento e que o mesmo fica a restrito a administração superior e a CPA em contradição ao SINAES (BRASIL, 2005, p.12) que afirma “ao final do processo de autoavaliação, é necessária uma reflexão sobre o mesmo, visando a sua continuidade. Assim, uma análise das estratégias utilizadas, das dificuldades e dos avanços apresentados permitirá planejar ações futuras”.

A seguir apresenta-se Quadro 18 – Sumarização da abordagem qualitativa – com o intuito de evidenciar os resultados da análise na abordagem qualitativa. Na próxima seção será apresentada a triangulação dos dados com o objetivo de verificar a influência das características empreendedoras na percepção dos coordenadores de cursos de graduação presencial e diretores dos centros acadêmicos no processo de autoavaliação.

CATEGORIAS DE ANÁLISE NÃO A PRIORE	RESULTADOS	TRECHOS DOS RELATOS
Percepção do processo de autoavaliação institucional.	Conhecimento	[...]participei da CPA eu conheço um pouco não domino completamente o processo mas sei mais o menos o que significa e sua finalidade.(E2)
	Comprometimento	Ninguém gosta de ser avaliado essa é uma realidade mas é claro que qualquer ambiente de trabalho principalmente no ambiente de RH das Universidades. Em minha opinião tem que refletir a realidade se não uma unidade apresenta um resultado que tá ótimo esse ótimo que representa a avaliação deve tá bem próximo do cotidiano do ambiente. O que observo que ainda existe um descompasso o que os questionários e resultado e o que se observa no cotidiano mas isso são aprimoramento necessários no processo não se pode perder esse foco. (E1)
	Refletir a realidade	[...]Em minha opinião tem que refletir a realidade se não uma unidade apresenta um resultado que tá ótimo esse ótimo que representa a avaliação deve tá bem próximo do cotidiano do ambiente. O que observo que ainda existe um descompasso o que os questionários e resultado e o que se observa no cotidiano mas isso são aprimoramento necessários no processo não se pode perder esse foco. (E1)
	Alinhamento do questionário e os resultados	Sobre o último processo achei muito intenso, muitas questões deveriam ser menores, no meio do processo você se cansa de fazer e desiste, algumas questões você tem opção de não ter condição de responder e outras não. Então você tem que dar uma nota para a instituição.(E3)
	Continuidade	Eu acredito que deva existir sempre em todas as ações da sala de aula a gestão, pois na avaliação os pontos de fragilidades, os que estão avançando, o que posso melhorar, os ganhos adquiridos.Ele é indispensável é fundamental para uma reflexão das nossas ações e para um planejamento futuro. (E4)
	Instrumento de gestão	Não tenho a menor dúvida disso é um instrumento de gestão ai é que tá a amplitude do processo, ou seja, a etapa de coleta de informações é muito importante que chama a auto, mas para que serve tudo isso se o gestor não pega, não utiliza, não usa o resultado disso para melhorar o cotidiano, ele fica inócuo. É mais um volume de papel que tá colocando nos arquivos ou na memória do computador. (E1)

Quadro 18 – Sumarização da abordagem qualitativa

(Continua...)

(... continuação)

CATEGORIAS DE ANÁLISE NÃO A PRIORE	RESULTADOS	TRECHOS DOS RELATOS
Percepção do processo de autoavaliação institucional	Transmitir credibilidade	[...] bastante positivo se passa por um retrato da instituição desde de que seja de forma adequada com participação de um número significativo que também não adianta 10% fazer porque você não vai ter.(E2)
	Retrato da instituição	A autoavaliação é um instrumento de gestão bastante positivo se passa por um retrato da instituição desde de que seja de forma adequada com participação de um número significativo que também não adianta 10% fazer porque você não vai ter.(E2)
Participação no processo de autoavaliação	Participação	No processo de avaliação por mais que aja mobilização a participação é bem pouca. Eu acho que dar indicadores para ajustar o que não tá indo bem e melhorar o que vai começar identificando gargalos a partir de então definir políticas. E se não participam fica um pouco mascarado. Eu vejo como positivo a UFMA cresceu de forma assim vem se consolidando. (E5)
	Sensibilização	Através da CPA, imagino que poderia ser mais forte e anterior. Sobre a importância da autoavaliação pela CPA, divulgação maior com os membros da CPA. (E4)
	Promove autoconhecimento institucional	A ideia e a proposta é essa eu entendo que seja exatamente essa, agora com um índice baixíssimo que acontece de participação eu não sei se representa efetivamente. Acho que pode fazer inferência a partir disso mas considerar um retrato efetivo acho que não é adequado pelo baixo índice de participação. (E2)
	Centralização	A participação no processo promove o autoconhecimento, mas mas tem alguns itens na autoavaliação que a universidade centraliza algumas informações por blocos – PDI, PPI, PPC entre outros. (E3)
Percepção dos resultados	Impacto na gestão	Primeiro não sou conhecedora do resultado. Não sei nem se saiu o último resultado. Com relação aos impactos não posso opinar pois não conheço os resultados. (E3)
	Conhecimento dos resultados	Pra ser sincero já participei de três seminários olhando documentos como já falei tá servindo ainda para cumprimento de tarefas e não tido como os resultados. (E1)
	Contribuição para atuação de gestor	Olha se eu dissesse que não estaria mentido. De alguma maneira ele contribui não na sua a plenitude, na dimensão que um processo deveria ter mais timidamente contribui. (E1)

Quadro 18 – Sumarização da abordagem qualitativa

Fonte: Elaborado pela a autora com base no relato dos entrevistados

6 TRIANGULAÇÃO DOS DADOS

Considerando-se a ideia de Vergara (2012), a triangulação pode ser entendida como uma estratégia de pesquisa baseada na utilização de diversos métodos para investigar um mesmo fenômeno.

Diante disso, esta seção tem como propósito analisar os resultados das abordagens quantitativa e qualitativa em conjunto, de maneira que possam contribuir de forma a ampliar a consistência de análise dos dados para o alcance dos objetivos propostos. A referida análise representa o terceiro objetivo específico apresentado anteriormente - verificar a influência das características comportamentais empreendedoras na percepção dos coordenadores de cursos de graduação presencial e diretores dos centros acadêmicos, definidos anteriormente como gestores.

Na análise dos dados coletados pode-se evidenciar a identificação das dez características comportamentais empreendedoras, com padrões de desenvolvimento de médio a alto, indicando que os gestores respondentes apresentem características empreendedoras. Por outro lado, os relatos dos entrevistados ressaltam a percepção e o comportamento desses indivíduos, bem como sua atuação em relação ao processo de autoavaliação, as quais mostram de maneira paradoxal que os mesmos não consideram relevantes o processo de autoavaliação e até mesmo o desconhecem.

Amaro (2012) considera que a avaliação tem um papel relevante na gestão das universidades atuando construtivamente sobre o desenvolvimento institucional, e que é importante que os processos avaliativos instiguem, mobilizem, captem e demonstrem os aspectos centrais das mudanças, para além da simples conformação ou adaptação institucional.

Nesse sentido, com base no resultado encontrado, de que em 90,5% dos respondentes obtiveram uma média alta com relação ao conjunto realização, que compreende algumas das características comportamentais empreendedoras - comprometimento, persistência, correr risco calculado, exigência de qualidade e eficiência, e, busca de oportunidade e iniciativa. Pode-se inferir que tais características estão presentes no comportamento dos mesmos.

Contudo, ressalta-se que, com base no relato dos entrevistados, que a preocupação em fazer acontecer, o aperfeiçoamento e a busca pelo conhecimento acerca do processo de autoavaliação - resultado encontrado na análise da categoria percepção do processo de

autoavaliação- no momento em que os entrevistados, foram questionados com relação a esse aspecto, os mesmos ressaltaram a importância dessas características como pode ser constatada nos relatos de E1 e E4.

Ninguém gosta de ser avaliado essa é uma realidade mas é claro que qualquer ambiente de trabalho principalmente no ambiente de RH das Universidades. Em minha opinião tem que refletir a realidade se não uma unidade apresenta um resultado que tá ótimo esse ótimo que representa a avaliação deve tá bem próximo do cotidiano do ambiente. O que observo que ainda existe um descompasso o que os questionários e resultado e o que se observa no cotidiano mas isso são aprimoramento necessários no processo não se pode perder esse foco. (E1)

Eu acredito que deva existir sempre em todas as ações da sala de aula a gestão, pois na avaliação os pontos de fragilidades, os que estão avançando, o que posso melhorar, os ganhos adquiridos. Ele é indispensável é fundamental para uma reflexão das nossas ações e para um planejamento futuro. (E4)

No conjunto de planejamento que compreende as características comportamentais empreendedoras – busca de informação, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemático- obteve um padrão médio com o percentual de 69%. Dentre as características apontadas anteriormente cabe destacar o planejamento e monitoramento sistemático, visto que, essa característica obteve um percentual ainda menor 52,4% em relação ao conjunto de características.

Tal resultado sustenta a possibilidade de a sugestão dos mesmos busquem aprimorar o planejamento das atividades com prazos definidos e que constantemente revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e as mudanças circunstanciais, bem como, ampliem o monitoramento das atividades para que possam atingir os resultados previamente definidos, visto que, parece existir um ambiente propício para isso.

Nesse sentido, evidencia-se nos relatos dos entrevistados que o planejamento, desenvolvimento e a consolidação do processo de autoavaliação na UFMA encontra-se carente, principalmente em relação a sua consolidação, pois os gestores não tomam conhecimento dos resultados obtidos nesse processo como constatado no relato dos entrevistados E2 e E5.

Espero que ele continue no sentido de melhorar a condição da UFMA e elevar o patamar da UFMA junto aos órgãos como o MEC e possa está revertendo em benefícios financeiros para instituição e por consequência vai melhorar a condição de trabalho de todos que estão aqui. (E2)

Primeira coisa que a universidade observe os resultados, as vezes tem o resultado e não tem meta. A UFMA ela precisa realmente o que os docentes, técnicos e alunos estão dizendo da UFMA e tentar minimizar as dificuldades. (E3)

Por fim, o conjunto de poder que engloba as características comportamentais empreendedoras - persuasão e redes de contatos e a independência e autoconfiança – obteve 90,5%. Esse resultado sugere que o conjunto pode ser considerado de alto padrão, visto que se caracteriza principalmente pela forte preocupação em exercer poder sobre os outros como constatado no relato do entrevistado E1 e E3.

Não tenho a menor dúvida disso é um instrumento de gestão ai é que tá a amplitude do processo, ou seja, a etapa de coleta de informações é muito importante que chama a auto, mas para que serve tudo isso se o gestor não pega, não utiliza, não usa o resultado disso para melhorar o cotidiano, ele fica inócuo. É mais um volume de papel que tá colocando nos arquivos ou na memória do computador. (E1)

Primeira coisa que a Universidade observe os resultados, as vezes tem o resultado e não tem meta. A UFMA, ela precisa realmente saber o que os docentes, técnicos e alunos estão dizendo da UFMA e tentar minimizar as dificuldades. (E3)

Essa sugestão encontra-se respaldada nos relatos dos entrevistados, especificamente na categoria de análise – percepção dos resultados do processo de autoavaliação – visto que pode ser constatado certas inconsistências entre a práxis e a retórica.

Os indicadores dos resultados da análise quantitativa evidenciam que os gestores respondentes têm características empreendedoras e que os conjuntos, realização e poder são os que apresentam alto padrão. No entanto, os resultados da abordagem qualitativa, por sua vez, demonstram que os mesmos não se envolvem com o processo de autoavaliação institucional.

Tal inferência tem como base o fato de que, se os gestores possuem características empreendedoras, se essas características são importantes para a gestão da instituição e, se esses gestores não se envolvem, essa constatação pode representar uma lacuna entre o processo de autoavaliação, necessário para o aprimoramento das atividades institucional, das práticas de gestão na condução, e suas práticas efetivas de gestão em suas respectivas coordenações, visto que, conforme mencionado pelo mesmos gestores, os resultados do processo de avaliação não são levados em consideração, como pode ser constatados nos trechos dos relatos de E1 e E5.

A autoavaliação é um instrumento de gestão não tenho a menor dúvida disso [...] ai é que tá a amplitude do processo, ou seja, a etapa de coleta de informações é muito importante que chama a auto, mas para que serve tudo isso se o gestor não pega não utiliza, não usa o resultado disso para melhorar o cotidiano, ele fica inócuo. É mais um volume de papel que tá colocando nos arquivos ou na memória do computador. (E1)

No processo de avaliação por mais que aja mobilização a participação é bem pouca. Eu acho que dar indicadores para ajustar o que não tá indo bem e melhorar o que vai começar identificando gargalos a partir de então definir políticas. E se não participam fica um pouco mascarado. Eu vejo como positivo a Ufma cresceu de forma assim vem se consolidando. (E5)

No intuito de proporcionar uma síntese da análise na seção da triangulação, criou-se o Quadro 19 – Sumarização da triangulação dos dados- o que é apresentado a seguir.

ABORDAGEM QUANTITATIVA Coordenadores do curso de graduação presencial e diretores de centro acadêmico			ABORDAGEM QUALITATIVA Gestores entrevistados
Variáveis			Categorias de análise (Percepção do processo de autoavaliação, participação no processo de avaliação, percepção dos resultados)
Constructos	CCes	Resultados	Resultados (Trechos)
Conjunto de realização	Comprometimento	Padrão alto 92,9%	Ninguém gosta de ser avaliado essa é uma realidade mas é claro que qualquer ambiente de trabalho principalmente no ambiente de RH das Universidades. Em minha opinião tem que refletir a realidade se não uma unidade apresenta um resultado que tá ótimo esse ótimo que representa a avaliação deve tá bem próximo do cotidiano do ambiente. O que observo que ainda existe um descompasso o que os questionários e resultado e o que se observa no cotidiano mas isso são aprimoramento necessários no processo não se pode perder esse foco. (E1) (comprometimento).
	Persistência	Padrão Alto 76.2%	Como todas as ações das instituições procuro fazer de forma responsável e participativa me envolvo completamente no processo. Cumpro os prazos, motivando as pessoas, meus companheiros de trabalho a se autoavaliarem (E1)
	Correr Risco Calculado	Padrão médio 57,1%	Que ele não pare, a autoavaliação tem que ser feita independentemente do resultado mas também a comunidade acadêmica tem que conhecer o resultado e expor a população. Além dos resultados as metas, os desafios de a CPA da UFMA vai ter para minimizar e melhorar o processo.(E3) (correr riscos calculados)

Quadro 19 - Sumarização da triangulação dos dados

Fonte: elaborado pela autora, com base na pesquisa.

(Continuação)

ABORDAGEM QUANTITATIVA Coordenadores do curso de graduação presencial e diretores de centro acadêmico			ABORDAGEM QUALITATIVA Gestores entrevistados
Variáveis			Categorias de análise (Percepção do processo de autoavaliação, participação no processo de avaliação, percepção dos resultados)
Constructos	CCes	Resultados	Resultados (Trechos narrados)
	Exigência de Qualidade e Eficiência	Padrão alto 73,8%	Não tenho a menor dúvida disso é um instrumento de gestão ai é que tá a amplitude do processo, ou seja, a etapa de coleta de informações é muito importante que chama a auto, mas para que serve tudo isso se o gestor não pega, não utiliza, não usa o resultado disso para melhorar o cotidiano, ele fica inócuo. É mais um volume de papel que tá colocando nos arquivos ou na memória do computador. (E1)
	Busca de Oportunidade e Iniciativa	Padrão alto 88,1%	Eu acredito que deva existir sempre em todas as ações da sala de aula a gestão, pois na avaliação os pontos de fragilidades, os que estão avançando, o que posso melhorar, os ganhos adquiridos. Ele é indispensável é fundamental para uma reflexão das nossas ações e para um planejamento futuro. (E4)

Quadro 19 - Sumarização da triangulação dos dados

(Continua...)

(Continuação)

ABORDAGEM QUANTITATIVA Coordenadores do curso de graduação presencial e diretores de centro acadêmico			ABORDAGEM QUALITATIVA Gestores entrevistados
Variáveis			Categorias de análise (Percepção do processo de autoavaliação, participação no processo de avaliação, percepção dos resultados)
Constructos	CCes	Resultados	Resultados (Trechos narrados)
Conjunto de planejamento	Busca de Informação	Padrão alto 97,6%	Como todas as ações das instituições procuro fazer de forma responsável e participativa me envolvo completamente no processo. Cumpro os prazos, motivando as pessoas, meus companheiros de trabalho a se autoavaliarem. (E1)
	Estabelecimento de Metas	Padrão Alto 90,5%	Espero que ele continue no sentido de melhorar a condição da UFMA e elevar o patamar da UFMA junto aos órgãos como o MEC e possa estar revertendo em benefícios financeiros para instituição e por consequência vai melhorar a condição de trabalho de todos que estão aqui. (E2)
	Planejamento e Monitoramento Sistemático	Padrão Médio 52,4%	No processo de avaliação por mais que haja mobilização a participação é bem pouca. Eu acho que dar indicadores para ajustar o que não tá indo bem e melhorar o que vai começar identificando gargalos a partir de então definir políticas. E se não participam fica um pouco mascarado. Eu vejo como positivo a UFMA cresceu de forma assim vem se consolidando. (E5)

Quadro 19 - Sumarização da triangulação dos dados

(Continua...)

(Conclusão)

ABORDAGEM QUANTITATIVA			ABORDAGEM QUALITATIVA
Coordenadores do curso de graduação presencial e diretores de centro acadêmico			Gestores entrevistados
Variáveis			Categorias de análise (Percepção do processo de autoavaliação, participação no processo de avaliação, percepção dos resultados)
Constructos	CCes	Resultados	Resultados (Trechos narrados)
Conjunto de poder	Persuasão e Redes de Contato	Padrão Médio 50,0%	Embora eu tenha esse compromisso institucional eu coloco no mesmo padrão da instituição como todo não está no nível aceitável, exigível, ideal falta algo mas eu não tenho a menor dúvida disso. (E1)
	Independência e Autoconfiança	Padrão Alto 76,2%	Primeira coisa que a Universidade observe os resultados, as vezes tem o resultado e não tem meta. A UFMA ela precisa realmente saber o que os docentes, técnicos e alunos estão dizendo da UFMA e tentar minimizar as dificuldades. (E3)

Quadro 19 - Sumarização da triangulação dos dados

Fonte: elaborado pela autora, com base no resultado quantitativo e qualitativo.

A seguir se apresenta-se a análise dos resultados.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo colaborou para a identificação das características comportamentais empreendedoras e a percepção sobre a autoavaliação institucional dos gestores pesquisados na Universidade Federal do Maranhão. Tendo como questão de pesquisa - **Qual a percepção dos gestores da UFMA sobre o processo de autoavaliação Institucional, e sua influência sobre o comportamento empreendedor em relação a esse processo?** Constatou-se que a mesma foi respondida visto que foi possível identificar as características comportamentais empreendedoras com maior índice de desenvolvimento e que os gestores estão em um patamar de alto padrão de desenvolvimento das mesmas. Percebeu-se que em relação a autoavaliação institucional os gestores pesquisados devem ampliar seus conhecimentos em relação aos objetivos, finalidade, desenvolvimento e resultado do processo.

Para compreensão e o desenvolvimento desse estudo é importante descrever os objetivos e responde-los. A pesquisa tem como objetivo geral analisar a percepção dos gestores da UFMA sobre o processo de autoavaliação Institucional, e sua influência sobre o comportamento empreendedor em relação a esse processo.

O primeiro objetivo específico do estudo – identificar as características comportamentais empreendedoras dos coordenadores de cursos de graduação presencial e diretores dos centros acadêmicos. Os resultados demonstraram que os gestores pesquisados possuem um alta padrão de desenvolvimento das CCes, sendo que das dez características pesquisadas todas obtiveram índices de variaram entre 97,6%, na característica comprometimento a 50,0% na característica persuasão e redes de contatos, demonstrando desta forma um padrão de médio a alto.

Em relação ao segundo objetivo - identificar a percepção dos coordenadores de cursos de graduação presencial e diretores dos centros acadêmicos sobre autoavaliação institucional - evidenciou-se que os gestores entrevistados conhecem o processo de autoavaliação com limitações, desde da preparação do processo a sua consolidação por meio dos resultados. Em relação aos resultados houve um impacto maior pois ficou demonstrado através das falas que a maioria não tem conhecimento e que o mesmo fica restrito a administração superior da UFMA e a CPA. Com base nisso, ficou demonstrado que não ocorre a socialização dos resultados para a comunidade acadêmica para que possa ser feito um balanço crítico, analisando as estratégias utilizadas, as dificuldades e os avanços, permitindo

com esses resultados da autoavaliação, realizar um planejamento das ações futuras em relação a esse processo como também, no âmbito da Universidade.

No que diz respeito ao terceiro objetivo do estudo que foi verificar a influência das características empreendedoras na percepção dos coordenadores de cursos de graduação presencial e diretores dos centros acadêmicos no processo de autoavaliação

Diante disso, ressalta-se a importância de desenvolvimento da pesquisa com abordagens diferentes que contribuíssem para um olhar diferenciado sobre a autoavaliação e o comportamento empreendedor dos gestores pesquisados e que se complementaram com a evolução do trabalho.

No que se refere a contribuição desse estudo, o uso das abordagens quantitativa e qualitativa que possibilitou verificar as características comportamentais empreendedoras dos gestores e a influência das mesmas no processo de autoavaliação institucional da UFMA. O uso dessa sistemática em outros estudos dentro da UFMA

. Assim a pesquisa serve como apoio para outros estudos.

Em relação a autoavaliação, muitos são os desafios a serem superados para que a mesma, se desenvolva em sua plenitude, sugere-se que a CPA, responsável pela organização deste processo, busque observar os objetivos adotados no SINAES que prevê a ocorrência das etapas de planejamento, desenvolvimento e consolidação, algumas das quais podem ser desenvolvidas simultaneamente, e que tenham um olhar direcionado para a etapa da consolidação momento em que ocorre a elaboração do relatório, a divulgação dos resultados e o balanço crítico sobre o processo no sentido que possa subsidiar ações futuras e relevantes, possibilitando e um desenvolvimento efetivo do processo e da Instituição, visto a autoavaliação é um importante instrumento para um autoconhecimento, planejamento, gestão e tomada de decisão nas Instituições.

Acrescenta-se também, como sugestão que a CPA descentralize as atividades e possa criar as Comissões setoriais de avaliação (CSA), com o propósito de divulgação e ampliação da avaliação a todo âmbito da Instituição. Através das CSA possibilitará comunidade acadêmica conhece as atividades desenvolvidas referente à autoavaliação institucional.

O presente estudo encontrou limitações em sua fase de coleta dos dados, visto que, no período os docentes encontravam-se em greve, além da cidade de São Luís, principal local da pesquisa, encontrava-se em constantes manifestações populares dificultando o deslocamento da população, com isso, impossibilitou o cumprimento de horários agendados com os gestores na fase das entrevistas.

Pode-se acrescentar também como limitação a localização dos campi fora da cidade de São Luis, devido a distância dificultando desta forma o deslocamento da pesquisadora. Merece destacar também a pouca disponibilidade dos docentes em responder o instrumento de coleta dificultando com isso um número maior de questionários na coleta dos dados.

Outra limitação da pesquisa refere-se as abordagens quantitativa e qualitativa, ressalta-se que os resultados apresentados devem ser vistos exclusivamente em relação aos coordenadores de cursos e diretores de centros acadêmicos pesquisados e não generalizado a todos os atores envolvidos no processo de autoavaliação institucional.

Diante disso, sugere-se para futuros estudos, relacionar as características comportamentais empreendedoras com outros processos ou programas desenvolvidos nas Universidades Públicas com a finalidade de identificar características comportamentais empreendedoras, que sejam relevantes e possa aprimorar e/ou desenvolver o comportamento empreendedor dos gestores no serviço público.

REFERÊNCIAS

- AFONSO, A. J. **Avaliação educacional: regulação e emancipação**. São Paulo: Cortez, 2000.
- ALBUQUERQUE, D. J. F. C. de. **A gerência das mulheres no século XXI**. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/a-gerencia-das-mulheres-no-seculo-xxi/72452/>>. Acesso em 11 set. 2009.
- ALBUQUERQUE, D. J. F. C. de. **A gerência das mulheres no século XXI**. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/a-gerencia-das-mulheres-no-seculo-xxi/72452/>>. Acesso em 11 set. 2014.
- ALMEIDA JÚNIOR, V. P. **O processo de formação das políticas de avaliação da Educação Superior no Brasil (1983-1996)**. 144. f. 2004. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.
- AMARO, I. Implantação de política social como estratégia de mudança institucional no campo da responsabilidade social universitária e a avaliação institucional. In: LEITE, D.; FERNANDES, C. B. (Org.). **Avaliação e implicação para o futuro da universidade**. Porto Alegre: Edipucrs, 2012.
- BAGGI, C. A. S.; LOPES, D. A. Evasão e avaliação institucional no ensino superior: uma discussão bibliográfica. **Avaliação**, Campinas, v. 16, n. 2, p. 355-374, jul. 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARREYRO, G. B.; ROTHEN, J. C. Para uma história da avaliação da educação superior brasileira: análise dos documentos do PARU, CNRES, GERES e PAIUB. **Avaliação**, Campinas, v. 13, n. 3, p. 131-152, 2008.
- BATISTA, M. Avaliação institucional no ensino superior: construção de escalas para discentes e docentes. **Avaliação**, Campinas, v. 18, n. 1, p. 201-218, mar. 2013.
- BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BRANDÃO, M.M. **A influência das competências empreendedoras e dos sistemas de relações sociais na decisão de empreender na área de serviços de fisioterapia**. 2007. 95f. Dissertação (Mestrado) - Universidade FUMEC, Belo Horizonte, MG. 2007.
- BRASIL. Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES). **Diretrizes para avaliação das instituições de Educação Superior**. Brasília, DF, 26 ago. 2004d.

BRASIL. Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior: 2004. **Orientações gerais para o roteiro da autoavaliação das instituições**. Brasília: Ministério da Educação, 2004.

BRASIL. Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional da Avaliação Superior – SINAES e dá outras providências. 2004a. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/legis/pdf/110861.pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2004.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). **Roteiro de Auto-avaliação Institucional**: orientações gerais. Brasília: MEC, 2004b.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria n. 2.051, de 9 de julho de 2004. Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído na Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. **Diário Oficial**, Poder Executivo, Brasília, n. 132, p. 12, 2004c. Seção I.

BRASIL. Ministério da Educação. **Sistema de Avaliação da Educação Superior (SINAES): Roteiro de Auto-avaliação Institucional**. Brasília, DF, 2004b.

BRASIL. Ministério da Educação. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). **Bases para uma proposta de avaliação de Educação Superior**. 2003. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/sinaes.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2013.

CARDOSO, I. A. R. A modernização da universidade brasileira e a questão da avaliação. In: MARTINS, C. B. (Org.) **Ensino superior brasileiro: transformações e perspectivas**. São Paulo: Brasiliense, 1989.

COSTA, A. C. S.; BARROS, C. E. C.; SANTOS, S. A. Capacidade intraempreendedora dos funcionários públicos: um estudo realizado em uma instituição federal. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 27., Foz do Iguaçu, 2007. Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP-2007_TR630470_0290.pdf>.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativo e misto**. São Paulo: Bookman, 2001.

CUNHA, L. A. Nova reforma do ensino superior: a lógica reconstruída. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 101, p. 20-49, jul. 1997.

DAVIS, C.; ESPÓSITO, Y. L. Papel e função do erro na avaliação escolar. **Caderno de pesquisa**, n. 74, p. 71-75, ago. 1990.

DEGEN, R. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DIAS SOBRINHO, J. **Avaliação da Educação Superior**. Petrópolis: Vozes, 2000.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação da educação superior: regulação e emancipação. **Avaliação**, Campinas, SP, ano 8, n. 2, p. 31-47, 2003.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação institucional, instrumento da qualidade educativa: a experiência da UNICAMP. In: DIAS SOBRINHO, J.; BALSAN, N. C. (Org.) **Avaliação institucional: teoria e experiência** 3. ed. São Paulo: Cortez, 2005. Cap. 3.

DIAS SOBRINHO, J.; RISTOFF, Dilvo. (Orgs.). **Universidade desconstruída: avaliação institucional e resistência**. Florianópolis: Insular, 2000.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FEGER, J. E.; FISCHER, A.; NODARI, T. M. S. Características empreendedoras de gestores públicos municipais: uma análise comparativa entre secretários e servidores. **RACE-UNOESC**, v. 8, n. 2, p. 215-238, jul./dez. 2009.

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.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **RAUSP**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 05-28, abr./jun. 1999.

FILION, L. J. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 9, n. 2, abr./jun., 2004.

FREITAS, A. L. P. A auto-avaliação de instituições de ensino superior: uma importante contribuição para a gestão educacional. **Revista Iberoamericana de Educación**, v. 1, p. 1-15, 2004. Disponível em: <<http://www.rieoei.org/deloslectores/660Policani.PDF>>. Acesso em: 23 set. 2013

GLAZIER, Jack D.; POWELL, Ronald R. **Qualitative research in information management**. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 1992.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Administração de Empresas**, v.35, n.2, p.57-63, 1995.

HAIR JR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR JR, J. F. et al. **Fundamentos de Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações**: Aumentando a competitividade através do intra-empendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLADO, C.; BAPTISTA LUCIO, M. P. **Metodologia da pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **SINAES**: Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação. 5. ed. ampl. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2009.

KAPLAN, B.; DUCHON, D. Combining qualitative and quantitative methods in information systems research: a case study. **MISQuarterly**, v. 12, n. 4, p. 571-586, Dec. 1988.

LEITE, D. Ameaças pós-rankings sobrevivência das CPAs e da auto-avaliação. **Avaliação**, Campinas, v. 13, n.3, p. 833-840, nov. 2008.

LIMA, M. P. **Comprometimento e entrincheiramento com a carreira de enfermeiro**: uma análise dos vínculos em instituições hospitalares públicas e privadas. 2013. 196 f. (Dissertação) – Mestrado em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, 2014.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

MCCLELLAND, D. C. **The achievement society**. Princeton, N.J.: Van Nostrand, 1961.

MCCLELLAND, D.C. **A sociedade competitiva**: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MINAYO, M. C. S. Conceito de avaliação por triangulação de métodos. In: MINAYO, M. C. S. (Org.). **Avaliação por triangulação de métodos**: abordagem de programas sociais. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2005.

MINAYO, M.C.S.; DESLANDE, S.F; GOMES, R. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 30. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

MINELLO, I F. et al. Competências e características empreendedoras das lojas de um shopping popular. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro.

Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO2963.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2014.

MORAES, R. Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. **Ciência & Educação**, v. 9, n. 2, p. 191-211, 2003.

PEIXOTO, M. C. L. P. A avaliação institucional nas universidades federais e as comissões próprias de avaliação. **Avaliação**, Campinas, vol.14, n.1, p. 9-28, mar. 2009.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

POLIDORI, M. M. Políticas de avaliação da educação superior brasileira: provão, sinaes, idd, cpc, igc e...outros índices. **Avaliação**, Campinas, v. 14, n. 2, p. 439-452, jul. 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo:Atlas, 2011.

RISTOFF, D. I. Definições de avaliação. **Avaliação**, Campinas, v. 8, n. 2, p. 19-30, jun., 2003

RISTOFF, D. I. Princípios do programa de avaliação institucional. **Avaliação**, Campinas, v. 1, n. 1, p. 47-53,1996.

SANCHES, R. C. F. **Avaliação institucional**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

SCHERER, Isabel Bohrer. **Processo da resiliência e os fatores associados comportamento o empreendedor diante do insucesso empresarial**. Dissertação de mestrado, Santa Maria (RS), 2012.

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

SILVA, E. A.; MENDES, M. C. B.. Avaliação institucional na Universidade Agostinho Neto (Angola) e regulação estatal: perspectivas, práticas e desafios. **Avaliação**, Campinas, v. 17, n. 2, p. 317-350, jul. 2012.

SILVEIRA, A. S.; MOROSINI, M. C. A arte de transitar entre os campos da educação e da gestão: uma visão fundamentada em Bourdieu. In: LEITE, D.; FERNANDES, C. B. (Org.). **Avaliação e implicação para o futuro da universidade**. Porto Alegre: Edipucrs, 2012.

SORDI, M. R. L.; LUDKE, M. Da avaliação da aprendizagem à avaliação institucional: aprendizagens necessárias. **Avaliação**, Campinas; v. 14, n. 2, p. 253-266, jul. 2009.

SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. **Empreendedorismo além do Plano de Negócio**. São Paulo: Atlas, 2005.

SOUZA, J. L.; PAIVA JUNIOR, F. G.; LIRA, Z. B. A abordagem multidimensional do empreendedorismo no setor público: o caso da ação empreendedora da Fundação Joaquim Nabuco. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 11, n. 2, p. 337-354, jul./dez. 2010.

TIMMONS, J. **New venture creation**: entrepreneurship for the 21st Century. 4. ed. Boston: McGraw-Hill, 1990.

TIMMONS, J. A. **New Venture Creation**: a guide to entrepreneurship. USA, Illinois: Ed. Irwin, 1985.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. **Guia UFMA**. São Luís, 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. **Relatório de Autoavaliação UFMA**. São Luís, 2012.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo. Atlas, 2012.

VERHINE, R. E.; FREITAS, A. A.da S. M. de. A avaliação da educação superior: modalidades e tendências no cenário internacional. **Revista Ensino Superior Unicamp**. Campinas, v.3, n. 7, p. 16-39, out./dez. 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. São Paulo: Bookman, 2001.

APÊNDICES

Apêndice A – Termo de confidencialidade



TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós Graduação em Administração**

Título do estudo: Avaliação Institucional: um olhar sobre o processo de autoavaliação e sua relação com o comportamento empreendedor em uma IFES.

Pesquisador responsável: Prof. Dr. Italo Fernando Minello.

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Maria-RS/
Programa de Pós-Graduação em Administração.

Telefones para contato: (55) 96449230/ (98) 9617 7748

Endereço eletrônico para contato: italo.minello@uol.com.br;
rosianeadm@hotmail.com.

Local da coleta de dados: Universidade Federal do Maranhão

Os pesquisadores do presente projeto se comprometem a preservar a privacidade dos entrevistados, cujos dados serão coletados a partir da aplicação de um roteiro de entrevista.

Concordam, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente projeto. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e serão mantidas na Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Avenida Roraima, 1000, Prédio 74C, Departamento de Ciências Administrativa, sala 4213, 97105-970 - Santa Maria – RS por um período de cinco anos, sob a responsabilidade do Sr. Italo Fernando Minello. Após este período, os dados serão destruídos. Este projeto de pesquisa foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM em ___/___/___, com o número do CAAE _____.

Santa Maria, ___ de ___ de 2013.

Prof. Dr. Italo Fernando Minello

Apêndice B – Roteiro de entrevista

Titulo do estudo: Avaliação Institucional: um olhar sobre o processo de autoavaliação e sua relação com o comportamento empreendedor em uma IFES.

Dados complementares de suporte

1. Gênero: () masc. () fem.
2. Tempo de trabalho na Instituição
 - () até 5 anos
 - () de 6 a 10 anos
 - () de 11 a 15 anos
 - () de 16 a 20 anos
 - () de 21 a 25 anos
 - () Mais de 25 anos
3. Cargo: _____
4. Qual o seu local de trabalho _____

PERGUNTAS DE PESQUISA

I. Quanto ao processo de autoavaliação

1. Descreva sobre o processo de autoavaliação?
2. Fale o que você (gestor) espera do processo de autoavaliação?
3. Descreva o que você não almeja de um processo de autoavaliação?
4. Você acredita que o processo de autoavaliação um é instrumento de gestão dentro da Instituição? Fale sobre esse instrumento.

II. Quanto à participação no processo de autoavaliação na universidade?

5. Como você toma conhecimento do processo de autoavaliação?
6. Comente sobre sua participação dentro do processo?
7. Descreva como ocorre a sensibilização junto a comunidade acadêmica no que diz respeito à participação no processo de autoavaliação.
8. Comente se a participação no processo de autoavaliação promove a instituição um autoconhecimento.

III. Quanto aos resultados do processo.

9. Qual o impacto dos resultados da autoavaliação na gestão institucional?

10. Já tomou conhecimento dos resultados da autoavaliação? Se positivo, como lida com esse resultado?


11. Descreva sobre o resultado da autoavaliação e se utiliza para melhoria dentro da Instituição.

12. Descreva quais as mudanças tem observado na instituição por conta da autoavaliação?

13. Comente se a autoavaliação institucional traz alguma contribuição para sua atuação como gestor?

Apêndice C – Termo de consentimento livre e esclarecido

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido¹


Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós Graduação em Administração

Título do estudo: Avaliação Institucional: um olhar sobre o processo de autoavaliação e sua relação com o comportamento empreendedor em uma IFES.

Pesquisador responsável: Rosiane Rocha do Vale.

Professor Orientador: Prof. Dr Italo Fernando Minello

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Maria - RS/Programa de Pós-Graduação em Administração.

Telefone para contato: (98) 9617 7748

Endereço eletrônico para contato: rosianeadm@hotmail.com

Local da coleta de dados: Universidade Federal do Maranhão

Prezado (a) Entrevistado (a):

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada: **Avaliação Institucional: um olhar sobre o processo de autoavaliação e sua relação com o comportamento empreendedor em uma IFES**. Por gentileza quem responder às perguntas destes questionários de forma voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder os instrumentos, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. Cabe ao pesquisador deverá responder todas as suas dúvidas antes de sua decisão em participar da presente pesquisa. Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

Objetivo do estudo: Analisar a percepção dos gestores da UFMA sobre o processo de autoavaliação Institucional, e sua influência sobre o comportamento empreendedor em relação a esse processo.

Procedimentos - Sua participação nesta pesquisa consistirá apenas no preenchimento dos instrumentos, respondendo às perguntas formuladas que abordam questões relacionado ao processo de autoavaliação institucional.

Benefícios - colaborar com identificação da percepção dos coordenadores de curso em relação a autoavaliação Institucional na Universidade Federal do Maranhão contribuindo para melhoria contínua da qualidade do processo na Instituição.

Riscos - O preenchimento dos instrumentos não representará qualquer risco de ordem física para você. No entanto, caso você venha a sentir algum desconforto emocional, os pesquisadores se comprometem em encaminhá-lo para uma consulta com um profissional qualificado, assim como acompanhá-lo junto a este serviço. Caso isso aconteça, você também poderá interromper ou mesmo desistir de participar da pesquisa."

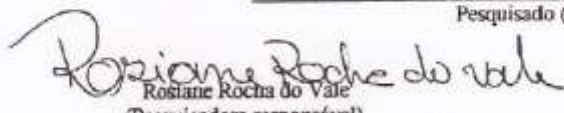
Sigilo - As informações fornecidas por você terão privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados em qualquer forma.


O instrumento receberá um código individual para cada respondente, a fim de manter o anonimato dos coordenadores de curso e para que se possa identificar o mesmo respondente do instrumento 1, 2 e 3, no momento de interpretação dos dados.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu _____
 estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

São Luis, _____, de _____ de 2014.

 Pesquisado (a)


 Rosiane Rocha do Vale
 (Pesquisadora responsável)


 Italo Fernando Minello
 Orientador

¹ Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato: Comitê de Ética em pesquisa – UFSM – Cidade Universitária – Bairro Camobi, Av. Roraima, 1000- Cep 97105-9000 Santa Maria – RS. Telefone: (55) 3220-9362 fax: (55) 3220-8009 Email : ceua.ufsm@gmail.com

ANEXO

Anexo A – Questionário das características comportamentais empreendedoras (CCEs) do McClelland (1961)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Nº:

Este estudo possui cunho acadêmico e será conduzido pela aluna de mestrado Rosiane Rocha do Vale com o intuito de identificar as características comportamentais empreendedoras dos coordenadores de cursos de graduação presencial e os diretores de centros acadêmicos da Universidade Federal do Maranhão. O trabalho faz parte da dissertação de mestrado em Administração sendo orientado pelo professor Ítalo Fernando Minello.

Agradecemos a colaboração.

Parte I - CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL

1. Faixa etária: <input type="checkbox"/> 18 a 25 anos <input type="checkbox"/> 26 a 33 anos <input type="checkbox"/> 34 a 41 anos <input type="checkbox"/> 42 a 50 anos <input type="checkbox"/> mais de 50 anos	2. Sexo: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
3. Centro de lotação: _____	4. Titulação _____
5. Tempo de trabalho na Instituição _____	6. Tem algum envolvimento com a Autoavaliação Institucional da UFMA <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

Parte II – IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

Identificação das Competências (Instrumentos de avaliação de cursos de graduação presencial e a distância, 2012 e Brandão, 2007 - adaptados).	Nunca	Raras vezes	Algumas vezes	Usualmente	Sempre
7. Eu atuo considerando, em uma análise sistemática e global os aspectos: gestão do curso, relação com docentes e discentes e representatividade nos colegiados superiores.					
8. Eu já tive experiência profissional, de magistério superior de gestão acadêmica como coordenador.					
9. Eu utilizo o limite de horas semanais dedicados a coordenação do curso					
10. Eu procuro analisar em detalhes o curso que estou coordenando.					
11. Eu procurei conhecer o curso que coordeno antes de iniciar as minhas atividades.					
12. Eu busco inovar (distinguir e/ou diferenciar) na gestão do curso.					
13. Eu procuro me atualizar em relação ao curso que coordeno.					

Instruções - O questionário é formado por 55 afirmações breves. Responda atentamente cada afirmação e decida qual descreve você da melhor forma (*considere como você é hoje, e não como gostaria de ser*). Seja honesto consigo mesmo. Lembre-se de que ninguém faz tudo corretamente, nem mesmo é desejável que se saiba fazer tudo.

Identificação do perfil empreendedor (modelo de McClelland, 1972):	Nunca	Raras vezes	Algumas vezes	Usualmente	Sempre
14. Esforço-me para realizar as coisas que devem ser feitas.	0	0	4	19	19
15. Quando me deparo com um problema difícil, levo muito tempo para encontrar a solução.	1	16	16	8	1
16. Termino meu trabalho a tempo.	0	1	5	26	10
17. Aborreço-me quando as coisas não são feitas devidamente.	1	5	14	14	8
18. Prefiro situações em que posso controlar ao máximo o resultado final.	1	3	15	15	8
19. Gosto de pensar no futuro.	0	0	5	13	24
20. Quando começo uma tarefa ou projeto novo, coeto todas as informações possíveis antes de dar prosseguimento a ele.	0	0	4	19	19
21. Planejo um projeto grande dividindo-o em tarefas mais simples.	0	4	10	19	9
22. Consigo que os outros me apoiem em minhas recomendações.	0	1	14	21	6
23. Tenho confiança que posso estar bem sucedido em qualquer atividade que me proponha executar.	0	2	8	20	12

24. Não importa com quem fale, sempre escuto atentamente.	0	0	5	12	15
25. Faço as coisas que devem ser feitas sem que os outros tenham que me pedir.	0	4	7	13	18
26. Insisto várias vezes para conseguir que as outras pessoas façam o que desejo.	4	3	19	11	5
27. Sou fiel às promessas que faço.	0	1	6	11	24
28. Meu rendimento no trabalho é melhor do que o das outras pessoas com quem trabalho.	0	3	22	15	2
29. Envolve-me com algo novo só depois de ter feito o possível para assegurar seu êxito.	2	6	15	15	4
30. Acho uma perda de tempo me preocupar com o que farei da minha vida.	0	1	3	8	30
31. Procuo conselhos das pessoas que são especialistas no ramo em que estou atuando.	0	0	2	14	26
32. Considero cuidadosamente as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes de realizar uma tarefa.	0	0	7	19	16
33. Não perco muito tempo pensando em como posso influenciar as outras pessoas.	4	10	13	10	5
34. Mudo a maneira de pensar se os outros discordam energicamente dos meus pontos de vista.	0	2	20	14	6
35. Aborreço-me quando não consigo o que quero.	1	8	26	5	2
36. Gosto de desafios e novas oportunidades.	0	0	4	14	24
37. Quando algo se interpõe entre o que eu estou tentando fazer, persisto em minha tarefa.	0	2	6	12	22
38. Se necessário não me importo de fazer o trabalho dos outros para cumprir um prazo de entrega.	0	2	12	15	13
39. Aborreço-me quando perco tempo.	1	4	13	11	13
40. Considero minhas possibilidades de êxito ou fracasso antes de começar atuar.	4	1	11	20	6
41. Quanto mais específicas forem minhas expectativas em relação ao que quero obter na vida, maiores serão minhas possibilidades de êxito.	0	3	11	18	10
42. Tomo decisões sem perder tempo buscando informações.					
Identificação do perfil empreendedor (McClelland, 1972):					
43. Trato de levar em conta todos os problemas que podem se apresentar e antecipo o que eu faria caso sucedam.	1	5	9	24	3
44. Conto com pessoas influentes para alcançar minhas metas.	4	8	13	12	5
45. Quando estou executando algo difícil e desafiador, tenho confiança em seu sucesso.	0	2	5	21	14
46. Tive fracassos no passado.	2	12	21	5	4
47. Prefiro executar tarefas que domino perfeitamente e em que me sinto seguro.	0	4	10	19	9
48. Quando me deparo com sérias dificuldades, rapidamente	11	19	8	3	1

passo para outras atividades.					
49. Quando estou fazendo um trabalho para outra pessoa, me esforço de forma especial para que fique satisfeita com o trabalho.	0	2	5	15	20
50. Nunca fico realmente satisfeito com a forma como são feitas as coisas; sempre considero que há uma maneira melhor de fazê-las.	2	11	12	13	4
51. Executo tarefas arriscadas.	3	8	17	13	1
52. Conto com um plano claro de vida.	1	0	5	26	10
53. Quando executo um projeto para alguém, faço muitas perguntas para assegurar-me de que entendi o que quer.	0	1	4	21	16
54. Enfrento os problemas na medida em que surgem, em vez de perder tempo, antecipando-os.	5	17	14	5	1
55. Para alcançar minhas metas, procuro soluções que beneficiem todas as pessoas envolvidas em um problema.	0	0	4	15	23
56. O trabalho que realizo é excelente.	0	1	12	25	4
57. Em algumas ocasiões obtive vantagens de outras pessoas.					
58. Aventuro-me a fazer coisas novas e diferentes das que fiz no passado.	1	3	14	15	9
59. Tenho diferentes maneiras de superar obstáculos que se apresentam para a obtenção de minhas metas.	0	3	9	22	8
60. Minha família e vida pessoal são mais importantes para mim do que as datas de entregas de trabalho determinadas por mim mesmo.	1	6	14	13	8
61. Encontro a maneira mais rápida de terminar os trabalhos, tanto em casa quanto no trabalho.	1	5	10	17	9
62. Faço coisas que as outras pessoas consideram arriscadas.	4	10	13	6	9
63. Preocupo-me tanto em alcançar minhas metas semanais quanto minhas metas anuais.	0	3	9	15	15
64. Conto com várias fontes de informação ao procurar ajuda para a execução de tarefas e projetos.	0	0	5	18	19
65. Se determinado método para enfrentar um problema não der certo, recorro a outro.	0	0	1	16	25
66. Posso conseguir que pessoas com firmes convicções e opiniões mudem seu modo de pensar.	0	4	22	15	1
67. Mantenho-me firme em minhas decisões, mesmo quando as outras pessoas se opõem energicamente.	0	4	16	19	3
68. Quando desconheço algo, não hesito em admiti-lo.	3	5	7	8	19