**FRAGILIDADES E FORTALEZAS ENTRE OS RESULTADOS ALCANÇADOS NA AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL (AAI) E A CONTRUÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI) NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO (UNEMAT)**

Silvana Mara Lente

Pedagoga UNEMAT-MT/ Doutoranda PEI/UEP

Universidade Evangélica do Paraguai – silvana.lente@unemat.br

### GT 16 - Pesquisas em Planejamento, Gestão e Políticas Públicas Educacionais

**Resumo:** O objetivo do artigo consiste em demonstrar as fragilidades e fortalezas entre os resultados alcançados na Autoavaliação Institucional (AAI) e a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) no contexto da UNEMAT. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva, bibliográfica e documental, onde por meio do método hermenêutico, com a contribuição da técnica de análise de conteúdo e triangulação foi possível proceder a interpretação dos resultados alcançados no levantamento de dados. Os resultados apontaram que é uma prática institucional a utilização dos resultados da AAI na construção do PDI, bem como, a avaliação do PDI para a propositura de novo projeto de AAI. Na interação entre “avaliação - planejamento” na UNEMAT destacaram-se fragilidades ligadas à gestão da AAI e do PDI como: descompromisso e não adesão da comunidade acadêmica no processo avaliativo, e, dificuldades no desenvolvimento do processo avaliativo dado a estrutura organizacional *multicampi*. Já, como fortaleza destacaram a realização do processo avaliativo e sua contribuição no processo de construção do PDI. Logo, conclui-se que embora a AAI seja utilizada para a construção do PDI, existe a necessidade de um alinhamento desses instrumentos de gestão para o alcance do desenvolvimento institucional.

**Palavras-chaves:** Gestão Universitária, AAI, PDI.

**Introdução**

Sabe-se que a AAI é uma exigência legal para a universidade, e com esta, surgem novas estratégias para um repensar administrativo pedagógico. Com o raio x institucional se destacam as fraquezas e as ameaças, e, a partir destas os gestores podem propor políticas, programas, metas e atividades a serem executados a curto, médio e longo prazo, primando pelo desenvolvimento institucional.

Neste contexto, considerando o potencial da UNEMAT no processo de formação profissional que alavanca um diferencial no Estado de Mato Grosso, espera-se que o processo de autoavaliação acrescido às demais avaliações externas sejam utilizadas na construção do PDI como determina os aparatos legais.

Logo, o processo de AAI na UNEMAT pode contribuir para a reestruturação e ressignificação da universidade, levando em conta os preceitos legais de qualidade no ensino superior e o papel social da instituição.

Pois, é neste repensar universitário que novas políticas são desencadeadas, com a finalidade da “construção e consolidação da Instituição como universidade pública, democrática, autônoma e de qualidade, com intervenção na sociedade por meio de atividades indissociáveis de ensino, pesquisa e extensão” (UNEMAT, 2010).

A AAI embora muito discutida atualmente no Brasil, como ferramenta para o planejamento institucional, ainda se observa que pontos divergentes entre o diagnóstico sistematizado a partir da AAI e a construção do PDI constituem lacunas que comprometem a trilogia: interesses sociais, legislação e planejamento.

Assim, o objetivo deste estudo consiste em demonstrar o processo de autoavaliação da UNEMAT com ênfase nas fragilidades e fortalezas na construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

**Marco teórico**

A autoavaliação institucional é parte integrante da avaliação institucional proposta pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) implantado pela Lei n. 10.861/2004 no Brasil.

Lopes (2001) acentua que a AAI é de responsabilidade da gestão pública e contribui para a elaboração do diagnóstico institucional, o que possibilita o estabelecimento de planos gerenciais para o desenvolvimento institucional.

Neste prisma, cabe destacar a finalidade da autoavaliação determinada pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC): produzir conhecimento, destacar as atividades e finalidades desenvolvidas na IES, levantar causas dos problemas e deficiências, despertar para consciência pedagógica e administrativa, fomentar interação entre atores, vincular a IES à comunidade, destacar a relevância científica e prestar contas à sociedade como previsto (BRASIL, 2004).

As finalidades da autoavaliação quando alcançadas desenvolvem uma rede de informações que interligadas envolvem a comunidade acadêmica, produzem conhecimentos e promovem o despertar crítico pela busca da superação dos problemas. Andrade (2009) acrescenta que passa a ser possível a propositura de um instrumento de gestão norteador para o desenvolvimento institucional com foco não só na prestação de contas à sociedade e sim na ressignificação do ensino superior brasileiro.

O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) assegura que os processos de avaliação institucional “devem constituir um sistema que permita a integração das diversas dimensões da realidade avaliada, assegurando as coerências conceitual, epistemológica e prática, bem como o alcance dos objetivos dos diversos instrumentos e modalidades” (BRASIL, 2014, p. 01).

Acrescenta-se que a avaliação universitária engloba uma série de variáveis passíveis de quantificação, considerando tanto a diversidade de opiniões, sujeitos, estruturas e contextos quanto as incoerências. A qual segundo Hintz (2013) permite o autoconhecimento e melhor compreensão das atividades a serem desenvolvidas que, consequentemente afetarão de modo positivo a qualidade educacional e o valor social.

Já Ribeiro (2011) conclui que o processo avaliativo institucional é uma forma de prestação de contas dos integrantes institucionais para a sociedade civil. Além de ser considerado um espaço que oportuniza análise crítica a respeito da satisfação e do papel da instituição de modo integral, considerando seus objetivos e perspectivas nas esferas, social, econômica, política, cultural e ética; pode ser utilizada como ferramenta de otimização e consolidação da qualidade institucional.

Logo, a AAI traz à tona o autoconhecimento da instituição, e, apresenta base para planejamento estratégico institucional por meio do conhecimento de suas fragilidades e potencialidades. Assim, orienta a gestão da Instituição de Educação Superior (IES) em prol da qualidade, fornecendo dados para a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional.

**Marco metodológico**

Classifica-se como pesquisa qualitativa, descrita por Silveira in Gerhrdt (2009, p. 31) como àquela que “[...] não se preocupa com a representatividade numérica, mas, sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.”.

Trata-se ainda de uma pesquisa bibliográfica na medida e que se utiliza de materiais já publicados como livros, revistas, artigos como explica Silva Junior (2005, p. 21).

Ressalta-se que foi aplicado o método hermenêutico, onde os dados qualitativos foram interpretados e analisados por meio da análise de conteúdo apresentada por Campos (2004), a partir de um conjunto de procedimentos sistemáticos e objetivos buscando a descrição do conteúdo em análise com a utilização da semântica para compreensão do sentido textual.

**Resultados e discussões**

Os resultados apresentam fragilidades correspondente às influencias que interferem nas vantagens competitivas da instituição. Carecendo assim, serem estudadas e superadas convertendo-as em forças.

Neste contexto, as afirmativas dos respondentes organizadas em unidades de significados, permitiram afirmar que: o descompromisso dos autoavaliadores promovem respostas fragilizadas e, por conseguinte não apontam a realidade da UNEMAT, ficando ausente ações “pilares” da universidade.

Estes resultados coadunam com as considerações de Hintz (2013) quando exalta que não existe avaliação neutra e imparcial, uma vez que vem carregada de valores e crenças que se configuram na concepção ideológica de cada indivíduo que a conduz. Logo, sempre haverá a preocupação com a fidedignidade das informações prestadas.

O que gera dificuldade em apontar as deficiências da instituição, por conseguinte comprometendo a construção do PDI, para o alcance do desenvolvimento institucional como se pretende e se espera atingir.

Por outro lado, registram-se as fragilidades advindas da gestão da AAI e elaboração do PDI no tocante à metodologia dos processos: pouco diálogo, falta de divulgação das ações, má interligação e utilização dos dados na construção do PDI, ausência de correspondência entre PDI e AAI, processo não desenvolvido de forma orgânica, métodos tradicionais, ciclo avaliativo não avaliado e falta de monitoramento.

Pontos estes que contrariam o apresentado por Nicoletti (2015) onde afirma que a gestão deve se caracterizar pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida, onde todo e qualquer cidadão possa contribuir para a tomada de decisão. Levando a IES a primar sempre pelo maior envolvimento de todos, exercendo sua capacidade de gerenciar as relações sociais, pessoais e econômicas em prol do bem comum.

Ainda cabe destacar a fragilidade frente a organização *multicampi* da UNEMAT, com campus alocados em diferentes municípios do estado de Mato Grosso, onde as questões culturais, ambientais e gerencial se alternam, sobretudo por envolver três biomas distintos que acabam por direcionar a escolha de cursos e formas de gestão diferenciadas na UNEMAT. Estes fatores podem interferir diretamente na “não” expressão da realidade na AAI e na construção do PDI.

Uma universidade com 13 câmpus e uma sede administrativa, operacionalizado em ambiente diferentes tem limitações para se propor um único PDI, sobretudo, pela diversidade de níveis de desenvolvimento de cada campus. Para esta realidade Nicoletti (2015) destaca a alternativa para que cada unidade regional, elabore seus planos de gestão, visando assim um instrumento intermediário de gestão compatível com os fundamentos da administração estratégica. Prática utilizada e comprovada neste estudo quando da elaboração do último PDI - UNEMAT 2017-2021.

Assim, foi possível destacar três fragilidades distintas: uma ligada à gestão da AAI e do PDI; o descompromisso e não adesão da comunidade acadêmica; e, a estrutura organizacional espacial da UNEMAT. Neste sentido é pertinente sugerir que estes sejam avaliados e reavaliados na dinâmica do “avaliar-planejar-avaliar”, buscando assim corrigir as distorções neste processo e enfim promover o desenvolvimento institucional.

A partir da premissa apresentada por Rousseau (2005) onde a avaliação precisa ser de maneira consciente e emancipatória; e, ainda em Duarte; Alvim (2015) quando afirma que os participantes do processo avaliativo avaliam o interesse comum, cabe refletir que para superar estes estraves destacados pelos pesquisados, há que se estabelecer uma comunicação dialógica. Na busca do que Freire (2001) aponta como “participação corresponde à conquista”, tornando todos os segmentos esclarecidos de seus papeis nesta construção.

Ao que se percebe, foram enfáticas as afirmativas quanto a baixa participação e não se evidenciou durante a interação com os gestores ou mesmo nos discursos registrados nos questionários uma política emancipatória de envolvimento para a superação da baixa participação no processo de autoavaliação na UNEMAT.

Quanto às fortalezas, as unidades de significados extraídas dos discursos dos gestores se fundamentam nas competências marcantes, destacando as vantagens internas e o potencial competitivo.

As expressões extraídas dos relatos dos entrevistados permitiram reconhecer em primeiro momento que existe um forte potencial que abrange a relação AAI x PDI na UNEMAT, pois a primeira evoluiu nos três segmentos nos últimos anos e garante a liberdade de expressão, numa ação participativa, onde permite que o sujeito do processo se manifeste diretamente.

Embora os resultados apontem fragilidades procedimentais nos processos e nesta relação, não se pode olvidar que a AAI tenha ganhado corpo na IES, pois ao que se apresenta sempre foi aberta à comunidade acadêmica, ratificando assim o exposto por Hintz (2013) quanto ao seu potencial para explicação da realidade, numa dinâmica reflexiva e resignificativa.

Para os gestores pesquisados as características e contribuições da AAI refletem na qualidade do PDI a ser elaborado. Isto porque, compreende uma ferramenta para acompanhar todo processo educacional e organizacional, representando um esforço para reconhecer as ações realizadas e buscar nas lacunas ou carências elementos para planejar.

Assim, a AAI contribui para o PDI no sentido de direcionar as ações para as áreas mais deficientes, permitindo o desenvolvimento de um plano pautado nas demandas acadêmicas, com proposituras de ações inovadoras e estudos de problemas sociais. Percebe-se que os resultados não fogem à literatura nacional, coadunando com Silva (2014), Scremin (2014), Sousa (2014), e outros.

Logo, a necessidade de levar em conta a AAI na construção do PDI, onde num panorama qualitativo, o PDI consolida formas democráticas do papel da universidade qualidade do ensino, autonomia, fruto a multiplicidade que favorece as diversas perspectivas. Afirmativa esta que vem ao encontro do afirmado por Hintz (2013) quanto a este movimento que oportuniza sujeitos procederem análise e refletirem sobre a IES, numa compreensão entre a proposta do PDI e as ações desenvolvidas e vivenciadas.

Foram três fortalezas destacadas nesta relação: AAI fortalecida na UNEMAT; AAI contribui significativamente na construção do PDI; e, a presença da AAI neste processo. Demonstrando que a AAI, mesmo intrinsecamente acaba por criar uma atmosfera investigativa como assegura Hintz (2013) garantindo à comunidade acadêmica espaço de discussões quanto a identidade institucional e sua responsabilidade social.

Cabe aqui acrescentar que a identidade institucional deve ser fruto de uma política construtiva, onde por meio de uma construção social se obtenha o norteamento de desenvolvimento institucional, onde a IES dentro de suas prerrogativas se constrói para atender à sociedade.

Quanto as fortalezas foram possíveis construir o que se segue: A autoavaliação permite um processo de plano de ações educacional denominado PDI o qual visa o desenvolvimento institucional. Assim, os signos expressos pelos gestores coadunam com as considerações de Nicoletti (2015) e Duarte; Alvim (2015).

Quando se refere ao desenvolvimento institucional, corresponde a dizer, que a IES deve enfrentar de modo coerente os desafios gerenciais, primando por uma gestão democrática na construção de um modelo de gestão compatível com sua realidade, coadunando com Sousa (2012), Silva (2014).

## 

## Conclusão

Em síntese restou demonstrado que existe uma forte relação entre a AAI e PDI na UNEMAT, onde ambos processos primam pela legalidade, publicidade, totalidade dentre outros princípios de norteiam a educação superior no Brasil.

Ambos são construídos com a finalidade prima não só de caráter regulador, mas sim emancipatório, provocando aos atores institucionais reconhecer a IES e torná-la reconhecida no âmbito social.

Porém, apresentam fragilidades que requerem superações para que seja possível a partir da identidade institucional fidedigna elaborar e executar o plano de desenvolvimento institucional. E, a partir dele se avaliar o alcance dos objetivos propostos com resultados significativos na dinâmica da atualidade.

## Referências

ANDRADE, M.A.B. A avaliação como instrumento de gestão da qualidade da educação superior. In: 19º ENCONTRO DE PESQUISA EDUCACIONAL DO NORTE E NORDESTE, 2009, João Pessoa. **Educação, Cultura Escolar e Sociedade.** Disponível em: <books.scielo.org/id/wd/pdf/lordelo-9788523209315-03.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2016.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004a. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e dá outras Providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 15.abr.2004. Seção 1, p. 4-5.

BRASIL. Avaliação Institucional. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP),** Ministério da Educação, Brasília, DF, **2014**. BRASIL. Estatuto da Universidade do Estado de Mato Grosso, **Conselho Universitário,** Resolução nº 01/2010-CONSUNI, Universidade do Estado de Mato Grosso, Cáceres, MT, 2010.

CAMPOS, C.J.G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Rev. Bras. Enferm**. Brasília, vol.57, nº.5, set. /out. 2004. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672004000500019>. Acesso em: 10 mai. 2016.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação institucional: marco teórico e campo político. In: **Avaliação da educação superior**. Rio de Janeiro: Vozes, 2000. p. 89-109.

DUARTE, M. R. T.; ALVIM, C. G. Políticas públicas de avaliação: educação superior e ações de extensão universitária. **Interfaces - Revista de Extensão**, Minas Gerais, v. 3, n. 1, p. 3-21, jul./dez. 2015. Disponível em: <https://www.ufmg.br/proex/revistainterfaces/index.php/ /article/.../141/pdf>. Acesso em: 23 mai 2017.

FREIRE, Paulo. **Educação e mudança**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001.

GERHARDT, T.E; SILVEIRA, D.T. **Métodos de pesquisa**. Curso de Graduação Tecnológica Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

HINTZ, S.; LIMMERMANN, A. F.; VENDRUSCOLO, A. E. P.; KNIHS, F. As contribuições da CPA para a Gestão Institucional. **Avaliação.** Campinas, ano 5, set. 2013. Disponível em: <inep.gov.br/avaliação\_institucional/controbuicoes\_cpa\_gestao\_institucional.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2017.

LOPES, A. D. **Avaliação Institucional e o Ensino Superior: estudos de casos**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2001.

NICOLETTI, G.T. **Autoavaliação como Garantia do Desenvolvimento Institucional no Contexto da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), no Período de 2005 a 2011**. 2015. 127 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.

RIBEIRO, E.A.; Convergências e divergências das práticas de autoavaliação institucional em IES pública e privada na percepção da comunidade acadêmica. **Estudos em Avaliação Educacional,** São Paulo, [v. 23, n. 51, mai. 201](http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/eae/issue/view/164)2. Disponível em: <educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S0103-68312012000100010...sci.>. Acesso em: 20 ago. 2016.

ROUSSEAU, J.J. **Do contrato social (1762).** São Paulo: Martin Claret, 2005.

SCREMIN, G.; DALLACORT, M. D. A CPA no Processo de Autoavaliação Institucional: Avanços e Desafios nos 10 Anos do SINAES. **Revista Meta: Avaliação,**  Rio de Janeiro, [v. 6, n. 18, mar. 2014.](http://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/metaavaliacao/issue/view/25)  Disponível em: <http://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/metaavaliacao/article/view/390>. Acesso em: 20 nov. 2016.

SILVA JUNIOR, J. R.; SGUISSARD, V. A nova lei de educação superior: fortalecimento do setor público e regulação do privado mercantil ou continuidade da privatização e mercantilismo do público. **Rev. Bras. Educação,** Rio de Janeiro, n. 29, p. 5-27, mai./ago. 2005. Disponível em: < http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n29/n29a02.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2016.

SILVA, M.N. **Autoavaliação Institucional: estudo de caso no campus da Unemat de Nova Xavantina-MT, no ano de 2014.** 2015. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.

SOUSA, C.P. Avaliação de instituições de ensino superior: Discutindo a necessidade de Diretrizes metodológicas e estratégias de implantação. **Estudos em Avaliação Educacional,** São Paulo, v. 17, n. 35, set./dez. 2012. Disponível em: <<http://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/eae/arquivos/1341/1341.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2016.