**FRAGILIDADES E FORTALEZAS ENTRE OS RESULTADOS ALCANÇADOS NA AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E A CONTRUÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL 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 deste estudo consiste em analisar as fragilidades e fortalezas entre os resultados alcançados na AAI e a construção do PDI no contexto da UNEMAT. Compreende uma pesquisa qualitativa com caráter descritivo, bibliográfica e documental, onde por meio do método hermenêutico, com a contribuição das técnicas de análise de conteúdo, triangulação foi possível apresentar os resultados analisados. E, concluir que é uma pratica a utilização dos resultados da AAI na construção do PDI, bem como do PDI ser avaliado para a propositura de novo projeto de AAI. Neste entrelaçar “avaliação - planejamento” na UNEMAT destacaram-se fragilidades ligada à gestão da AAI e PDI; descompromisso e não adesão da comunidade acadêmica, e, quanto a estrutura organizacional multicampi. E, como fortalezas o processo evolutivo positivo da AAI e sua contribuição no processo de construção do PDI. Logo, existe a necessidade de reorganização desses instrumentos de gestão para um alinhamento e alcance evidente do desenvolvimento institucional.

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

**Introdução**

Sabe-se que a AAI é uma exigência legal para que a universidade se mantenha com este *status*, porém, com esta surgem novas estratégias para um repensar administrativo pedagógico, onde a partir de um raio x institucional, em que se destaque as fraquezas e as ameaças, os gestores podem construir o plano norteador das políticas, metas e atividades que venham a buscar a curto, médio e longo prazo a qualidade institucional.

Neste contexto, considerando o potencial da UNEMAT no processo de formação profissional que alavanca um diferencial no Estado de Mato Grosso, sobretudo, com sua política de extensão que visa atender as diversidades regionais oferecendo ensino superior gratuito e de qualidade, espera-se que o processo de autoavaliação acrescido às demais avaliações externas venham resultar na construção do PDI em consonância com os aparatos legais e aos anseios da sociedade.

Logo, busca-se analisar se este processo de AAI na UNEMAT vem contribuindo 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).

Embora muito discutida atualmente no Brasil a AAI 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, delimita-se como objetivo deste estudo analisar o processo de autoavaliação da UNEMAT com ênfase nas fragilidades e fortalezas na construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

**Marco teórico**

Apropria-se da afirmativa de Lopes (2001) para acentuar que a AAI é de responsabilidade da gestão pública e contribui para a elaboração de diagnóstico, para que sejam estabelecidos planos gerenciais de desenvolvimento institucional visando suprir as fragilidades apresentadas no diagnóstico e manter a qualidade dos pontos de maior consistência.

Neste prisma ao tratar de autoavaliação necessário de faz apresentar as finalidades previstas 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 em Brasil (2004).

As finalidades levam a uma profunda reflexão quanto a AAI, uma vez que desenvolve uma rede de informações que interligadas envolvem a comunidade acadêmica, produzem conhecimentos e promove o despertar crítico pela busca da superação dos problemas com 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 (ANDRADE, 2009).

Tomando como ponto de partida o previsto pelo INEP (BRASIL, 2014, p. 01) quanto aos processos de avaliação institucional, os quais “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”.

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 compreender melhor as atividades desenvolvidas que, consequentemente afetará de modo positivo a qualidade educacional e o valor social.

Ribeiro (2011) por fim 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, podendo ser utilizada como ferramenta de otimização e consolidação da qualidade institucional.

Logo, a AAI traz à tona o autoconhecimento da instituição, pois apresenta uma base para um planejamento estratégico através do conhecimento de suas fragilidades e potencialidades, faz a orientação da gestão da IES em prol da qualidade fornecendo dados para a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional de forma eficaz.

**Marco metodológico**

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

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica na medida e que se utiliza de materiais como livros, revistas, artigos como explica Silva Junior (2005, p. 21): “Pesquisa Bibliográfica: quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet.”

Foi aplicado o método hermenêutico, o qual corresponde a uma ciência interpretativa para as ciências humanas, sendo que os dados qualitativos foram analisados por meio da análise de conteúdo, à qual é caracterizada por um conjunto de procedimentos sistemáticos e objetivos que busca a descrição do conteúdo em análise, sendo de extrema importância a utilização da semântica, que é a pesquisa de sentido em um texto (CAMPOS, 2004).

**Resultados e discussões**

As fragilidades aqui tratadas tangem às influencias que interferem nas vantagens competitivas carecendo assim, serem estudadas e superadas convertendo-as em forças. Neste contexto, as afirmativas dos respondentes foram organizadas em unidades de significados, sendo possível a partir destas afirmar que: o descompromisso dos autoavaliadores promove respostas fragilizadas e por conseguinte não aponta a realidade da UNEMAT, ficando ausente ações “pilares” da universidade. O que gera dificuldade em apontar as deficiências da instituição, e leva a uma construção do PDI comprometida, com prejuízos que certamente não alcançará desenvolvimento institucional como se pretende e se espera atingir. 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.

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 possam contribuir 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, estando alocadas em diferentes municípios do estado de Mato Grosso, onde as questões culturais, ambientais e gerencial se alternam mediante a peculiaridade de cada campus, 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, operacionalizando 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 esta utilizada e comprovado 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.

Por meio da técnica de nuvem de palavras, extraídas dos registros dos discursos dos agentes envolvidos neste estudo, organizando as palavras a partir de seus destaques é possível conceber que: a falta de divulgação e a dificuldade de não participação na AAI compromete a construção de ações para um PDI que definitivamente possibilite o desenvolvimento institucional quando elaborado responsavelmente e executado em sua totalidade.

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 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 promovida pela UNEMAT.

Quanto às fortalezas, as unidades de significados extraídas dos discursos dos gestores se fundamentam nas competências marcantes, destacando as vantagens internas e 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, num 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 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 a 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 de Hintz (2013) quanto afirma que esse movimento 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 a partir da nuvem de palavras 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 x 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 ter caráter regulador, mas sim emancipatório, provocando aos atores institucionais reconhecer a IES e torna-la reconhecida no âmbito social, sendo ainda capaz de a partir da identidade institucional elaborar o plano de desenvolvimento institucional e 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. 19º. **EPENN**. João Pessoa, 05 a 08 de julho de 2009. Disponível em: books.scielo.org/id/wd/pdf/lordelo-9788523209315-03.pdf. Acesso em 20 de março de 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 União, Brasília, DF, 15.abr.2004a.Seção 1, p. 4-5. Disponível em: www.publicacoes.**inep**.gov.br/portal/download/266. Acesso em 10 de Maio de 2016.

BRASIL. Ministério da Educação. **Avaliação Institucional.** Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), 2014. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao\_superior/avaliacao\_institucional/instrumentos/2014/ instrumento\_institucional.pdf. Acesso em 15 de novembro de 2016.

BRASIL. UNEMAT. **Estatuto da Universidade do Estado de Mato Grosso**. Resolução nº 01/2010-CONSUNI. Disponível em: www.portal unemat.br/legislações. Acesso em fevereiro de 2016.

CAMPOS, C.J.G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Rev. bras. enferm**. vol.57, nº.5. Brasília Sept./Oct. 2004. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672004000500019. Acesso em 10 de Maio de 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. **IREXT**, 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 de maio de 2017.

FREIRE, P. Educação e mudança. Coleção Educação e mudança vol.1.9ª 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. [Artigo] 2013. **Avaliação.** Disponível em: inep.gov.br/avaliação\_institucional/controbuicoes\_cpa\_gestao\_institucional.pdf. Acesso em 20 maio de 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**. [Dissertação] Belo Horizonte: FEAD – Centro de Gestão Empreendedora, 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.** [v. 23, n. 51, 201](http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/eae/issue/view/164)1. Disponível em: educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S0103-68312012000100010...sci.. Acesso em 20 de agosto de 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**. [v. 6, n. 18, 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 de novembro de 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, maio/ago. 2005.

SILVA, M.N. **Autoavaliação Institucional: estudo de caso no campus da Unemat de Nova Xavantina-MT, no ano de 2014.** [Dissertação] Belo Horizonte: FEAD, 2015.

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