

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade em Diferentes Setores

**PESQUISA DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA UFSM: UMA
REFLEXÃO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DA INSTITUIÇÃO**

**INSTITUTIONAL SELF-ASSESSMENT RESEARCH OF UFSM: A REFLECTION
ON THE PERCEPTION OF THE MANAGERS OF THE INSTITUTION**

Marcia Helena do Nascimento Lorentz, Italo Fernando Minello e Vania de Fátima Barros Estivalette

RESUMO

As Instituições de Educação Superior tem o compromisso de colaborar com a sociedade por meio do desenvolvimento econômico, social e cultural, aliado a isso, promover o processo de transformação da sociedade. Diante disso, o Ministério da Educação (MEC) está sempre em busca de melhorias que tornem a qualidade do ensino cada vez mais adequada à sociedade. Neste contexto, a avaliação torna-se fundamental como forma de qualificar ainda mais o processo institucional. O programa de avaliação institucional nas universidades é regulado pela Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Faz parte do programa, três modalidades: a avaliação interna, a avaliação externa e a avaliação dos estudantes. Na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), o processo de autoavaliação é realizado sob a coordenação da Comissão Própria de Avaliação (CPA), e se desenvolve por meio de um ciclo anual de discussão, diagnóstico, coleta de dados e definição de ações por parte da CPA e das comissões setoriais. A pesquisa de autoavaliação na UFSM é realizada a cada dois anos, onde é levantada a opinião dos diversos segmentos atuantes na instituição. O presente artigo propõe analisar, a partir da referida pesquisa, as percepções do segmento “gestor”, considerando-se suas funções no desempenho das atividades do cargo, as particularidades de cada função e a necessidade de se identificar características desses gestores, correlacionando com o modelo *Papéis da Gestão* de Mintzberg (2010). Tal ensaio se caracteriza como qualitativo com a utilização de instrumento quantitativo, do tipo exploratório e tem como estratégia de pesquisa o estudo de caso.

Palavras-chave: avaliação institucional, autoavaliação, gestão institucional.

ABSTRACT

The Higher Education Institutions have the commitment of cooperating with society by means of economic, social and cultural development, and also promoting the transformation process of society. Thereof, the Ministry of Education (MEC) is always seeking improvements to make the quality of education more adequate to society. In this context, the assessment has become essential as a form of qualifying the institutional process. The institutional assessment program of the universities is regulated by Law number 10.861, of April 14, 2004, that created the National System of Higher Education Assessment (SINAES). Three modalities are part of the program: internal assessment, external assessment and assessment by the students. In the Federal University of Santa Maria (UFSM), the process of self-assessment is done under the coordination of the Assessment Commission (CPA) and is developed by means of an annual cycle of discussions, diagnosis, data collection and definition of actions by the CPA and the sectorial commissions. The self-assessment research at UFSM is carried out biannually, and opinions of many acting segments in the Institution

are raised. This article analyzes, from the referred research, the perceptions of the “managing” sector, considering its functions in the performance of the activities of the position, the particularities of each position and the need to identify the characteristics of these managers, correlated with the model Roles in Managing of Mintzberg (2010). Such essay is characterized as qualitative with the use of quantitative instruments, of the exploratory type and has as research strategy the case study.

Keywords: Institutional assessment, self-assessment, institutional managing.

1. Introdução

A evolução da sociedade e da economia em níveis nacionais e até mesmo internacionais vem provocando alterações no comportamento das pessoas e por consequência gerando novas demandas, no que se refere a diferentes aspectos sociais, uma destas demandas está relacionada ao contexto da educação.

As instituições de ensino superior públicassão caracterizadas pelo compromisso decolaborar com a sociedade por meio do desenvolvimento econômico, social e cultural; além de promover, de forma dinâmica, o processo detransformação da sociedade. O atendimento das expectativas da comunidade universitária, em especial dos estudantes deve ser prioridade nas instituições de ensino superior. O Ministério da Educação (MEC) está sempre em busca de melhorias que tornem a qualidade do ensino cada vez mais adequada à sociedade. Nesse contexto, a avaliação torna-se fundamental como forma de qualificar ainda mais o processo institucional. Para Sobrinho (2003), a avaliação é um empreendimento sistemático que busca a compreensão global da universidade, pelo reconhecimento e pela integração de suas diversas dimensões.

De acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), a avaliação institucional está relacionada: à melhoria da qualidade da educação superior; à orientação da expansão de sua oferta; ao aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social; ao 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, e da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) realiza seu processo de autoavaliação sob a coordenação da Comissão Própria de Avaliação (CPA), com a colaboração das Comissões Setoriais de Avaliação (CSA) das Unidades Universitárias, além da assessoria da Coordenadoria de Planejamento e Avaliação Institucional (COPLAI). O processo se desenvolve por meio de um ciclo anual de discussão, diagnóstico, coleta de dados e definição de ações por parte da CPA e das CSA. Uma das ações realizadas, a cada dois anos, é a pesquisa de autoavaliação institucional, onde é levantada a opinião dos diversos segmentos atuantes na instituição, como: discentes de graduação e de pós-graduação, docentes, técnico-administrativos em educação e gestores.

Este artigo tem como objetivo analisar a percepção dos gestores sobre o processo de avaliação institucional, abordados na pesquisa de autoavaliação da UFSM, considerando-se um enquadramento e uma categorização entre os diferentes tipos de chefia e os *Papéis da Gestão*, propostos por Mintzberg (2010). O artigo está estruturado em sete seções. Inicialmente, tem-se a introdução e na sequência é apresentado o objetivo; logo, é exposta a revisão de literatura, onde é descrito os principais conceitos dos temas tratados no artigo; a seguir, o método utilizado. Logo adiante, são apresentadas as principais características da

unidade do estudo de caso; na sequência é realizada a análise dos dados referente à pesquisa de campo, e; por fim, é exposta a conclusão e principais considerações do estudo.

2. Objetivo

O objetivo deste artigo é analisar a percepção dos gestores da UFSM, em relação à pesquisa de autoavaliação institucional, considerando os diferentes níveis de chefia.

3. Revisão da Literatura

A sustentação teórica apresentada nesse capítulo contempla a avaliação institucional, a autoavaliação e a gestão institucional.

3.1 Avaliação Institucional

A educação superior, a partir da sua expansão trouxe novas demandas, e com elas, desafios e transformações. Vários fatores explicam essa expansão, dentre eles: a modernização e a globalização; o alto contingente de jovens formados nas etapas escolares anteriores; a ascensão das mulheres; as exigências de maior qualificação por parte do mundo do trabalho e as mudanças culturais em parte impulsionadas pelos sistemas de informação (SOBRINHO, 2010).

O aumento das demandas no ensino superior culminou na sua ampliação, tendo em vista maior possibilidade de acesso pelos indivíduos. Assim, as instituições de ensino superior perceberam a necessidade de tornar mais eficientes os processos das atividades universitárias, assim como empreender maior eficácia e rendimento em suas ações. A avaliação é vista como mecanismo eficiente na correção de carências, agindo, enquanto processo, para desenvolver a excelência da qualidade do ensino (SANTOS *et al.*, 2012). Para Sobrinho (2003) a avaliação deve ser um processo contínuo e instaurado na cultura da Instituição. A avaliação contínua representa uma fonte permanente de conhecimentos e informações, podendo ser considerada uma fonte ininterrupta de produção de sentidos e questionamentos a cerca dos objetivos principais da Instituição.

Na visão de Polidori *et al.* (2007), se a avaliação institucional for pensada no sentido de formação e não apenas um simples processo informativo, que venha a estabelecer um caráter educativo; desta forma, será possível criar um processo avaliativo amplo, com o objetivo de evidenciar o que é preciso mudar e o que é preciso fortalecer e ampliar, contribuindo, assim, para o sucesso na qualidade da educação superior. Nesse sentido, as instituições de ensino superior precisam tornar seus processos mais eficientes, da mesma forma, promover maior efetividade às atividades universitárias; tais ações evidenciam a avaliação institucional como um agente facilitador da gestão universitária de forma a apontar deficiências, gerar soluções, buscando a melhoria da qualidade do ensino, inclusive levantando a perspectiva da comunidade universitária.

A participação dessa comunidade no processo de avaliação tem destaque no momento em que a instituição de ensino tem, por parte dos seus gestores, a predisposição em receber o conjunto de contribuições e críticas trazidas pelos indivíduos que compõem esta comunidade, visto que tais considerações estimulam a eficiência e o crescimento do processo. Para Polidori *et al.* (2007), o processo de avaliação só será desenvolvido na sua essência, se houver a participação dos sujeitos no processo avaliativo como atores atuantes e não somente informantes ou meros espectadores. Na visão de Sobrinho (2003), a comunidade acadêmica, constituída pelos servidores e discentes, deve ter uma participação institucional. O

envolvimento deve ser desde a concepção da avaliação até a interpretação dos instrumentos que norteiam o processo.

O programa de avaliação institucional nas universidades é regulado pela Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), sendo regulado pelo Decreto n. 5.773, de 9 de setembro de 2006. O programa está organizado em três modalidades: a avaliação interna, a avaliação externa e a avaliação dos estudantes. O processo de avaliação interna, também chamado de autoavaliação, é coordenado pela CPA de cada Instituição, enquanto a avaliação externa é realizada por comissões designadas pelo INEP.

Como forma de colaborar na compreensão do assunto “autoavaliação institucional”, descreve-se, a seguir, alguns conceitos sobre tal processo.

3.1.1 Autoavaliação Institucional

A autoavaliação é um processo contínuo aonde a própria instituição constrói o conhecimento. A partir dos resultados, é possível compreender quais são as necessidades reais e quais são as possíveis soluções para a melhoria da qualidade educativa e do alcance dos objetivos pré-estabelecidos. Para isso, a autoavaliação sistematiza informações, analisa coletivamente os resultados, constata novas formas de organização, identifica pontos a serem melhorados, bem como as potencialidades e estabelece estratégias de superação de objeções. A avaliação interna ou autoavaliação é, portanto, um processo cíclico, criativo e construído.

Na visão de Augusto e Balzan (2007), a Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) concebe a autoavaliação como um processo regular em que a Instituição busca se autoconhecer com o objetivo de aperfeiçoar suas atividades acadêmicas, com vistas a melhorar a qualidade da educação e a relevância da universidade para a sociedade.

O MEC, em 2010, elaborou o novo Plano Nacional da Educação (PNE 2011-2020), sendo identificado como uma das metas do PNE, a elevação da qualidade da educação superior, tendo como uma das estratégias, instigar o processo contínuo de autoavaliação das instituições de ensino superior, fortalecendo a participação das comissões próprias de avaliação.

As instituições de educação superior têm uma responsabilidade pública e uma finalidade social; todas elas devem estar comprometidas com a formação de cidadãos com elevada competência. Além disso, a produção e a difusão de conhecimentos científicos e socialmente relevantes, bem como uma administração efetiva e uma vivência institucional devem estar alinhadas a participação ativa dos indivíduos na vida da Instituição. A autoavaliação da educação superior deve ser entendida como um amplo processo de conhecimento e interpretação de ações e metas com o objetivo de cumprir com efetividade as finalidades públicas e sociais das instituições (SOBRINHO, 2003).

Para Silva e Gomes (2011), a autoavaliação busca avaliar a instituição de maneira global, identificando a harmonia entre a missão e as diretrizes institucionais estabelecidas, visando à melhoria da qualidade do ensino superior. Projeta também promover a participação da comunidade universitária e tornar a autoavaliação como prática permanente na instituição.

Atualmente não é possível fazer gestão universitária sem processo de avaliação, mesmo que tal ação ocorra por imposição governamental ou porque os gestores a consideram como um instrumento importante de gestão. Sabe-se que a gestão universitária busca novas formas de se relacionar institucionalmente; entretanto, tais formas são prejudicadas pelas mudanças ocorridas e acabam por comprometer os processos ligados às subjetividades dos atores envolvidos. É perceptível uma insatisfação, muitas vezes silenciosa, e uma retração na participação destes nos processos internos de autoavaliação (SANTOS *et al.*, 2012).

Diante disso, uma forma de envolver os grupos representativos da comunidade é por meio da influência dos gestores e o total envolvimento desses no processo de autoavaliação.

Como já dito anteriormente, o processo de avaliação institucional tem como base a Lei n. 10.861/04 e a Lei n. 5.773/06. Ademais, tem-se a Portaria n. 2.051/04 que trata especificamente da autoavaliação, versando sobre a composição, natureza e função da CPA. A referida portaria define que a CPA é autônoma, ficando a cargo das próprias instituições de ensino superior o estabelecimento do estatuto que regulamenta a composição, o funcionamento e as atribuições de tal comissão, assegurando a participação da comunidade acadêmica e divulgação dos resultados. A avaliação representa um meio para que a instituição reconheça suas potencialidades e fragilidades, colaborando na definição das prioridades que contribuirão para seu efetivo desenvolvimento institucional. O processo de autoavaliação procura propor a interação entre as áreas de pesquisa, pós-graduação, extensão e gestão, considerando concepção de formação e de responsabilidades sociais nos termos definidos no Projeto Pedagógico Institucional (PPI) (Relatório de Autoavaliação da UFSM, 2012).

Como proposta de estudo do presente artigo está à relevância da percepção dos gestores, sendo enquadrados e categorizados pelas suas chefias, sob a perspectiva de Mintzberg (2010). Nesse sentido, torna-se significativo a apresentação de alguns conceitos sobre o tema gestão institucional.

3.2 Gestão Institucional

A maneira como a gestão é conduzida em uma instituição faz toda a diferença nos resultados que esta deseja alcançar. Para Mintzberg (2010, p. 23), “a gestão pode ser vista como ocorrendo dentro de um triângulo no qual a arte, a habilidade prática e a utilização da ciência se encontram”. A utilização da arte traz novas ideias e a integração; quando se fala em habilidade prática, se visualiza as conexões baseadas nas experiências do grupo e finalmente, a ciência utiliza a análise sistemática do conhecimento para estabelecer a ordem.

A sistematização das atividades de uma organização observa e leva em consideração a percepção do gestor, pois seu olhar sob as tarefas e seu comprometimento com as pessoas envolvidas nos processos é fundamental para o alcance de bons resultados. Assim, a percepção dos gestores com relação a um determinado assunto pode vir a influenciar as pessoas que com eles convivem, fortalecendo, desta forma, a interação entre gestores e comunidade.

Milan e Toni (2008) parecem corroborar essa ideia, no momento em que afirmam que as imagens mentais que se constroem a partir da percepção de cada indivíduo compõem o elemento cognitivo básico do pensamento humano, influenciando o comportamento das pessoas. Nesse sentido, a forma como os gestores percebem a estratégia organizacional tem relação com a forma que esses indivíduos conduzem suas ações, atitudes e comportamentos profissionais, colaborando com a antecipação dos pressupostos que orientam a competição dentro de determinado ambiente competitivo (MILAN e TONI, 2008). Tais atitudes, comportamentos e ações adotados pelos gestores são, na maioria das vezes, provenientes de convicções pré-estabelecidas e tem por base as percepções do indivíduo, as quais, por sua vez, também repercutem no estabelecimento de metas, decorrentes de um determinado processo.

Na visão de Mintzberg *et al.* (2008), o estabelecimento de metas é uma tarefa criativa. É necessário um autoconhecimento para identificar os verdadeiros comprometimentos da organização, a partir das demandas efetivas. A falha no estabelecimento de metas que tenham relação com o comprometimento percebido pode gerar um problema na gestão. Os gestores atuam como agentes de mudança, por isso, são fundamentais na condução dos processos considerados essenciais para a instituição. Para Robbins (2005) tais agentes são catalisadores e assumem a responsabilidade pela gestão do processo de mudança.

Para dar consistência de análise a este estudo, mister se faz a adoção de procedimentos metodológicos adequados às características inerentes à proposta de pesquisa aqui delineada.

Nesse sentido, apresenta-se, a seguir, o método de pesquisa utilizado para a consecução deste ensaio.

4. Método

Considerando-se o objetivo definido para este estudo – analisar a percepção dos gestores em relação à pesquisa de autoavaliação – percebe-se que o mesmo se caracteriza como qualitativa com a utilização de instrumento quantitativo, do tipo exploratório e tem como estratégia de pesquisa o estudo de caso.

Quanto ao método quantitativo, pode ser usado em estudos de grandes conjuntos de dados ou de conjuntos relacionados à demografia, partindo de um conjunto de circunstâncias a ser conhecido e, construída a partir de um fenômeno social (SAMPIERI *et al.*, 2006), o que proporciona maior aplicabilidade no estudo do perfil de determinada população. Para Richardson (2011), o método quantitativo tem a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, garantindo certa segurança quanto às conclusões.

No que se refere à pesquisa do tipo exploratório, na visão de Hair (2005), esse tipo de pesquisa busca o esclarecimento e a transformação de conceitos e ideias, partindo da formulação de problemas mais específicos para estudos futuros e, tendo como foco percepções, comportamentos e necessidades do pesquisador. Para Yin (2010), tal estudo é o único que se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa exaustivamente, para investigar um fenômeno atual no seu contexto natural.

Considerando-se a autoavaliação como uma ferramenta de gestão em instituições de ensino superior, os poucos estudos encontrados na literatura sobre o tema, a singularidade e a especificidade do objeto de estudo, dentro de um contexto específico – UFSM –, e o objetivo deste estudo, conforme apresentado anteriormente, caracterizam o presente ensaio como um estudo exploratório.

Como estratégia de pesquisa adotou-se o estudo de caso por representar uma alternativa metodológica adequada para este ensaio. Isso se sustenta, tendo-se como suporte a perspectiva de Yin (2010) que sugere o estudo de caso com uma estratégia coerente em casos onde se busca o conhecimento sobre um contexto específico, visto que permite a obtenção de particularidades significativas e sistêmicas de eventos da vida real.

A análise dos dados se deu a partir dos resultados da pesquisa de autoavaliação aplicada aos gestores da UFSM, tendo como objetivo analisar a percepção desses em relação a autoavaliação institucional. Ressalta-se que, no intuito de proporcionar embasamento científico e metodológico para este estudo, as diferentes chefias dentro da estrutura hierárquica da UFSM foram enquadradas e categorizadas de acordo com a visão de Mintzberg (2010), em relação ao modelo *Papéis da Gestão*.

O motivo pelo qual se optou por realizar a categorização das diversas chefias em três grupos, se justifica pelo fato, que a análise das respostas dos gestores, nas pesquisas de autoavaliação já realizadas, sempre foi considerada de forma geral, sem a preocupação em identificar os diferentes tipos de gestores. Diante disso, a análise das chefias de forma categorizada, contribui com a gestão institucional, quando permite que as percepções dos gestores possam ser identificadas, levando em consideração suas principais atividades, funções exercidas e o papel gerencial que mais o identifica como gestor. Além disso, torna-se possível comparar a percepção dos gestores nas suas diferentes categorias.

5. O Estudo de Caso: a autoavaliação na UFSM

A UFSM, Instituição Federal de Ensino Superior, é constituída como autarquia especial vinculada ao MEC, e está localizada na cidade de Santa Maria. A atual estrutura estabelece a constituição de dez unidades universitárias. Além disso, a instituição possui três unidades de educação básica, técnica e tecnológica. A UFSM oferece ensino presencial e a distância e possui cursos, programas e projetos nas mais diversas áreas do conhecimento humano. Segundo o *Portal UFSM Indicadores*, atualizado em 30/07/2013, o corpo discente é constituído de 28.314 estudantes, em todas as modalidades de ensino. O quadro de pessoal conta com 1.814 docentes do ensino superior e da educação básica, técnica e tecnológica; e 2.781 técnico-administrativos em educação.

A instituição oferece 23 cursos de educação básica e técnica, 95 cursos de graduação, 13 cursos superiores de tecnologia, 87 cursos de pós-graduação; entre eles, 24 de doutorado, 46 de mestrado e 16 de especialização. Além disso, na modalidade a distância, a UFSM oferece 4 cursos na educação básica e técnica, 14 cursos de graduação e 9 cursos de pós-graduação. A UFSM tem o compromisso de colaborar com o desenvolvimento econômico, social e cultural da sociedade; promovendo de forma dinâmica, o processo de transformação da sociedade; sem perder de vista os valores e a identidade cultural do meio em que está inserida.

O estudo em questão ocorre na UFSM, junto aos seus gestores nos diferentes níveis de chefia. A referida pesquisa, que serviu de subsídio para este trabalho, foi realizada com todos os segmentos – docentes, discentes, técnico-administrativos e gestores – atuantes na instituição; entretanto, o presente ensaio limitou-se a analisar apenas as respostas do segmento “gestor”. Isso se sustenta em função de que são esses os responsáveis pela definição e implementação das estratégias corporativas e pela tomada de decisão nos diferentes níveis da instituição, repercutindo diretamente no comportamento dos profissionais que a compõe.

A pesquisa de autoavaliação, base utilizada para esse estudo, foi disponibilizada à comunidade universitária no período de outubro de 2012 a janeiro de 2013, sendo pautada nos seguintes aspectos: documentos oficiais, estrutura organizacional, infraestrutura, bibliotecas, apoio aos discentes, alocação de recursos e avaliação institucional.

O objeto de estudo definido para este trabalho tem como foco a percepção dos gestores da instituição, os quais estão distribuídos em 28 tipos de chefias. No intuito de identificar a percepção dos gestores, considerando-se suas funções no desempenho das atividades do cargo, as particularidades de cada função e a necessidade de se identificar características desses gestores, buscou-se, na visão de Mintzberg (2010) a sustentação necessária para analisar e categorizar as chefias da UFSM de acordo com o modelo *Papéis da Gestão* (MINTZBERG, 2010). Tal enquadramento, de acordo com a Figura 1, foi possível no momento em que se verificou certa similaridade entre a abordagem desse autor em relação aos papéis da gestão e a estruturação das funções de chefia dentro da UFSM.

Cabe ressaltar que tal modelo não é absoluto, ao contrário, os papéis interagem entre si ou se mesclam durante a atividade de gestão, conforme pode ser visualizado na Figura 1. Logo, o mesmo gestor pode atuar em diferentes papéis durante o desenvolvimento das suas atividades. Entretanto, a proposta neste artigo foi utilizar o modelo, classificando os gestores pelos papéis que mais o identificam, tendo como base as funções e atividades que os mesmos desenvolvem dentro da UFSM. Os *Papeis da Gestão* são estruturados em três perspectivas: plano das informações, plano das pessoas e plano da ação.

Os gestores relacionados ao **plano das informações** estão intimamente ligados, no ambiente externo, à função de disseminadores, ou seja, tem a função de vender a imagem da Instituição, além de representar o centro nervoso da organização. São responsáveis, no âmbito interno, por funções de concepção, delegação e distribuição (MINTZBERG, 2010), ou seja, exercem papéis estratégicos. Nesse sentido, verificou-se certa similaridade entre a abordagem desse autor em relação aos papéis da gestão e a estruturação das funções de chefia dentro da

UFSM. Tais funções são exercidas por servidores que ocupam cargos de chefia, sendo os mesmos, responsáveis por unidades universitárias, áreas ou setores da alta cúpula da administração institucional e pelo desenvolvimento da UFSM.

Nesse contexto, evidencia-se a relevância da percepção dessas chefias quanto ao processo de autoavaliação, visto que essas pessoas atuam na função de disseminadores da filosofia institucional, suas percepções são de fundamental importância na condução do processo de autoavaliação institucional.

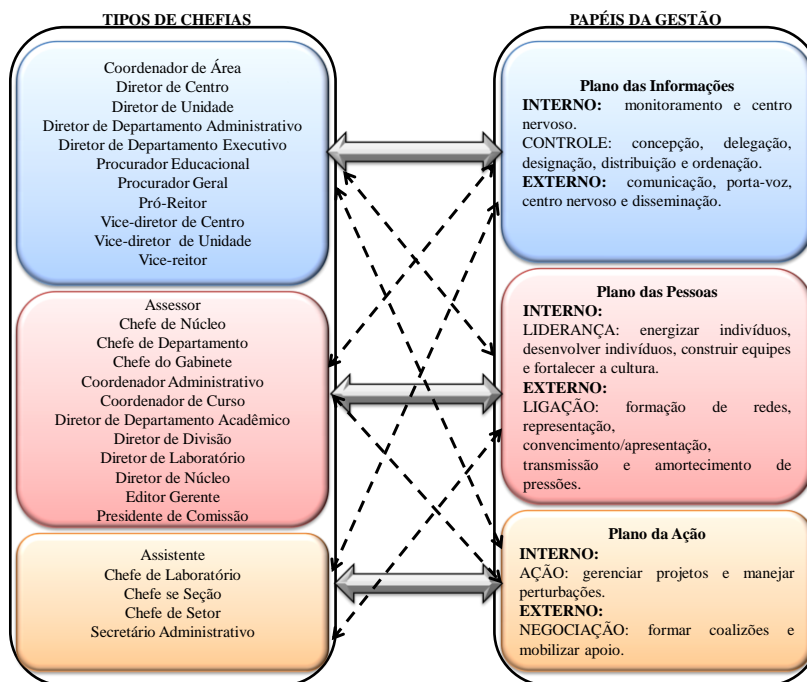


Figura 1: Relação entre as funções das chefias na UFSM e os *Papéis da Gestão* de Mintzberg (2010).

Quanto aos gestores relacionados ao **plano das pessoas**, estes estão mais voltados para a função direta de liderar pessoas. É função específica desse tipo de chefia, desenvolver os indivíduos e os subordinados. Estão elencadas nesse papel as atividades de construção de equipes e fortalecimento da cultura institucional (MINTZBERG, 2010). Representam esse grupo de chefias, na UFSM, assessores, chefes de diversos setores, coordenadores administrativos, além de presidentes de comissões. Tal função exige da pessoa que está respondendo pela chefia, grande capacidade de envolver seus subordinados. Na visão de Mintzberg (2010), no âmbito externo, esta chefia tem como função formar redes, desenvolver a capacidade de convencimento e manter controle sobre as pressões. Da mesma forma, implicam em funções importantes no processo de autoavaliação, logo podem atuar no convencimento das pessoas com relação à importância da participação da comunidade universitária na Autoavaliação Institucional.

Os gestores relacionados ao **plano da ação** comportam pessoas com chefias mais operacionais, são na maioria chefes de setores ou seções, com a atribuição de gerir projetos e acompanhar processos. Além disso, podem acompanhar coalizões, mobilizar apoio, e, por conseguinte, exercer influência em temas relevantes para a Instituição (MINTZBERG, 2010). Tais gestores representam um grupo importante na instituição, no momento que são responsáveis pela ação propriamente dita, além de apresentarem grande poder de influência,

pois desenvolvem suas atividades junto a base da estrutura organizacional, podendo atuar como indutores no processo de autoavaliação.

Nesse artigo, optou-se por denominar os gestores relacionados ao plano das informações, como sendo Gestor I (GI), os gestores relacionados ao plano das pessoas, como sendo Gestor P (GP) e por último, os gestores relacionados ao plano da ação, como sendo Gestor A (GA).

A pesquisa de autoavaliação da UFSM, que serviu de subsídio para este trabalho, foi composta por 53 questões e pautada nos seguintes aspectos: documentos oficiais, estrutura organizacional, infraestrutura, bibliotecas, apoio aos discentes, alocação de recursos e avaliação institucional. A pesquisa foi elaborada pela CPA e tem como base as dimensões do SINAES. Dessa forma, os aspectos considerados foram categorizados pelas dimensões do SINAES. Tal sistema apresenta 10 dimensões: (i) a missão e o plano de desenvolvimento institucional; (ii) a política para o ensino, a pesquisa; a pós-graduação e a extensão; (iii) responsabilidade social da instituição; (iv) comunicação com a sociedade; (v) política de pessoal e de carreiras do cargo docente e técnico-administrativo; (vi) organização e gestão da instituição; (vii) infraestrutura física; (viii) planejamento e avaliação; (ix) política de atendimento aos estudantes; e, (x) sustentabilidade financeira. Salienta-se que o instrumento aplicado aos gestores não considerou as dimensões (ii), (iii) e (v).

Diante disso, e atendendo ao objetivo proposto para este estudo, partindo-se dos resultados da pesquisa acima descrita, o presente artigo se limitou a analisar as dimensões (1) a missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional¹(PDI);(4)comunicação com a sociedade; e (8) Planejamento e Avaliação; totalizando 7 questões, visto que, essas são as que demonstram relação direta com a construção do processo de autoavaliação institucional, conforme apresentado a seguir.

6. Análise dos Resultados

Conforme já mencionado, o presente trabalho contou com os dados da pesquisa de autoavaliação da UFSM, do ano de 2012, onde o número total de gestores na instituição somam 665, distribuídos em 14 unidades universitárias e a reitoria. Desses, 403 responderam a pesquisa, correspondendo a 60% do total. O estudo verificou o número de gestores respondentes, já classificados de acordo com os respectivos *Papéis da Gestão*.(Gráfico 1)

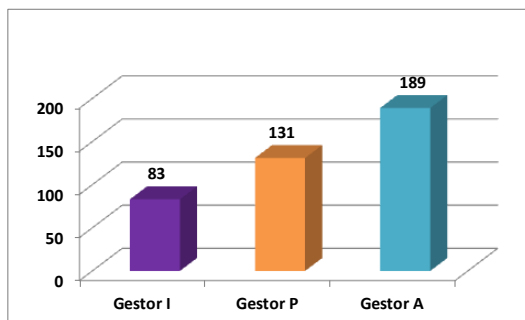


Gráfico 1 – Número de gestores respondentes.
Fonte: Relatório de Autoavaliação 2012/UFSM

¹PDI - A partir da Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004, que estabelece o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), o MEC introduziu como parte integrante do processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior (IES) o seu planejamento estratégico, sintetizado no que se convencionou denominar de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Com relação à **dimensão 1** – a missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) – foram aplicadas três questões, a primeira questiona se o respondente utiliza o PDI como referência para as ações de sua unidade/subunidade, levando em conta as políticas nele contidas (Tabela 1).

Dimensão 1					
1	U	UE	NU	D	T²
Gestor I	44	33	5	1	83
Gestor P	43	67	16	5	131
Gestor A	56	86	29	18	189

Tabela 1 – Número de respondentes – questão 1

Fonte: Relatório de Autoavaliação 2012/UFSM – referente à pergunta 01 do questionário origem

Como se pode observar, no grupo de GI, 53,01% utilizam o PDI, documento estratégico da Instituição, 39,76% utilizam eventualmente e 7,22% desconhecem ou não utilizam. No grupo de GP, 32,82% utilizam o PDI como referência, 51,15% utilizam eventualmente; entretanto, 16,03% não utilizam ou desconhecem o documento. Quanto ao grupo de GA, 29,63% utilizam, 45,50% utilizam eventualmente, 9,52% desconhecem e 15,34% não utilizam o documento nas suas atividades.

A segunda questão refere-se à avaliação da participação dos docentes no processo de elaboração e acompanhamento do(s) Projeto(s) Pedagógico(s) de Curso(s) (PPC); e a terceira questiona como o gestor avalia a participação dos discentes no processo de elaboração e acompanhamento do(s) Projeto(s) Pedagógico(s) de Curso(s) (Tabela 2).

Dimensão 1							
2	E	MB	B	R	I	D	T³
Gestor I	6	21	27	15	2	12	83
Gestor P	6	34	43	30	9	9	131
Gestor A	8	43	62	24	10	42	189
3							
Gestor I	2	13	17	24	14	13	83
Gestor P	1	13	42	39	22	14	131
Gestor A	4	21	61	34	18	51	189

Tabela 2 – Número de respondentes – questão 2 e 3

Fonte: Relatório de Autoavaliação 2012/UFSM – referente à pergunta 02 e 03 do questionário origem

Os resultados do grupo de GI quanto a questão 2, mostrou que 14,46% desconhecem a participação dos docentes no processo, as respostas “bom” ou “muito bom” somaram 57,83%; já 18,07% consideram regular e 7,23% consideram excelente. No grupo de GP, 25,95% consideram muito bom, 32,82% consideram bom, porém chama a atenção, o fato de

²Legenda: U: Utilizo; UE: Utilizo Eventualmente; NU: Não Utilizo; D: Desconheço; T: Total.

³Legenda: E: Excelente; MB: Muito Bom; B: Bom; R: Regular; I: Insatisfatório; D: Desconheço; T: Total.

13,74% dos GP desconhecem ou consideram insatisfatória a participação dos docentes. Quanto ao grupo de GA, o item “bom” ou “muito bom” somou 55,55%, o que chamou a atenção foi o item “desconheço” que foi a resposta de 22,22% dos gestores relacionados ao papel “Plano da Ação”, sendo esses os responsáveis por gerenciar projetos operacionais.

Na terceira questão, 15,66% do grupo de GI responderam “desconhecer” a participação dos discentes no processo. Somam 16,87% os respondentes que consideram o processo insatisfatório. Entretanto, 36,14% consideram “bom” ou “muito bom” e 28,92% consideram regular. Nas respostas do grupo de GP, aparecem 10,69% dos respondentes que desconhecem a participação dos discentes no processo, 16,79% consideram insatisfatório e 41,98% responderam escala de bom ou muito bom. As respostas do grupo de GA são preocupantes, pois 26,98% dos respondentes afirmaram desconhecer a participação dos discentes no processo. Com 9,52% de respostas como “insatisfatório”, além disso, 43,39% consideram “bom” ou “muito bom”.

A dimensão 4 – comunicação com a sociedade – explorou duas perguntas (35) como você avalia os canais de comunicação e sistemas de informação (Jornal da UFSM, página na Web, Rádio Universitária e TV Campus, Sistema de Informações para o Ensino (SIE)) para a comunicação interna; e, (36) para a comunicação externa. (Tabela 3)

Dimensão 4							
35	E	MB	B	R	I	D	T ⁴
Gestor I	3	31	36	12	1	-	83
Gestor P	3	26	64	27	8	3	131
Gestor A	7	66	89	19	8	-	189
36							
Gestor I	3	21	38	17	4	-	83
Gestor P	2	23	63	30	9	4	131
Gestor A	7	50	88	24	6	14	189

Tabela 3 – Número de respondentes – questão 35 e 36

Fonte: Relatório de Autoavaliação 2012/UFSM – referente à pergunta 35 e 36 do questionário origem

O grupo de GI avaliou a comunicação interna da instituição de forma positiva, onde 80,72% consideram “bom” ou “muito bom”, 14,46% consideram “regular”. Enquanto o grupo de GP considera 68,7% na escala de bom e muito bom, entretanto, 29,01% responderam insatisfatório, regular ou dizem desconhecer a comunicação interna. O grupo de GA se assemelha ao grupo de GI, onde 82,01 consideram boa ou muito boa a comunicação interna da UFSM. Quanto a comunicação externa, o grupo de GI se posicionou com 71,08% com as respostas nas escalas “bom” ou “muito bom” e 20,48% consideram regular. Nos GP, 29,77% responderam ser regular ou insatisfatório, enquanto 65,65% consideram “bom” ou “muito bom”. Dos GA, 10,58% responderam desconhecer ações quanto a comunicação externa ou consideram insatisfatório. Para 73,02% dos GA, a comunicação externa está boa ou muito boa.

O questionário abordou duas questões acerca da **dimensão 8** – Planejamento e Avaliação. (52) A avaliação das instituições de educação superior tem caráter formativo. Visa ao aperfeiçoamento da Instituição como um todo, construindo uma cultura de avaliação que possibilita uma permanente atitude de tomada de consciência sobre sua missão e finalidades acadêmica e social. O resultado dessas avaliações é utilizado para subsidiar a revisão e proposição das ações na sua unidade/subunidade? (Tabela 4)

⁴Legenda: E: Excelente; MB: Muito Bom; B: Bom; R: Regular; I: Insatisfatório; D:Desconheço; T: Total.

E, (53) A divulgação dos resultados para a comunidade acadêmica sobre as avaliações anteriores é?

Dimensão 8					
52	U	UE	NU	D	T ⁵
Gestor I	44	33	5	1	83
Gestor P	43	67	16	5	131
Gestor A	56	86	29	18	189

Tabela 4 – Número de respondentes – questão 52

Fonte: Relatório de Autoavaliação 2012/UFSM – referente à pergunta 52 do questionário origem

A primeira questiona se os resultados da avaliação são utilizados para subsidiar a revisão e proposição das ações. Assim, do grupo de GI, 53,01% afirmam utilizar os resultados da avaliação, 31,33% disseram utilizar eventualmente, 15,66% responderam que não utilizam ou desconhecem.

Quanto aos GP, 37,40% afirmaram utilizar, 43,51% responderam que utilizam eventualmente, 19,09% responderam que desconhecem ou que não utilizam. Por sua vez, as respostas do grupo GA foram: 32,80% responderam que utilizam, 35,45% que utilizam eventualmente e 31,75% responderam que desconhecem ou que não utilizam.

Com relação a segunda pergunta, para o grupo de GI, 63,85% responderam ser “bom” ou “muito bom” a divulgação dos resultados das avaliações anteriores, 13,25% responderam “regular”, 9,64% responderam insatisfatório, também 9,64% responderam ser excelente e 3,61% responderam desconhecer tal divulgação.

Para o grupo de GP, 51,91% responderam “bom” ou “muito bom”, 22,14% responderam “regular”, o número de respondentes que consideraram insatisfatório foi de 15,27%. Como excelente, responderam 3,05% e, desconheço 7,63%.

Quanto ao de GA, 59,26% responderam que a divulgação está “bom” ou “muito bom”, 13,76% responderam “regular”, 16,93% responderam desconhecer o processo de divulgação. Apenas 4,76% consideram insatisfatório e 5,29% consideram excelente.

Dimensão 8							
53	E	MB	B	R	I	D	T ⁶
Gestor I	8	23	30	11	8	3	83
Gestor P	4	26	42	29	20	10	131
Gestor A	10	46	66	26	9	32	189

Tabela 5 – Número de respondentes – questão 53

Fonte: Relatório de Autoavaliação 2012/UFSM – referente à pergunta 53 do questionário origem

Pode-se inferir a partir da análise dos resultados que com relação à dimensão 1, uma porcentagem considerável de gestores não utiliza ou desconhece o PDI, em especial os GA. Resultado inesperado, visto que o PDI constitui a proposta de desenvolvimento da Instituição e seria comum que o uso entre os gestores fosse habitual e constante. Entretanto, pode-se afirmar que no grupo de GI, o uso do PDI apresenta índices interessantes, demonstrando que os gestores do nível estratégico estão preocupados em alinhar as atividades principais da Instituição aos eixos estabelecidos como norteadores do desenvolvimento da UFSM.

Ainda com relação à dimensão 1, referente à percepção do gestor quanto à avaliação dos docentes no processo de elaboração do PPC, as respostas do grupo de GI, quanto ao

⁵Legenda: U: Utilizo; UE: Utilizo Eventualmente; NU: Não Utilizo; D: Desconheço; T: Total.

⁶Legenda: E: Excelente; MB: Muito Bom; B: Bom; R: Regular; I: Insatisfatório; D: Desconheço; T: Total.

índice de desconhecimento, apresentou-se alto, já que se trata de um assunto pertinente para a melhoria dos cursos da instituição. Quanto aos GP, o índice de desconhecimento do processo também pode ser considerado alto; e para os GA, o índice de desconhecimento foi o mais significativo. Isso demonstra que um grande número de gestores, em diferentes níveis de chefia desconhece um processo tão importante e fundamental.

A outra pergunta ainda referente à dimensão 1, abordou a participação dos discentes no processo de elaboração do PPC; igualmente as respostas permaneceram com índices altos quanto ao desconhecimento do processo ou ainda consideraram o processo insatisfatório; cabe ressaltar que todos os níveis de chefia tiveram porcentagens similares quanto à escala “bom” ou “muito bom”, mas ainda é necessário maior conhecimento por parte daqueles que atuam na gestão da universidade.

Quanto à dimensão 4, a percepção dos gestores quanto à comunicação com a sociedade, primeiramente de forma interna, os três níveis de chefia avaliaram de forma muito positiva. Da mesma forma, a avaliação da comunicação externa apresentou índices muito bons nos três níveis de chefia, comprovando que a percepção dos gestores converge neste aspecto.

Na dimensão 8, foi abordado ao gestor se ele utilizava os resultados da autoavaliação na sua unidade/subunidade, como subsídio para a revisão e proposição de novas ações. No grupo de GI, aproximadamente a metade dos gestores afirmaram utilizar os resultados. Porém, um número considerável respondeu desconhecer ou não utilizar os resultados. O número de GP que desconhecem ou não utilizam os resultados da avaliação são ainda maiores. Quanto ao grupo de GA, o número de gestores que não utilizam ou desconhecem duplica em porcentagem, com relação ao grupo de GP. Esse fato compromete consideravelmente o processo de autoavaliação institucional, pois é fundamental que os gestores se envolvam e utilizem os resultados como subsídio para a elaboração das ações das suas unidades/subunidades.

Considerando a segunda abordagem relacionada ao tema, referente à percepção do gestor quanto à divulgação dos resultados da avaliação para a comunidade acadêmica, os gestores, em seus diferentes níveis apresentam percepção similar quanto a esse assunto.

Aproximadamente 60% dos GI, acham a forma de divulgação dos resultados da avaliação dentro dos parâmetros projetados, já os GP, praticamente metade deles consideram a divulgação boa ou muito boa. Enquanto o grupo de GA, da mesma forma que os GI, 60% consideram que a divulgação está dentro do esperado. Entretanto, ainda tem-se um número considerável de gestores que acham que a divulgação dos resultados da avaliação poderia ser melhorada, ou ainda desconhecem o processo. O que é inadmissível, partindo do pressuposto que os gestores devem conduzir a instituição, se comprometendo efetivamente com os resultados dos processos institucionais.

7 Conclusão

As instituições de ensino superior apresentam o compromisso de colaborar com a sociedade por meio do desenvolvimento econômico, social e cultural; além de contribuir com o processo de transformação da sociedade. O MEC, preocupado em atender as expectativas da comunidade universitária, está sempre em busca de melhorias na qualidade do ensino oferecido à sociedade, considerando o processo de autoavaliação institucional como elemento chave para que as mudanças necessárias possam ser implementadas.

Nesse contexto, os atores partícipes da gestão institucional, denominados nesse artigo como gestores, são peças fundamentais na implementação de tais melhorias. Diante disso, o presente estudo teve como propósito analisar a percepção dos gestores, considerando as diferentes chefias, categorizadas pelos *Papéis da Gestão* (MINTZBERG, 2010), quanto ao

processo de autoavaliação institucional, tendo como base a pesquisa de autoavaliação 2012 da UFSM.

Pode-se inferir a partir da análise dos resultados que com relação à dimensão 1 – a missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) –, os gestores voltados para o plano das informações apresentam maior comprometimento com a instituição do que os demais tipos. Contudo, se for considerado a percepção do gestor quanto à avaliação dos docentes no processo de elaboração do PPC, o desconhecimento de tal processo ainda é alto. Quanto a dimensão 4 – comunicação com a sociedade –, pode-se deduzir que os três tipos de gestores apresentam boa percepção quanto a essa questão. Na análise da dimensão 8 – Planejamento e Avaliação –, no grupo de GI, aproximadamente a metade dos gestores afirmaram utilizar os resultados da autoavaliação como subsídio para proposição de novas ações. Entretanto, aproximadamente 15% afirmaram desconhecer o processo, número relativamente alto, em se tratando de gestores atuantes no nível estratégico da instituição. No grupo de GP, o número dos que desconhecem ou não utilizam os resultados da avaliação são ainda maiores. E esses resultados são ainda mais preocupantes no grupo de GA. Esse fato compromete consideravelmente o processo de autoavaliação institucional, pois é fundamental que os gestores se envolvam e utilizem os resultados como subsídio para a elaboração das ações das suas unidades/subunidades.

Como conclusão deste trabalho, pode-se verificar que os gestores da UFSM não apresentam similaridade em suas percepções, quando analisados isoladamente, ou seja, considerando o desempenho das atividades do cargo, as particularidades de cada função e a as características desses gestores, na visão de Mintzberg (2010), de acordo com o modelo *Papéis da Gestão*, apresentam percepções díspares. Esse fato compromete a gestão institucional, uma vez que, indivíduos de uma mesma instituição apresentam posturas e atitudes diferentes, contribuindo com isso, para a dificuldade de implementação de processos considerados indispensáveis para o desenvolvimento da instituição, como por exemplo, o processo de autoavaliação institucional.

8 Referências

AUGUSTO, Rosana. BALZAN, Newton Cezar. **A vez e a voz dos coordenadores das CPAs das IES de Campinas que integram o SINAES.** Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 12, n. 4, p. 597-622, dez. 2007.

BRASIL. Lei n. 10.861 de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Diário Oficial República Federativa Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 15 abr. 2004. Seção 1, p.3.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010

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

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação.** 2. ed. Brasília, INEP, 2004.

MILAN, Gabriel Sperandio. TONI, Deonir. **A configuração das imagens dos gestores sobre o conceito de estratégia.** RAM – Revista de administração Mackenzie, V.9, N.6, P. 102-125 Set/out 2008. ISSN 1678-6971

MINTZBERG, Henry. LAMPEL, Joseph. QUINN, James Brian. GHOSHAL, Sumantra. **O Processo da Estratégia – conceitos, contextos e casos selecionados.** 4 ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2008.

MINTZBERG, Henry. **Managing –Desvendando o dia a dia da gestão.** 1 ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2010.

POLIDORI, Marlis Morosini. FONSECA, Denise Grosso da. **Avaliação Institucional Participativa.** Revista de Avaliação da Educação Superior, 2007.

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

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, P.B. **Metodologia da Pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, Eliane Gomes dos. SADALA, Maria da Glória Schwab. BORGES, Sônia Xavier de Almeida. **Avaliação Institucional: Por que os atores silenciam?** Educ. Real. Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 551 -568, maio/ago. 2012. Disponível em:http://www.ufrgs.br/edu_realidade

SILVA, Assis Leão da. GOMES, Alfredo Macedo. **Avaliação Institucional no Contexto do SINAES: A CPA em questão.** Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 16, n. 3, p. 573-601, nov. 2011.

SOBRINHO, José Dias. RISTOFF, Dilvo I. **Avaliação e Compromisso Público – A Educação Superior em Debate.** 1 ed. Florianópolis: Editora Insular, 2003.

SOBRINHO, José Dias. **Avaliação e Transformações da Educação Superior Brasileira**(1995-2009): do Provão ao Sinaes. Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 15, n. 1, p. 195-224, mar.2010.

ROBBINS, Stephen P. **Administração –Mudanças e Perspectivas.** 1 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Comissão Própria de Avaliação. **Relatório de Autoavaliação Institucional 2012.** Santa Maria, UFSM, 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Portal UFSM Indicadores. Disponível em www.ufsm.br, o Santa Maria, UFSM, 2012.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.