



Avaliação institucional e planejamento estratégico na educação superior: saberes e práticas numa instituição de origem pantaneira¹

Institutional evaluation and strategic planning in higher education: knowledge and practices at a Pantanal-origin institution

Elizeth Gonzaga dos Santos Lima¹ , Rangel Renan Ramos da Silva^{2*} 

¹Grupo de Estudos e Pesquisas em Avaliação Educacional (GEPAVE), Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Educação, Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Cáceres, MT, Brasil

²Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Cáceres, MT, Brasil

COMO CITAR: LIMA, E. G. S.; SILVA, R. R. R. **Avaliação institucional e planejamento estratégico na educação superior:** saberes e práticas numa instituição de origem pantaneira. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, Araraquara, v. 19, esp. 3, e19491, 2024. eISSN: 19825587. DOI: <https://doi.org/10.21723/riaee.v19i00.1949101>

Resumo

Estudar a Avaliação Institucional e as relações com o Planejamento Estratégico é reafirmar a importância desses instrumentos para as tomadas de decisão institucionais e para a busca da qualidade dos serviços prestados à sociedade. O presente artigo traz a experiência de uma universidade pública estadual *multicampi* sobre o desenvolvimento da Avaliação Institucional integrada com o Planejamento Estratégico de forma democrática e participativa. Os resultados evidenciaram que a relação interfacial de planejamento e avaliação, por meio dos eixos e dimensões do SINAES, é de suma importância para que se diminua o distanciamento entre o que se planeja e o que se avalia. Além disso, os gestores universitários precisam pautar as ações e atividades cotidianas baseando-se nesses documentos institucionais com vistas ao estabelecimento e alcance de metas quantitativas e qualitativas próprias da missão universitária.

Palavras-chave: Avaliação institucional; Planejamento estratégico; educação superior.

Abstract

Studying Institutional Evaluation and its relationship with Strategic Planning means reaffirming the importance of these instruments for institutional decision-making and for the pursuit of quality in the services provided to society. The present article describes the experience of a multi-campus public state university on the development of an Institutional Evaluation integrated with Strategic Planning in a democratic and participatory manner. The results showed that the interfacial relation between planning and evaluation, through the SINAES axes and dimensions, is of the utmost importance in reducing the gap between what is planned and what is evaluated. Furthermore, university managers need to base their daily actions and activities on these institutional documents with a view to establish and achieve the quantitative and qualitative goals which are part of the university's mission.

Keywords: Institutional evaluation; Strategic planning; higher education.

***Autor correspondente:**

rangel@unemat.br

Submetido: Julho 15, 2024

Revisado: Agosto 16, 2024

Aprovado: Setembro 17, 2024

Fonte de financiamento: nada que declarar.

Conflitos de interesse: Não há conflitos de interesse.

Aprovação do comitê de ética: não se aplica.

Disponibilidade de dados: não se aplica.

O estudo foi realizado na Universidade do Estado de Mato Grosso (Unemat), cujo objetivo foi compreender as possibilidades de integração da Avaliação Institucional, por meio do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), e o Planejamento Estratégico na UNEMAT a partir dos resultados da Autoavaliação desta universidade de origem pantaneira.



Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

¹ Este artigo é resultado de uma pesquisa desenvolvida no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação, vinculada ao Grupo de Estudos e Pesquisas em Avaliação Educacional (GEPAVE), sediado na região do Pantanal Mato-Grossense, ligado à **Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT)**.

INTRODUÇÃO

Este artigo é resultado de uma pesquisa desenvolvida no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação, vinculada ao Grupo de Estudos e Pesquisas em Avaliação Educacional (GEPAVE), sediado na região do Pantanal Mato-Grossense, ligado à Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT). O objetivo foi compreender as possibilidades de integração da Avaliação Institucional por meio do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e o Planejamento Estratégico na UNEMAT a partir dos resultados da autoavaliação.

Para tanto, utilizou-se a pesquisa qualitativa como metodologia e, como instrumento, os documentos institucionais foram analisados e foram conduzidas entrevistas semiestruturadas, coletando as vozes dos seguintes gestores: reitor, vice-reitor, pró-reitor de Planejamento e Tecnologia da Informação, pró-reitor de Gestão Financeira, pró-reitor de Administração, pró-reitor de Assuntos Estudantis, pró-reitor de Ensino de Graduação, pró-reitor de Pesquisa e Pós-Graduação, pró-reitor de Extensão e Cultura, os Diretores Político-Pedagógicos Financeiros (DPPFs) dos *campi* de Alta Floresta, Alto Araguaia, Barra do Bugres, Cáceres, Colíder, Diamantino, Juara, Luciara, Nova Mutum, Nova Xavantina, Pontes e Lacerda, Sinop e Tangara da Serra, e os membros da Comissão Própria de Avaliação (CPA).

O lócus desta pesquisa foi a UNEMAT, criada em 1978 na condição de Instituto Superior de Cáceres (IESC). Quanto às políticas de avaliação, a UNEMAT iniciou o processo em 1994, atendendo a um convite do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB). Em 2009, a Comissão Própria de Avaliação (CPA) se adequou às diretrizes do SINAES. Já o Planejamento Estratégico Participativo (PEP) da UNEMAT foi concebido em 2015 a partir de uma elaboração participativa e emancipatória (Universidade do Estado de Mato Grosso, 2017).

O planejamento e a avaliação são ferramentas importantes para a gestão de uma universidade e cabe à instituição, por meio de seus gestores e de sua comunidade acadêmica, pensar as concepções, princípios e valores que devem sustentar a missão institucional. Para tanto, a gestão deve ter como eixo central a função social da universidade e as finalidades do planejamento e da avaliação, bem como questionar os seus processos, instrumentos e narrativas para a implantação de um sistema participativo como um instrumento de democratização dos processos institucionais.

A gestão democrática e participativa tem como função social a produção de conhecimento científico que possibilite a qualidade de vida e o desenvolvimento humano. Emergem, nesse contexto institucional, o planejamento e a avaliação também de forma participativa, como dispositivos centrais para a gestão e para os diversos atores acadêmicos, os quais têm necessidade de cooperar e de assumir formas de responsabilização coletiva pela relevância social, cultural e política das tarefas educativas e científicas que desenvolvem.

Este artigo traz a oportunidade de conhecer a experiência de uma universidade estadual sobre os seus processos de planejamento e avaliação na visão dos gestores. A Avaliação Institucional é um subsídio para o Planejamento da Universidade, cujos resultados devem contribuir como instrumento de gestão universitária.

AValiação INSTITUCIONAL NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

A Avaliação Institucional é um instrumento de transformação da educação superior. É ela que corrigirá o percurso da gestão e orientará os rumos do planejamento universitário, contribuindo diretamente para o desenvolvimento da universidade, possibilitando que a instituição se situe e se organize, traçando novos rumos e/ou ampliando seus horizontes. Além disso, a Avaliação Institucional proporciona a autoanálise do ensino, da pesquisa e da extensão, colaborando diretamente com o processo de planejamento da instituição e consubstanciando informações pertinentes à gestão universitária para fins de tomada de decisão, com orientação

para a política universitária e a análise técnica dos problemas operacionais e financeiros. Ademais, também é possível viabilizar uma ambiência de prestação de contas à sociedade e à própria comunidade interessada (Universidade do Estado de Mato Grosso, 2002).

Segundo Leite (2005), a avaliação na universidade surgiu na América do Norte, durante o século XX. Com a globalização, esse fenômeno transpôs fronteiras internacionais e aterrissou em solos brasileiros capitaneado pelo neoliberalismo, que engendrou um novo formato de Estado, originando a figura do Estado Avaliador (Lima, 2010a), cuja concepção está centrada na fiscalização e controle das atividades seguindo a lógica da racionalidade orçamentária (Dias Sobrinho, 2002 apud Lima, 2010b). Nessa intelecção, o Estado passa a traçar políticas públicas avaliativas pelo crivo controlador do governo, com vistas à eficiência e competitividade, atendendo ao mercado e às hierarquias, o que foi denominado Avaliação Reguladora. Contrapondo essa perspectiva hegemônica e histórica, segundo Leite (2005), a Avaliação Emancipatória frisa a conscientização e a dialógica qualitativa, resultando na criação coletiva pela epistemologia subjetiva, também cunhada de Avaliação Participativa.

A última e vigente política de avaliação do ensino superior no Brasil é o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (Brasil, 2004a). O SINAES é um programa governamental com cobertura em todo o território brasileiro e delineado para as políticas de avaliação, com a finalidade de melhoria da qualidade da educação superior, orientação da expansão da sua oferta, aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social. Está organizado em três eixos basilares: Avaliação Institucional (contemplando a Avaliação Interna e Externa), Avaliação do Desempenho dos Estudantes (por meio da aplicação do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes – ENADE e da obtenção do Índice Geral de Cursos – IGC) e Avaliação dos Cursos de Graduação (pela qual se confere o Reconhecimento e se concede a Renovação).

A Avaliação Interna ou Autoavaliação Institucional é o processo de reconhecimento realizado pela própria instituição, identificando suas características e performances nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão. Isso permite identificar os aspectos positivos e negativos daquele dado momento com a finalidade de subsidiar a melhoria da qualidade da educação superior de forma participativa. Os resultados caracterizam o retrato institucional e são transformados em documento oficial da universidade.

A Avaliação Institucional é uma ferramenta e/ou instrumento essencial para a gestão universitária, funcional e importante tanto para a comunidade acadêmica quanto para a sociedade em geral. Para a comunidade acadêmica porque a Avaliação Institucional une a percepção dos seus atores em relatórios resumidos e indicadores de qualidade; e para a sociedade em geral porque a universidade deve estar a serviço do bem comum e atender aos anseios da população. Ambas só serão materializadas por meio de gestores que não usem de defecção para com os resultados da avaliação.

A Avaliação Institucional, além de orientar a racionalidade nas tomadas de decisão, também se constitui como técnica administrativa de gestão universitária, evidenciando vários aspectos da instituição e em quais condições ela se encontra naquele dado momento, o que é oportuno nas reflexões para definição de prioridades e determinações para as mudanças almejadas pela comunidade acadêmica.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

O Planejamento Estratégico (PE) na concepção do modelo participativo e a junção com a Autoavaliação Institucional podem contribuir com o desenvolvimento das instituições de ensino superior. É a experiência de um caso de Planejamento Estratégico Participativo que está em plena execução em uma universidade pública estadual no interior do estado de Mato Grosso.

E por que planejar? Segundo Mintzberg (2004), o exercício de planejar possibilita a coordenação das atividades, subsidia tomadas de decisão racionais e assegura que o futuro seja levado em consideração, preparando para o inevitável, antecipando o indesejável e controlando

o controlável. O planejamento se materializa de múltiplas formas e com distintos níveis. De acordo com Chiavenato (2003, p. 171), “existem três níveis distintos de planejamento: o planejamento estratégico, o tático e o operacional”. O presente artigo delimitará o alcance de estudo no Planejamento Estratégico (PE) por ser mais amplo e abranger toda a organização.

Intelectualizado por Igor Ansoff, precursor desse instrumento administrativo na década de 60 do século passado, com discussões sobre a visão do pensamento estratégico dos negócios empresariais, o PE foi concebido com formulações de etapas e/ou estágios que versavam a fixação de objetivos, análise de disparidade com a posição da empresa, cursos de ação, tomada de decisão, entre outros, inclusive com a avaliação do processo: “avaliação interna está preocupada com o fato de a empresa poder ou não resolver seus problemas, [...] e se os objetivos não puderem ser atingidos, será feita uma Avaliação Externa” (Ansoff, 1967, p. 140 apud Mintzberg, 2004, p. 51).

O PE é uma ferramenta administrativa concebida para o mercado empresarial com vistas às metas e objetivos de médio e longo prazo, metodologicamente pensada para obtenção de lucro, definida pela cúpula e/ou presidentes da organização, delineada para o capital e a capitalização de dividendos no sistema comercial, que foi sendo aperfeiçoado e instrumentalizado com o auxílio das escolas de negócios, que estudavam a operacionalização do processo estratégico. Nesse sentido, destaca-se a escola de *design*, que formalizou o roteiro a partir da matriz *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT)² para englobar todos os aspectos correlacionados às organizações empresariais americanas.

Ao longo do período, o PE foi sendo reorganizado e adaptado para cada realidade, quebrando, em certa medida, a rigidez metodológica para que se tornasse viável e aplicável nas empresas. A partir dessas mudanças e atualizações do mercado, foram surgindo algumas derivações mais aprimoradas dessa ferramenta para que atendesse as empresas desde o setor privado até os órgãos da administração pública.

Para o setor privado, destaca-se a ideia do Planejamento Estratégico de Negócio (PEN) ou Planejamento Estratégico Corporativo (PEC), entre outros, “pela qual uma organização pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos” (Chiavenato, 2003, p. 236).

O Planejamento Estratégico voltado para a administração pública, embora adaptado e sistematizado para os órgãos a nível nacional, estadual e municipal, ainda carece de legitimidade do público-alvo diretamente impactado por essa instrumentalização organizacional, portanto, não é de todo democrático. Como essa ferramenta administrativa, concebida para o mercado empresarial, pode estar a serviço da administração pública, ou, mais especificadamente, como o Planejamento Estratégico pode contribuir com uma instituição de ensino superior pública? O Planejamento Estratégico Participativo (PEP) tem se mostrado uma alternativa para a conexão desse elo, pois, nessa perspectiva participativa e democrática por meio do engajamento de todos os atores envolvidos, são construídas e deliberadas as metas, objetivos, identidade organizacional, metodologias de desenvolvimento, o que será feito, como será realizado, quem será o responsável e com o que será feito.

Toni (2003) aborda essa temática enquanto Planejamento Estratégico com enfoque participativo, dizendo que a opção pelas formas participativas representa um avanço considerável na celebração e legitimação social desses pactos e consensos, tendo como preceito metodológico a percepção de se planejar com quem realmente executa. O Planejamento Estratégico com enfoque participativo se fundamenta na participação democrática, na autonomia do indivíduo, na democratização do conhecimento e na práxis técnico-política. Além disso, pretende iniciar um processo de inversão do padrão histórico da capacitação dos servidores e agentes políticos, tornando-os solidariamente partícipes da discussão dos temas da gestão pública num quadro de democratização das relações sociais e de poder, resultando no sentido de que quem executa também deve planejar e realizar a ação prático-crítica (Toni, 2003).

² Ou, em português: Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças (FOFA).

O PEP é fruto de inúmeras variações, modificações e adequações que ocorreram ao longo dos anos. O ponto positivo nessa questão é justamente a flexibilização da técnica e da metodologia ora adotadas com a abertura das decisões coletivas. Entretanto, o ponto negativo dessas constantes alterações é que o PEP empregado na instituição “A” geralmente não tem sido o mesmo da instituição “B”. Com ressalva do princípio democrático e participativo, as etapas e organização desse instrumento não são uniformes, o que acaba prejudicando a comparabilidade de informação e a formulação de uma metodologia consensual, até mesmo uma conceituação *sui generis*.

O que se observa é que, independentemente das ponderações e particularidades de cada caso, no Planejamento Estratégico Participativo houve o processo de reconstrução dos princípios norteadores dessa ferramenta concomitantemente com a reconfiguração das matrizes e a inversão da pirâmide de tomada de decisão. Os princípios são revistos porque, antes voltados para gerar lucro, agora visam à qualidade. A metodologia do processo é construída na coletividade, aproveitando a essência das matrizes e desprezando a rigidez tecnicista. E, enquanto no mercado privado a identidade organizacional e as metas de curto, médio e longo prazo são definidas e implantadas, na perspectiva participativa as decisões e estratégias são decididas e implementadas com a anuência e engajamento de todos os atores envolvidos, contribuindo para a tomada de decisão dos seus gestores.

Segundo Toni (2003), o Planejamento Estratégico com enfoque participativo é um instrumento que planeja a organização, ao mesmo tempo em que desenvolve seus participantes numa pedagogia que institui uma nova forma de compartilhar a direção e o sentido das organizações públicas. O enfoque participativo objetiva se consolidar como um instrumento gerencial, uma ferramenta de construção coletiva de identidades democráticas no setor público.

Portanto, o Planejamento Estratégico Participativo e a Avaliação Institucional Participativa vão se apresentando como meios que subsidiam a gestão universitária nas suas tomadas de decisão perante as instituições públicas de ensino superior por estarem ancorados nos pressupostos participativos e democráticos. Isso porque, enquanto o planejamento demonstra os rumos da instituição, a avaliação reflete a percepção da comunidade acadêmica naquele dado momento, cabendo à gestão estar consentânea à junção do planejamento com a avaliação.

PLANEJAMENTO, GESTÃO E AVALIAÇÃO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

A interface “planejamento, gestão e avaliação” será possível se houver a clara adesão e aceitação dos pressupostos participativos e democráticos como elementos constitutivos da ambiência universitária. Essa interação diminui o distanciamento entre o que se planeja e o que se avalia, com contribuições significativas para a autonomia universitária e a legitimação das ações realizadas, caso contrário, “o distanciamento entre o planejamento e a avaliação leva a consequências gravíssimas, impede a construção de propostas com a participação da comunidade e possibilita a imposição de projetos, de normas e ações” (Lima, 2010a, p. 126).

O planejamento é o componente abstrato nessa conjuntura, mas que depende dos gestores universitários para a concretização do que foi almejado pela comunidade acadêmica em curto, médio e longo prazo, e que também se orientou para planejar conforme os apontamentos descritos na avaliação da instituição. A gestão universitária é o que confere materialidade a essa interação, pois deve se organizar para a concretização das ações planejadas e construir espaços de debates democráticos engendrando a cultura avaliativa da participação na universidade. A avaliação subsidiará a gestão nas tomadas de decisão e norteará as ações de planejamento institucional, retroalimentando essa engrenagem. O processo é contínuo e visa à qualidade e à melhoria da instituição, que está calcada na concepção participativa e democrática, na qual os atores sociais têm voz e vez no cotidiano da instituição. Essa interface pode ser representada da seguinte forma:

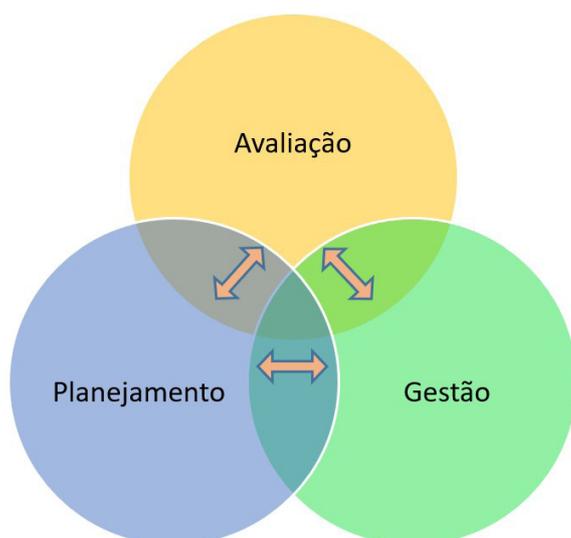


Figura 1. Planejamento, gestão e avaliação na instituição de ensino superior. Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

A sistematização interfacial do planejamento, da gestão e da avaliação universitária da UNEMAT está centrada nos eixos e dimensões do SINAES, conforme matriz descrita a seguir:

Quadro 1. Matriz interfacial de planejamento, gestão e avaliação na educação superior.

MATRIZ INTERFACIAL DE PLANEJAMENTO, GESTÃO E AVALIAÇÃO DA UNEMAT				
Eixos	Dimensões	Planejamento	Gestão	Avaliação
Eixo 1: Planejamento e Avaliação Institucional	Dimensão 8: Planejamento e Avaliação	• Definição da abrangência.	• Como e com o que realizaremos?	• Em qual situação nos encontramos neste dado momento?
Eixo 2: Desenvolvimento Institucional	Dimensão 1: Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional	• Para qual período e espaço temporal?		
	Dimensão 3: Responsabilidade Social da Instituição			
Eixo 3: Políticas Acadêmicas	Dimensão 2: Políticas para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão			• Quais são as contribuições para o planejamento?.
	Dimensão 4: Comunicação com a Sociedade	• Onde e quando queremos alcançar e/ou chegar?	• Materialização dos instrumentos de planejamento.	• (Re) Posicionamento diante dos resultados.
	Dimensão 9: Política de Atendimento aos Discentes			
Eixo 4: Políticas de Gestão	Dimensão 5: Políticas de Pessoal			
	Dimensão 6: Organização e Gestão da Instituição			
	Dimensão 10: Sustentabilidade Financeira			
Eixo 5: Infraestrutura Física	Dimensão 7: Infraestrutura Física			

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Dessa forma, o **Quadro 1** possui o seguinte sentido:

- a) Planejamento:** o quadrante onde consta “Onde e quando queremos alcançar e/ou chegar?” propõe que o planejamento institucional, planejamento anual, planejamento estratégico, entre outras variações de planejamento universitário, sejam congregados nessa perspectiva de organização por meio dos eixos e dimensões, desenvolvendo a interação entre o que se avalia e o que se planeja para uma gestão universitária de qualidade. A criação de mecanismos e instrumentos de uma avaliação participativa (que depende muito do tamanho e natureza do projeto) cria os elementos essenciais de adesão da população ao processo de planejamento e, com efeito, de compromisso coletivo sobre o balanço crítico, as eventuais correções de rumo e os ajustes a se fazer. A estratégia da avaliação participativa cria uma espécie de compartilhamento entre os gestores e a finalidade do projeto (Toni, 2003).
- b) Gestão:** é trazer à baila a práxis da gestão universitária em que o “Como e com o que realizaremos?” expressa as técnicas que devem ser empregadas, a legislação a ser seguida, as alocações orçamentárias, entre outros compêndios administrativos que subsidiem a tomada de decisão para a melhoria de ensino, pesquisa, extensão e até gestão, conforme os eixos e dimensões. Nessa variável, o gestor público universitário tem discricionariedade sobre como realizará e/ou executará as ações propostas pela comunidade acadêmica. Administrar uma instituição educacional, portanto, requer uma gestão diferenciada no seu cotidiano, tanto em metas como em objetivos. Conduzir uma instituição de ensino não é uma tarefa fácil, principalmente devido ao objetivo principal ser a coordenação de diferentes componentes de um sistema, sem perder de vista a especificidade de suas características e valores, que visam ao bem comum. Gestar uma organização e/ou instituição de educação superior remete a questões mais complexas, pois não se caracteriza por ser uma empresa comum, mas altamente diferenciada, complexa e muito específica porque é responsável por formar pessoas (Oliveira, 2009).
- c) Avaliação:** compreende o fim e o início do processo, visto que evidenciará os pontos fortes e/ou positivos da instituição que precisam ser mantidos, bem como os pontos fracos e/ou negativos que precisam ser repensados pela questão “Em qual situação nos encontramos neste dado momento? Quais são as contribuições para o planejamento?”. Os dados elencados nos resultados possibilitarão a retroalimentação dessa engrenagem nas instituições de ensino superior por estarem confluentes e harmônicos com os eixos e as dimensões do SINAES. Cabe pontuar o protagonismo exercido pela autoavaliação, segundo o SINAES, na perspectiva participativa nessa interação: “Os participantes do processo de mudança em uma organização sentem-se responsáveis quando participam das discussões e dos resultados, sejam estes favoráveis ou não” (Oliveira, 2009, p. 90). Os resultados da avaliação subsidiarão as discussões e reflexões, o que, conseqüentemente, endossará dados para o planejamento e sustentará a gestão na tomada de decisão.

A sistematização dessa matriz, ilustrada por meio da Figura 1, tem como intuito possibilitar um planejamento institucional mais próximo da realidade, e que não se torne inexecutável, considerando que os gestores se basearão em informações mais fidedignas, permitindo que tomem decisões mais assertivas e que representem o anseio da comunidade e a melhoria da instituição. Essa interligação fortalecerá a cultura avaliativa e diminuirá o distanciamento entre o que se planeja e o que se avalia. Isso porque, conseqüentemente, haverá a retroalimentação das informações.

A junção teórica e prática do planejamento, da gestão e da avaliação, estando estes interligados pela concepção participativa e democrática, pode resultar em qualidade institucional. Assim, a abordagem dessa temática foi essencial para a reflexão das interfaces existentes entre planejamento, gestão e avaliação na ambiência do ensino superior público. A seção seguinte evidenciará os resultados desta pesquisa conjuntamente com as análises realizadas.

ANALISANDO A INTERFACE “AVALIAÇÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO” PELAS VOZES DOS GESTORES EM UM ESTUDO DE CASO

A Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT) é uma instituição de educação superior estadual pública e gratuita que completou 45 anos de existência em 2023. Cáceres, cidade do Alto Pantanal, sedia a Reitoria dessa universidade, que está presente em 56 municípios, contemplados por 13 *campi*, 21 núcleos pedagógicos e 27 polos de ensino a distância, ofertando 179 cursos, atendendo cerca de 18.145 acadêmicos nas diferentes modalidades de ensino, contando com 1.432 docentes e 758 técnicos administrativos, e, ainda, reunindo 30 cursos *stricto sensu* na pós-graduação, segundo o Anuário Estatístico da UNEMAT de 2023 (Universidade do Estado de Mato Grosso, 2023a).

A partir de 1997, iniciou-se o processo de construção da política de avaliação institucional. Em 2002, através da Comissão Central de Avaliação Institucional (CCAI) da universidade, foi emitido e publicado o 1º Relatório de Avaliação Institucional, compreendendo o período de 1998 a 2002. Com o advento do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) refletindo na reestruturação do projeto de autoavaliação da UNEMAT e na constituição da Comissão Própria de Avaliação (CPA) (Universidade do Estado de Mato Grosso, 2023), em 2005, foi emitido o segundo relatório, denominado II Relatório Síntese de Autoavaliação, compreendendo o período de 2003 a 2005. Na sequência, em 2007, foi emitido o III Relatório de Avaliação Institucional da UNEMAT, compreendendo o período de 2005 a 2007. Em 2013, foi publicado o Relatório Conclusivo da Autoavaliação do Ciclo 2010-2012; em 2015, o Relatório Conclusivo da Autoavaliação do Ciclo 2013-2015; e, por último, o Relatório Conclusivo da Autoavaliação do Ciclo 2015-2018 (Quadro 2).

Quadro 2. Contexto histórico do processo avaliativo na UNEMAT.

História da Avaliação Institucional na UNEMAT	
Ano	Trajatória e ações desenvolvidas
1994	O Ministério da Educação (MEC) convida a UNEMAT para participar do Programa de Avaliação Institucional (PAIUB).
1996	Recebimento de recursos do MEC para a concretização do Programa de Avaliação Institucional da UNEMAT (PAIUNEMAT).
1997	A UNEMAT institui a primeira comissão de avaliação, denominada Comissão Central de Avaliação Institucional. Seminário de abertura do PAIUNEMAT. Realização do primeiro Fórum de Avaliação Institucional da UNEMAT.
1998	Construção dos instrumentos de coleta de dados para o PAIUNEMAT. Implantação do Exame Nacional de Cursos (Provão) na UNEMAT.
1999	Coleta de dados e tabulação para o PAIUNEMAT. Realização do primeiro Seminário de Avaliação Institucional na UNEMAT.
2001	Realização de outro Seminário de Avaliação Institucional na UNEMAT.
2002	Emissão e publicação do 1º Relatório de Avaliação Institucional da UNEMAT.
2003	A UNEMAT constitui a Coordenadoria de Avaliação Institucional da UNEMAT (COAVI) ligada à Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PRPDI).
2004	Constituição da Comissão Própria de Avaliação (CPA), atendendo a legislação do SINAES.
2005	Emissão e publicação do 2º Relatório de Avaliação Institucional da UNEMAT, denominado II Relatório Síntese de Autoavaliação.
2007	Emissão e publicação do 3º Relatório de Avaliação Institucional da UNEMAT.
2009	Comissão Própria de Avaliação reformula seu projeto e adere à organização do SINAES, contemplando as 10 dimensões.
2010	Emissão do Projeto de Avaliação Institucional para o período de 2010 a 2014. A COAVI é reestruturada e passa a se chamar Diretoria de Avaliação Institucional (DAI).
2012	Emissão e publicação do Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional da UNEMAT referente ao período de 2010 a 2012. A DAI é reestruturada e passa a se chamar Diretoria de Gestão de Regulação do Ensino Superior (DGRES), estando alocada na Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PROEG).

Fonte: Silva (2021, p. 107).

Quadro 2. Continuação...

História da Avaliação Institucional na UNEMAT	
Ano	Trajatória e ações desenvolvidas
2013	Emissão e publicação do 4º Relatório de Avaliação Institucional da UNEMAT, denominado Relatório Conclusivo da Autoavaliação do Ciclo 2010-2012.
2014	Emissão e publicação do Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional da UNEMAT referente ao período de 2013 a 2015.
2015	Emissão e publicação do 5º Relatório de Avaliação Institucional da UNEMAT, denominado Relatório Conclusivo da Autoavaliação do Ciclo 2013-2015.
2016	Emissão do Projeto de Avaliação Institucional da UNEMAT para o período de 2015 a 2018.
2017	Emissão e publicação do Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional da UNEMAT referente ao período de 2015 a 2018.
2018	Emissão e publicação do 6º Relatório de Avaliação Institucional da UNEMAT, denominado Relatório Conclusivo da Autoavaliação do Ciclo 2015-2018.

Fonte: Silva (2021, p. 107).

Ao explicitar de forma panorâmica toda a trajetória da política avaliativa na Universidade do Estado de Mato Grosso, é imprescindível destacar a notável preocupação em todos os processos pelo desenvolvimento da cultura participativa e democrática. Dos nove relatórios analisados, os últimos relatórios, entre parciais e conclusivos (correspondendo aos ciclos 2010-2012, 2013-2015 e 2015-2018), gozam, em certa medida, de consonância e harmonia, devido à sistematização dos dados em Categorias de Análise, criada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) da UNEMAT a partir das dimensões e eixos do SINAES. Portanto, a interface entre o Planejamento Estratégico da instituição e a Avaliação Institucional inicia-se no alinhamento das Categorias de Análises em consonância com as dimensões e eixos do SINAES, conforme o **Quadro 3** a seguir.

Quadro 3. Organização das Dimensões e Eixos do SINAES por Categoria de Análise.

CATEGORIAS DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL CONSTRUÍDAS PELA UNEMAT	EIXOS DO SINAES	DIMENSÕES DO SINAES
Categoria Administrativa e Organizacional	Eixo 1: Planejamento e Avaliação Institucional	Dimensão 8: Planejamento e Avaliação
	Eixo 2: Desenvolvimento Institucional	Dimensão 1: Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional
		Dimensão 3: Responsabilidade Social da Instituição
	Eixo 4: Políticas de Gestão	Dimensão 5: Políticas de Pessoal
		Dimensão 6: Organização e Gestão da Instituição
		Dimensão 10: Sustentabilidade Financeira
Categoria Infraestrutura	Eixo 5: Infraestrutura Física	Dimensão 7: Infraestrutura Física
Categoria Pedagógica	Eixo 3: Políticas Acadêmicas	Dimensão 2: Políticas para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão
		Dimensão 4: Comunicação com a Sociedade
		Dimensão 9: Política de Atendimento aos Discentes

Fonte: Silva (2021, p. 114).

O **Quadro 3** evidencia a organização das Dimensões e Eixos do SINAES, analisados por categorias, conforme adotado pela CPA da UNEMAT, sendo elas: Categoria Administrativa e Organizacional, Categoria Infraestrutura e Categoria Pedagógica. Na Categoria Administrativa e Organizacional, foram alocados os Eixos e Dimensões que se referem ao planejamento, execução e orçamento das atividades desenvolvidas pela instituição em ensino, pesquisa, extensão e gestão, bem como à regulamentação das ações, estruturas organizacionais, funcionamento, integração e articulação das instâncias, setores, coordenadorias e divisões/supervisões. Já na Categoria Infraestrutura, foram contempladas todas as questões ligadas a salas de aula, bibliotecas, laboratórios, entre outros aspectos necessários ao funcionamento e à execução das atividades planejadas e desenvolvidas em ensino, pesquisa, extensão e gestão na universidade. Por fim, a Categoria Pedagógica compreende as Dimensões que propiciaram a análise dos aspectos relacionados ao nível das atividades que estavam sendo desenvolvidas na gestão, no ensino, na pesquisa e na extensão, bem como à comunicação com a sociedade, qualidade dos serviços ofertados e política de atendimento aos estudantes.

Nessa ambiência participativa e de avaliação democrática, emergiu o Planejamento Estratégico Participativo 2015-2025 da Universidade do Estado de Mato Grosso, recepcionando as Dimensões e Eixos do SINAES em consonância com as Categorias de Análises. Construído com as insígnias “planejar”, “participar” e “concretizar”, esse projeto institucional se iniciou em 2012, com a assinatura do Convênio nº 771.800/2012³ entre o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) e a universidade. O PEP foi concebido na perspectiva participativa com abordagem qualitativa, com pressuposto do fortalecimento institucional de uma universidade pública e democrática, com autonomia didático-pedagógica e financeira para construir suas ações de gestão, ensino, pesquisa e extensão, buscando alcançar os objetivos estratégicos e as metas em curto, médio e longo prazo, a fim de potencializar a qualidade institucional.

Além disso, foi organizado um comitê de coordenação, situado na Reitoria, conjuntamente com os comitês locais, que representavam os 13 *campi* e a sede da Reitoria, divididos em polos para a operacionalização dos trabalhos⁴ envolvendo todas as instâncias e setores, como Reitoria, Pró-Reitorias, faculdades, diretorias dos *campi*, coordenações dos cursos e os segmentos da comunidade acadêmica: docentes, técnicos, gestores e discentes. Foi desenvolvido em sete etapas:

- I) Preparatória com a organização inicial dos comitês e a atualização e sistematização de informações, com divulgação das ações e mobilização da comunidade acadêmica;
- II) Formação dos Multiplicadores, realizando a socialização de conhecimentos e a disseminação da perspectiva participativa e democrática em todos os polos com todos os segmentos da comunidade acadêmica;
- III) Análise Diagnóstica para Construção da Estratégia, situando a universidade e analisando o que está sendo devolvido à sociedade conjuntamente com exames dos pontos positivos (forças e oportunidades) e pontos negativos (fraquezas e ameaças) a partir das variações do SWOT e da caracterização dos fatores críticos de sucesso (FCS);
- IV) Construção das Diretrizes (revisão e/ou aperfeiçoamento da missão), que é a revisão dos marcos legais da universidade, resultante da identidade institucional;
- V) Construção da Estratégia, definição do mapa estratégico da instituição, interligando as etapas anteriores e o orçamento das ações;

³ O Convênio nº 771.800/2012 teve como objetivo capacitar a equipe de servidores, composta por técnicos da educação superior e docentes em Planejamento Estratégico, pois a justificativa principal consistia em definir os principais rumos da UNEMAT e a elevação do Índice Geral de Cursos (IGC).

⁴ As áreas operacionais de reuniões de trabalho foram: Polo I – Cáceres (Reitoria, *campi* Cáceres, Pontes e Lacerda); Polo II – Tangará da Serra (Tangará, Barra do Bugres e Diamantino); Polo III – Alta Floresta (Alta Floresta e Colíder); Polo IV – Sinop (Sinop, Nova Mutum e Juara); e Polo V – Nova Xavantina (Nova Xavantina, Luciara e Alto Araguaia).

VI) Construção dos Meios de Acompanhamento do PEP, definindo como e quando serão avaliados os prognósticos elaborados;

VII) Consolidação do PE para que a gestão universitária seja consentânea com as metas e objetivos traçados. No relatório final do PEP, constituído de 204 páginas divididas em nove seções, ficaram evidenciados os anseios da comunidade acadêmica da UNEMAT, expressos e validados nos objetivos de curto, médio e longo prazo por cada unidade administrativa responsável pela devida implementação do que se foi planejado até 2025.

E QUAL A INTERFACE ENTRE O PEP DA UNEMAT E A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL?

Essa construção ocorreu ao longo de todo o processo, numa ambiência participativa e estratégica, no qual o Planejamento Estratégico Participativo 2015-2025 da Universidade do Estado de Mato Grosso emergiu recepcionando as Dimensões e Eixos do SINAES em consonância com as Categorias de Análises. A interface entre o PEP e a Avaliação Institucional fica mais evidente nas etapas III (Análise Diagnóstica) e IV (Construção das Diretrizes) do PEP, quando se estabeleceu que os indicadores quantitativos e qualitativos a serem utilizados seriam as Dimensões do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), disponibilizados ao público pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), regulamentados pela Lei nº 10.861/2004 (Brasil, 2004a) e descritos na Nota Técnica INEP/DAES/CONAES nº 065/2014 (Brasil, 2014). Logo, as variáveis dos Fatores Críticos de Sucesso foram as Dimensões da Avaliação Institucional; conseqüentemente, os objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo validados são a resposta da comunidade acadêmica para seus próprios apontamentos nos processos avaliativos.

O Planejamento Estratégico Participativo da UNEMAT ainda está sendo implementado, pois sua abrangência é de 10 anos, ou seja, encontra-se na etapa de Consolidação (etapa VII), entretanto esse instrumento administrativo já vem contribuindo com a gestão universitária, subsidiando a construção de documentos institucionais, com destaque para a sustentação objetiva do Congresso Universitário 2018 e para a emissão pública do Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI 2017-2021 e do PDI 2022-2028, além de orientar a construção e implementação do Planejamento Estratégico Participativo da Pós-Graduação *Stricto Sensu* 2022-2030 da UNEMAT.

Ao entrevistar os gestores da UNEMAT, evidencia-se que eles compreendem a importância da Avaliação Institucional e do Planejamento Estratégico na perspectiva participativa, concatenados com os Eixos e Dimensões do SINAES. Quanto à Avaliação Institucional, nota-se que os gestores a entendiam como um trabalho processual capaz de apontar as questões positivas e negativas da instituição e, também, que os dados/informações resultantes da Avaliação Institucional devem servir de reflexão e discussão pela comunidade acadêmica, com vistas à melhoria na qualidade da universidade, subsidiando o planejamento.

Contudo, observa-se nas falas que, embora os gestores discursassem acerca da importância dos resultados da avaliação na gestão universitária, pouco utilizavam dos dados para desenvolver e/ou pautar suas atividades na universidade, afirmando que muitas ações deixaram de ser realizadas ao longo dos anos por questões de ordem financeira, que foram frustradas e/ou contingenciadas por parte do Estado. Também ficou evidente que a Avaliação Institucional assumiu o papel de avaliar o que está sendo realizado e manter o planejamento de curto, médio e longo prazo mais próximo da realidade, subsidiando atividades diárias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relação interfacial de planejamento e avaliação, por meio das Categorias de Análise e dos Eixos e Dimensões do SINAES, é de suma importância para que se diminua o distanciamento

entre o que se planeja e o que se avalia, pois haverá, conseqüentemente, a retroalimentação das informações. Isso possibilitará que os gestores se baseiem em informações mais fidedignas, proporcionando tomadas de decisão mais assertivas e que representem o anseio da comunidade, norteando as discussões e o planejamento da universidade com vistas ao estabelecimento e alcance de metas quantitativas e qualitativas próprias da missão universitária.

Na UNEMAT, os Relatórios Conclusivos de Avaliação Institucional têm auxiliado na construção de documentos institucionais norteadores das políticas pedagógicas macro da instituição, como é o caso do Planejamento Estratégico Participativo (PEP) 2015-2025, do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2017-2021, do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2022-2028, do Planejamento Estratégico Participativo *Stricto Sensu* 2022-2030 e da confecção do Relatório Final do Congresso Universitário 2018. Esses documentos institucionais têm em comum os princípios participativos e democráticos que subsidiam e/ou possibilitam aos gestores tomarem decisões mais assertivas e legítimas, com ações desenvolvidas e concretizadas com base naquilo que a comunidade acadêmica apontou ser o melhor caminho a trilhar pela instituição, e, dessa forma, propiciando a relação interfacial da avaliação com o planejamento institucional, permitindo a retroalimentação da gestão universitária.

O estudo também evidenciou que os gestores da universidade compreendem a importância da integração do planejamento/gestão/avaliação pelas interações dos Eixos e Dimensões do SINAES. Eles entendem que a Autoavaliação Institucional tem contribuído e fortalecido os espaços de discussão e participação da comunidade para que seus diversos atores façam suas contribuições e sugestões. Além disso, os gestores acreditam que o Planejamento Estratégico Participativo é um instrumento administrativo para organizações e/ou instituições adeptas ao princípio participativo (concepção), onde todo processo acontece coletivamente (processual democrático), definindo o propósito e/ou negócio (missão) e contribuindo para a construção da imagem futura (visão), das ações que serão implementadas (diretrizes estratégicas) e se o que foi planejado está sendo de fato realizado (acompanhamento e/ou monitoramento). Por outro lado, ficou evidente que os gestores pouco utilizavam esses documentos institucionais nas tomadas de decisão e no direcionamento das atividades cotidianas da universidade. Contudo, também ficou comprovado que esse cenário pode ser modificado a partir da mudança de cultura e hábito por parte dos gestores universitários.

A comunidade acadêmica deve estar atenta à Avaliação Institucional e ao Planejamento Estratégico Participativo da instituição, analisando e dialogando com os serviços prestados pelos gestores universitários, a fim de que pautem suas ações e atividades cotidianas da universidade pública para melhorarem a qualidade do ensino, da pesquisa, extensão e da gestão da forma mais profissional possível, considerando as contribuições de curto, médio e longo prazo, visando à consolidação de uma universidade pública, gratuita e de qualidade.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004.** Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2004a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/10.861.htm. Acesso em: 20 maio 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Nota Técnica INEP/DAES/CONAES nº 065.** Assunto: Roteiro para Relatório de Autoavaliação Institucional. Brasília, DF: MEC, 2014. Disponível em: https://seavi.ufms.br/files/2013/04/Nota_Tecnica_No65_2014_Relatorio_CPA.pdf. Acesso em: 21 maio 2023.

Chiavenato, I. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Leite, D. **Reformas universitárias:** avaliação institucional participativa. Petrópolis: Vozes, 2005.

Lima, E. G. S. **Avaliação Institucional:** o uso dos resultados – Estratégias de (re)organização dos espaços de discussão na universidade. Campinas: RG, 2010a.

Lima, E. G. S. Os processos de avaliação instituídos na educação superior e os processos de tomadas de decisão: significados, sentidos e efeitos. *In*: SILVA, A. R.; KARIM, T. M. (org.). **Universidade e política: temas do ensino**. Cáceres: Editora UNEMAT, 2010b. p. 345-354.

Mintzberg, H. **Ascensão e queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

Oliveira, A. R. M. Espaços participativos, planejamento estratégico e sustentabilidade em organizações educacionais. *In*: LEITE, D. (org.). **Avaliação participativa e qualidade: os atores locais em foco**. Porto Alegre: Sulina, 2009. p. 189-208.

Silva, R. R. **Avaliação institucional: instrumento de gestão universitária**. Cáceres: Editora UNEMAT, 2021.

Toni, J. **Planejamento e elaboração de projetos: um desafio para a gestão no setor público**. Porto Alegre: FDRH, 2003. Disponível em: https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/39F91FA48FD37A0B032571C000441F95/%24File/NT00032192.pdf. Acesso em: 5 maio 2023.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO. Relatórios da Autoavaliação Institucional da UNEMAT. Cáceres: UNEMAT, 2002. Disponível em: <http://portal.unemat.br/?pg=site&i=avaliacao&m=>. Acesso em: 20 maio 2023.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO. **Planejamento Estratégico Participativo 2015-2025: planejar, participar, concretizar**. Cáceres: Editora UNEMAT, 2017. Disponível em: http://portal.unemat.br/media/files/livro_pep_unemat%204.pdf. Acesso em: 20 maio 2023.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO. **Anuário Estatístico 2023. Ano-base 2022**. Cáceres: Editora UNEMAT, 2023a. Disponível em: <https://cms.unemat.br/storage/documentos/bloco-documento-arquivo/dyHEP0QwvINPQ3Zjaerl7qtFMociopaDs8RMNTzB.pdf>. Acesso em: 8 jun. 2023.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO. **Planejamento e Tecnologia da Informação. Anuário**. Cáceres: UNEMAT, 2023b. Disponível em: <http://www.unemat.br/prpti/anuario/>. Acesso em: 20 maio 2023.

Contribuição dos autores

EGSL professora do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), é coautora responsável pela concepção e fundamentação teórico-conceitual, coleta e análise qualitativa de dados, preparo de figuras e tabelas, escrita e revisão e preparação da bibliografia. RRRS, contador efetivo da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), é autor responsável pela concepção e fundamentação teórico-conceitual, coleta e análise qualitativa de dados, preparo de figuras e tabelas, escrita e revisão e preparação da bibliografia.

Editor: Prof. Dr. José Luís Bizelli

Editor Executivo para América Latina: Prof. Dr. Vilmar Alves Pereira