

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMININSTRAÇÃO

DANIELA NAVES BARBOSA

**EVOLUÇÃO DOS RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E SUA
RELAÇÃO COM O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DO
INSTITUTO FEDERAL GOIANO – CAMPUS MORRINHOS**

Goiânia

2023

DANIELA NAVES BARBOSA

**EVOLUÇÃO DOS RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E SUA
RELAÇÃO COM O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DO
INSTITUTO FEDERAL GOIANO – CAMPUS MORRINHOS**

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado Profissional em Administração do
Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA),
como requisito para obtenção do título de Mestre
em Administração, sob a orientação do Prof. Dr.
Paulo Cesar Bontempo.

Goiânia – GO
PPGADM – UNIALFA
março/2023

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

B238e

Barbosa, Daniela Naves.

Evolução dos resultados da autoavaliação institucional e sua relação com o plano de desenvolvimento institucional do instituto federal goiano – Campus Morrinhos. / Daniela Naves Barbosa. – 2023.

116 f.: il. 30cm.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo.

Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Programa De Pós-Graduação em Administração de Empresas. – Goiânia, 2023.

1. Autoavaliação Institucional. 2. Planejamento estratégico. 3. Plano de Desenvolvimento Institucional. 4. Instituições de Ensino Superior Públicas. I. Bontempo, Paulo Cesar. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 658.012.2

Dedicatória

À Ian Naves, filho querido, que me ensina todos os dias a amar, a maternar e a ser resiliente na vida.

Agradecimentos

Ao meu companheiro de vida, exemplo de pai, Marcel Melo, pelo apoio e incentivo, e por sempre acreditar no meu potencial.

Ao meus pais, Vânia e Alexandre, que por muitas vezes abdicaram dos seus projetos pessoais na busca de melhores oportunidades para seus filhos.

A Karina Graziele Rosa, querida amiga, pela parceria no trabalho e no mestrado, e por tornar nosso cotidiano mais leve e agradável.

Ao meu orientador Professor Dr. Paulo Cesar Bontempo, um agradecimento especial, por toda sua paciência, compreensão, e por seus ensinamentos para superar os obstáculos durante essa jornada no caminho do saber.

A Professora Dr. Patrícia Kinast de Camillis e ao Professor Dr. Bento Alves da Costa Filho agradeço o interesse e disponibilidade em participar da banca final deste estudo e colaborar com suas avaliações, sugestões e ensinamentos.

Aos colaboradores e professores da UNIALFA pela presteza e pelo aprendizado compartilhado.

E Ao Instituto Federal Goiano por oportunizar e apoiar a realização deste trabalho.

Resumo

Na procura por contribuir nos estudos dos processos de gestão nas instituições de ensino superior públicas, esta pesquisa tem como objetivo desenvolver a análise da evolução cronológica dos resultados da autoavaliação institucional e sua relação com o Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal Goiano – Campus Morrinhos. Nesta investigação, optou-se por uma abordagem quali-quantitativa e descritiva. Foram utilizados dados primários e secundários. Os dados dos resultados dos questionários da autoavaliação institucional foram tratados através da adaptação do método de análise de dados de Konzen e Adams (2016). Foi possível identificar através dos resultados das autoavaliações institucionais dos anos de 2019, 2020 e 2021, que a baixa satisfação dos participantes em relação a várias questões do desenvolvimento do Instituto Federal Goiano – Campus Morrinhos estão relacionadas com a falta de detalhamento do conteúdo e da baixa qualidade na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional vigente (2019 – 2023). Já em relação às questões que geraram alta satisfação dos participantes, a pesquisa possui limitações para afirmar se foram devidas à adequada elaboração das ações contidas no Plano de Desenvolvimento Institucional que geraram a satisfação dos participantes da autoavaliação institucional, uma vez que podem existir ações que não estão presentes no Plano de Desenvolvimento Institucional, mas que provocaram o alcance dos objetivos e metas avaliadas. Entre outros aspectos, conclui-se que o Plano de Desenvolvimento Institucional (2019-2023) do Instituto Federal Goiano não possui características básicas de um planejamento estratégico desejável para uma instituição, já que possui poucas metas e ações para atingir os objetivos estratégicos propostos, e tão pouco apresenta valores quantitativos e mensuráveis para melhor analisar a evolução real do alcance dos objetivos.

Palavras-chave: Autoavaliação Institucional. Planejamento estratégico. Plano de Desenvolvimento Institucional. Instituições de Ensino Superior Públicas.

Abstract

In the search for contributing to the studies of management processes in public higher education institutions, this research aims to develop the analysis of the chronological evolution of the results of the Institutional Self-assessment and its relation to the Institutional Development Plan of the Federal Institute Goiano - Campus Morrinhos. In this research, a quali-quantitative and descriptive approach was chosen. Primary and secondary data were used. The data from the results of the Institutional Self-Evaluation questionnaires were treated by adapting the data analysis method of Konzen and Adams (2016). It was possible to identify through the results of the institutional self-assessments of the years 2019, 2020 and 2021, that the low satisfaction of the participants in relation to several issues of the development of the Federal Institute Goiano - Campus Morrinhos are related to the lack of detailing of the content and the low quality in the preparation of the Institutional Development Plan in force (2019 - 2023). Regarding the issues that generated high satisfaction from the participants, the research has limitations to state whether they were due to the proper preparation of the actions contained in the Institutional Development Plan that generated the satisfaction of the participants of the Institutional Self-assessment, since there may be actions that are not present in the Institutional Development Plan, but that caused the achievement of the objectives and goals evaluated. Among other aspects, it is concluded that the Institutional Development Plan (2019-2023) of the Federal Institute Goiano does not have basic characteristics of a desirable strategic planning for an institution, since it has few goals and actions to achieve the proposed strategic objectives, and also does not present quantitative and measurable values to better analyze the real evolution of the achievement of the objectives.

Keywords: Institutional self-assessment. Strategic planning. Institutional Development Plan. Public Higher Education Institutions.

Sumário

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.2	OBJETIVOS DO ESTUDO	19
1.2.1	Objetivo geral	19
1.2.2	Objetivos específicos	19
1.3	ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TEXTO	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1	GESTÃO ESTRATÉGICA	21
2.1.1	Definição de estratégia	21
2.1.2	Escolas de pensamento estratégico	23
2.1.3	Planejamento estratégico	26
2.1.4	Elaboração e implementação do planejamento estratégico	29
2.1.5	Vantagens do planejamento estratégico	31
2.1.6	Erros e falhas comuns no planejamento estratégico	32
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	33
2.2.1	Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	40
2.3	AUTOAVALIAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	45
2.3.1	Sistema Nacional de Avaliação da Educação (SINAES)	46
2.3.2	Discussões sobre a Autoavaliação Institucional nas IES	49
3	CONTEXTUALIZAÇÃO	51
3.1	REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA	51
3.2	INSTITUTO FEDERAL GOIANO	52
3.2.1	IF Goiano – Campus Morrinhos	54
4	METODOLOGIA	56
4.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	56
4.2	COLETA DE DADOS E TÉCNICAS DE ANÁLISE	57
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	64
5.1	PARTICIPANTES DA AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	65
5.2	ANÁLISE DA RELAÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO – CAMPUS MORRINHOS E O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	67

5.2.1	Dimensão 1 -----	67
5.2.2	Dimensão 2 -----	68
5.2.3	Dimensão 3 -----	71
5.2.4	Dimensão 4 -----	74
5.2.5	Dimensão 5 -----	76
5.2.6	Dimensão 6 -----	78
5.2.7	Dimensão 7 -----	80
5.2.8	Dimensão 8 -----	83
5.2.9	Dimensão 9 -----	84
5.2.10	Dimensão 10 -----	86
5.3	SÍNTESE DAS ANÁLISES DOS RESULTADOS DA AAI X PDI -----	88
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA PRÓXIMOS ESTUDOS -----	91
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS -----	96
	ANEXO A -----	105
	ANEXO B -----	112

Lista de Figuras

Figura 1 -	Tipos de Planejamento -----	27
Figura 2 -	Metodologia do Planejamento Estratégico -----	28
Figura 3 -	Fases do Planejamento estratégico -----	29
Figura 4 -	Mapa geográfico das unidades do IF Goiano -----	53

Lista de Gráficos

Gráfico 1 -	Evolução do resultado da dimensão 1 (AAI do Campus Morrinhos) -----	67
Gráfico 2 -	Evolução do resultado da dimensão 2 (AAI do Campus Morrinhos) -----	71
Gráfico 3 -	Evolução do resultado da dimensão 3 (AAI do Campus Morrinhos) -----	73
Gráfico 4 -	Evolução do resultado da dimensão 4 (AAI do Campus Morrinhos) -----	75
Gráfico 5 -	Evolução do resultado da dimensão 5 (AAI do Campus Morrinhos) -----	77
Gráfico 6 -	Evolução do resultado da dimensão 6 (AAI do Campus Morrinhos) -----	79
Gráfico 7 -	Evolução do resultado da dimensão 7 (AAI do Campus Morrinhos) -----	82
Gráfico 8 -	Evolução do resultado da dimensão 8 (AAI do Campus Morrinhos) -----	84
Gráfico 9 -	Evolução do resultado da dimensão 9 (AAI do Campus Morrinhos) -----	85
Gráfico 10 -	Evolução do resultado da dimensão 10 (AAI do Campus Morrinhos) ----	87

Lista de Quadros

Quadro 1 -	Diferenças entre os planejamentos estratégicos -----	36
Quadro 2 -	Eixos Temáticos Essenciais do PDI -----	42
Quadro 3 -	Capítulos do PDI (2019-2023) do IF Goiano -----	62
Quadro 4 -	Potencialidades e Fragilidades identificadas na relação entre a AAI x PDI (IF Goiano - Campus Morrinhos) -----	88
Quadro 5 -	Resultado da Autoavaliação Institucional do IF Goiano - 2021 (Discente)	105

Lista de Tabelas

Tabela 1 -	Número de IES entre 2011 e 2021 -----	34
Tabela 2 -	Quantidade de discentes e servidores do IF Goiano -----	54
Tabela 3 -	Quantidade de discentes e servidores do Campus Morrinhos -----	55
Tabela 4 -	Quantidade total de discentes e servidores e suas respectivas amostragem na participação da AAI do IF Goiano e do Campus Morrinhos -----	59
Tabela 5 -	Quantidade e percentual (%) de participantes da AAI no IF Goiano -----	65
Tabela 6 -	Quantidade e percentual (%) de participantes da AAI no IF Goiano – Campus Morrinhos -----	66
Tabela 7 -	Porcentagem da somatória “Bom” e “Ótimo” (Docentes) -----	112
Tabela 8 -	Porcentagem da somatória “Bom” e “Ótimo” (TAE’s) -----	116
Tabela 9 -	Porcentagem da somatória “Bom” e “Ótimo” (Discentes) -----	119

Lista de Abreviaturas e Siglas

AAI	Autoavaliação Institucional
ACG	Avaliação dos Cursos de Graduação
AVA	Ambiente Virtual de Aprendizagem
AVALIES	Avaliação das Instituições de Educação Superior
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEA	Comissão Especial de Avaliação
CEFETs	Centros Federais de Educação Tecnológica
CNE	Conselho Nacional de Educação
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CONSUP	Conselho Superior do IF Goiano
DAES	Diretoria de Avaliação da Educação Superior
EaD	Educação a Distância
ENADE	Avaliação de Desempenho dos Estudantes (Exame Nacional de Avaliação de Desempenho dos Estudantes)
FIC	Curso qualificação profissional
GEOCAPES	Sistema de Informações Georreferenciadas da CAPES
IES	Instituição de Educação Superior
IFs	Institutos Federais
IF Goiano	Instituto Federal Goiano
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
LDB	Lei das Diretrizes e Bases da Educação
MEC	Ministério da Educação e Cultura
PAIUB	Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNE	Portadores de Necessidades Especiais
PNP	Plataforma Nilo Peçanha
PPC	Projetos Pedagógicos dos Cursos
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
SAPIEnS	Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior
SERF	Sistema Eletrônico de Registro de Frequência

SESU	Secretaria de Educação Superior
SETEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SISRAD	Sistema Informatizado para Gestão das Atividades Docentes
SUAP	Sistema Unificado de Administração Pública
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
TAE's	Técnicos Administrativos em Educação

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas duas décadas várias transformações ocorreram na administração pública do Brasil, marcada por um crescimento direta ou indiretamente ligado à concepção de políticas e reformas administrativas favoráveis para ampliação ou continuação das instituições de ensino públicas (MIZAEL *et al.*, 2013).

De acordo com Teixeira *et al.* (2018), essas mudanças na educação superior pública são em resposta as novas demandas sociais, que conduziram a expansão das instituições de ensino de forma descentralizada. Nesse contexto surgem a criação de várias instituições de ensino superior (IES), públicas e localizadas em diversas cidades do interior do país.

Com essa nova concepção de instituição de ensino superior pública, emergem vários desafios em relação a gestão estratégica. O novo ambiente administrativo descentralizado exigiu um sistema de planejamento, controle e acompanhamento dos vários níveis estratégicos das organizações (TEIXEIRA *et al.*, 2018).

São vários dispositivos normativos de gestão adotados pelos órgãos de controle para o monitoramento e controle do serviço público. Essas ferramentas têm como objetivo estabelecer diretrizes na busca de eficiência, produtividade, prestação de contas e controle do desempenho pelo Estado (BRITO *et al.*, 2021). Entre os instrumentos de gestão instituídos nas instituições de ensino superior pública podem-se destacar a Autoavaliação Institucional (AAI) e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

A AAI é um processo contínuo por meio do qual uma instituição constrói o conhecimento sobre sua própria realidade, em que busca compreender os significados do conjunto de suas atividades para melhorar a qualidade educativa e alcançar maior relevância social (BRASIL\INEP\CONAES, 2004).

Arruda, Paschoal e Demo (2019) definem a AAI como um instrumento de autoconhecimento e de reflexão coletiva, com o objetivo de identificação dos pontos fortes, fracos, potencialidades e fragilidades. Griboski, Peixoto e Hora (2018) trazem a visão da importância da avaliação institucional como um processo geral, orgânico, sistêmico e contínuo.

O PDI é um dos documentos exigidos para a solicitação de autorização, credenciamento, reconhecimento ou renovação de reconhecimento das instituições de ensino superior (IES) (BRASIL, 2017). O PDI é elaborado para um período de cinco anos, e é o instrumento que apresenta a proposta de trabalho, missão e diretrizes pedagógicas que

norteiam a IES em suas ações, sua estrutura de trabalho e as atividades acadêmicas que desenvolve ou pretende melhorar (BRASIL, 2017). De acordo com Francisco *et al.* (2012) o PDI representa um instrumento estruturante da gestão estratégica da instituição e a base de um processo de avaliação institucional sistemático. Para Guedes e Scherer (2015) o PDI é uma ferramenta gerencial que tem o objetivo de planejar as atividades da instituição.

Vários estudos foram realizados na busca de entender os diferentes vínculos entre os processos de gestão dentro das instituições de ensino superior públicas. Monticelli *et al.* (2021) faz uma rebusca recente sobre o assunto em que demonstraram resultados relevantes sobre a melhoria da eficiência e qualidade do ensino, com a adaptação dos processos de autoavaliação e da gestão estratégica para a realidade da instituição investigada. Já Griboski, Peixoto e Hora (2018) buscaram a compreensão das articulações dos instrumentos de avaliação institucional e a relevância atribuída no PDI, em que perceberam nos resultados uma reduzida valorização atribuída ao PDI pelas instituições analisadas.

Arruda, Paschoal e Demo (2019) se restringiram ao estudo do uso dos resultados da AAI pelos gestores da instituição analisada, com a identificação de facilitadores e barreiras que contribuem para o uso dos resultados pela instituição. Na mesma linha de pensamento, Carvalho, Oliveira e Lima (2018) buscaram refletir sobre os processos que compõe a AAI em uma instituição multicampus e suas contribuições na melhoria da gestão.

Na procura de contribuir nos estudos dos processos de gestão nas instituições de ensino superior pública, este trabalho propõe a análise da relação entre a AAI e o PDI de forma diacrônica. Como estratégia de pesquisa, o estudo desses elementos foi realizado no Instituto Federal Goiano – Campus Morrinhos.

Esta pesquisa se restringe à análise da relação da evolução dos resultados da AAI dos anos de 2019, 2020 e 2021 com o PDI vigente (2019 – 2023) realizado pelos gestores do Instituto Federal Goiano. Nesta análise a intenção é de relacionar os resultados encontrados nas dimensões AAI com o que foi elaborado no PDI para os mesmos anos correspondentes, isso significa que através da análise busca-se entender até que ponto as variações nos resultados (crescimento ou declínio) da AAI podem estar relacionadas com o planejamento estratégico de longo prazo do IF Goiano, representado pelo PDI.

Nesse sentido, este trabalho busca complementar os estudos realizados sobre processos de gestão no serviço público de instituições de ensino superior, com o objetivo de colaborar com o fortalecimento dos processos de gestão no IF Goiano. As metodologias adotadas foram predominantemente quali-quantitativa e descritiva, em que se coletou os dados por meio de pesquisa documental.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A temática sobre o processo de avaliação e sua relevância iniciou-se na década de 1970, Weiss (1988) realizou vários questionamentos em relação ao efetivo uso das avaliações para tomada de decisões e aperfeiçoamento de programas. Sulbrandt (1993) fez duras críticas em relação as avaliações, em que concluiu que seus resultados não são utilizados para a tomada de decisões, o que torna o processo de avaliação muitas vezes irrelevante para os programas.

No Brasil as discussões sobre a avaliação de programas ganharam relevância nas últimas décadas. Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) perceberam que individualmente os processos de avaliações não agregam valor a instituição, precisam necessariamente da colaboração dos gestores para que os resultados das avaliações possam ser utilizados para elaboração de soluções.

No âmbito das instituições de educação superior pública os processos que envolvem avaliações de programas estão em constante debate na comunidade acadêmica. A implantação de vários instrumentos avaliativos pelos órgãos de controle impulsionou mais ainda essas discussões (Carvalho, Oliveira e Lima (2018). A obrigatoriedade da realização da AAI pelas instituições de ensino superior no Brasil tem seu marco com a Lei nº 10.861 de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) (REIS; SILVEIRA; FERREIRA, 2010).

Na criação do SINAES, estabeleceu várias providências nas instituições de ensino superior no Brasil, entre elas, a indução da elaboração de um documento de planejamento estratégico por parte das instituições, que foi denominado Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (BRASIL, 2004).

Assim, tem-se a inserção de dois processos de gestão nas instituições de ensino superior, a Autoavaliação Institucional (AAI) e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). As múltiplas dificuldades da análise dos processos e dos resultados da AAI de uma instituição de ensino superior pública, vão desde as escolhas metodológicas, o modelo *top-down* do processo, até as distintas finalidades dos resultados (MONTICELLI *et al.*, 2021). Na elaboração do planejamento estratégico tem-se o desafio de compor o documento de forma que envolva a instituição como um todo e as diversas áreas que a formam (FERNANDES *et al.*, 2019). Além das dificuldades pertinentes a administração pública, processos burocratizados, estruturas fragilizadas, deficiências estratégias, problemas culturais, patrimonialismo e corporativismo (KANUFRE; REZENDE, 2012).

É neste ambiente das instituições de ensino superior públicas que este trabalho se desenvolve. O conhecimento dos resultados de forma diacrônica da AAI permite que a instituição obtenha uma visão geral das dimensões institucionais no decorrer do tempo. Conhecer de que forma esses dois importantes instrumentos de gestão se relacionam, a AAI e o PDI das IES, pode auxiliar na busca de um padrão de qualidade e excelência nas ações operacionais e educativas. Assim, toma-se como local da pesquisa o Instituto Federal Goiano-Campus Morrinhos e a presente pesquisa será desenvolvida a partir da seguinte questão:

- Como os resultados das dimensões da AAI se relacionam com o PDI do Instituto Federal Goiano - Campus Morrinhos?

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a evolução dos resultados das dimensões da Autoavaliação Institucional (AAI) e sua relação com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IF Goiano – Campus Morrinhos.

1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever os processos de elaboração da realização da Autoavaliação Institucional (AAI) e do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);
- Analisar a evolução dos resultados das dimensões da Autoavaliação Institucional (AAI) entre 2019 e 2021;
- Identificar a existência de relações/associações entre os resultados da AAI de 2019 a 2021 e o PDI para o período 2019 a 2023.

1.3 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TEXTO

Diante do exposto, a presente pesquisa está organizada da seguinte forma:

Após esta introdução, o segundo capítulo é apresentado o referencial teórico, com a exploração das definições de gestão estratégica, planejamento estratégico, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Autoavaliação Institucional (AAI), e suas aplicabilidades nos processos administrativos nas organizações de ensino.

O terceiro capítulo contempla a contextualização da pesquisa, em que é abordada a trajetória da Rede de Institutos Federais, a criação do IF Goiano e do Campus Morrinhos. No

quarto capítulo é abordada a metodologia da pesquisa, com a definição das técnicas e processos para coleta e análise dos dados. No quinto capítulo é realizada a análise e discussões dos resultados obtidos dos dados coletados, e no sexto capítulo são apresentadas as considerações finais do estudo. Posteriormente, tem-se as referências bibliográficas e os anexos com as tabelas realizadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A intenção deste referencial teórico é desenvolver a temática de gestão estratégica no âmbito educacional. Para isso, apresenta-se os conceitos de gestão estratégica, planejamento estratégico de forma geral e, conforme os assuntos são expostos, busca-se analisar tais conceitos dentro do ambiente educacional.

Posteriormente, é apresentado um breve histórico sobre o planejamento estratégico utilizado nas instituições de ensino, e o uso do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como planejamento estratégico nas instituições.

E por fim, é discorrido sobre a inserção da autoavaliação instituição (AAI) no meio educacional e as relações com o PDI.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

2.1.1 Definição de estratégia

De origem militar, o vocábulo estratégia surgiu no fim do século XVII, no sentido de algo feito longe da visão do adversário, com foco nos combates como forma de se alcançar os objetivos (QUINN, 1990). Mas conforme o autor, a ideia de estratégia surgiu bem antes nas obras clássicas de Sun Tzu, “Arte da Guerra”, escrita em 500 a.C. Quinn (1990) esclarece que a forma como se conhece a estratégia atualmente pode ter surgido de diversas maneiras: no século XIX, através do general prussiano Carl Von Clausewitz, em que orientou como gerir exércitos em épocas de conflitos; Foch e Grandmaison, estrategistas militares na Primeira Guerra Mundial, acerca de ações francesas; e nas engenhosas batalhas traçadas por Patton, McArthur e Rommel durante a Segunda Guerra Mundial. A partir da estratégia militar as empresas começaram a utilizar a estratégia como uma forma de obter vantagem competitiva no mercado.

O conceito do termo estratégia é diverso. Mintzberg (2006) promove uma visão de múltiplas definições, que amplia o entendimento sobre o tema. Denominado os 5P: *plan, ploy, pattern, position e perspective*.

O primeiro P (*plan*) define a estratégia como um plano, um curso de ação pretendido para alcançar um objetivo. O plano é criado antes da ação, de forma consciente e proposital. Essas estratégias são chamadas de estratégias pretendidas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2012).

No segundo P, a estratégia pode ser vista também como um pretexto (*ploy*), de forma a ser realizado uma manobra para enganar o concorrente e induzir os seus competidores a ter uma percepção equivocada sobre suas ações competitivas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2012).

O terceiro P (*pattern*) pode ser definido como uma estratégia padrão que, pretendida ou não, foi desenvolvida ao longo do tempo. Podem ser categorizadas como estratégias realizadas. Já a estratégia definida como uma posição (*position*) seria a ação de escolher a localização de determinados produtos dentro da organização, e esse plano pode ser alcançado através do 2P ou 3P (padrão ou pretexto) (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2012).

E por último tem o 5P, em que a estratégia é definida como uma perspectiva (*perspective*). Ela é criada de forma coletiva na organização. Essa estratégia se difunde através dos pensamentos, discussões, valores e cultura dos membros da organização.

As relações das estratégias estão em movimento. As inter-relações entre os 5Ps se criam de forma complexa, todas possuem seu grau de influência, com o intuito de melhorar o entendimento das questões da organização como um todo (MINTZBERG, 2006). De modo geral, Mintzberg (1981) traz a definição de estratégia como a forma de pensar no futuro, através de uma programação pré-estabelecida, formalizada, integrada ao processo decisório e de resultados.

Gluck, Kaufman e Walleck (1980) trazem a definição de estratégia como algo plano e uniforme, compreendido e integrado, e que é criado para garantir que os objetivos da empresa sejam alcançados. Stoner e Freeman (1995) compreendem que a estratégia é um programa para alcançar metas definidas de uma empresa ao longo do tempo. E por fim, Oliveira (2018) classifica a estratégia quanto a amplitude, concentração, qualidade, fronteira e recursos aplicados em uma empresa.

Com uma visão da estratégia regida pela competição, Porter (2004) entende que a estratégia requer ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável da organização, com o objetivo de enfrentar as forças adversas e obter maior retorno sobre o investimento.

Percebe-se que são várias as definições de estratégia, e embora a base do conceito convirja no mesmo sentido, alguns aspectos variam de acordo com a abordagem de pesquisa de cada autor (Matias-Pereira, 2011).

2.1.2 Escolas de pensamento estratégico

De acordo com Mintzberg e Waters (1985) as estratégias podem ser realizadas de forma deliberada ou emergente. A estratégia deliberada é bem definida, elaborada antecipadamente e com mecanismos de controle periódicos. Já a estratégia emergente surge das práticas do cotidiano da organização, através do processo de aprendizagem.

Após revisão bibliográfica sobre a temática de estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2012) propõem várias visões sobre o processo de formulação. Passaram a chamar de escolas de pensamento os vários processos de formulação de estratégia, em que cada escola foca em um aspecto diferente do processo.

2.1.2.1 A Escola do Design

De natureza prescritiva, preocupa-se mais em como as estratégias devem ser formuladas do que como são formuladas. Formula-se várias alternativas, em que devem ser discutidas a melhor opção para alcançar os objetivos organizacionais traçados. Este modelo de formulação estratégica tem o intuito buscar um equilíbrio entre as capacidades interna da organização e as possibilidades externas do ambiente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2012).

Esta escola é uma das mais influentes, foi nela que originou o conceito de SWOT, (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*). A metodologia do SWOT tem o objetivo de desenvolver a estratégia da organização através do levantamento dos pontos fortes e fraquezas (ambiente interno da organização) e das oportunidades e ameaças (ambiente externo da organização) (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2012).

2.1.2.2 A Escola de Planejamento

Também de natureza prescritiva, define que a estratégia deve ser orientada por um planejamento formal, sistemático e por departamento específico para este fim. As etapas desse processo são orientadas por controle estratégico, com a construção de relatórios, cenários, *checklist*, análise de risco, entre outras (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2012). As estratégias são de um processo controlado e consciente de planejamento formal, com etapas claras e delineadas por listagens e técnicas (GÓMEZ; ESPAÑA; PRADO, 2020).

2.1.2.3 A Escola de Posicionamento

Última escola de natureza prescritiva, foi impulsionada pelos trabalhos de Michael Porter. De acordo com Porter (2004), o objetivo da escola de posicionamento é encontrar uma posição dentro da organização que possa melhor se defender contra forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. É determinado um número limitado de estratégias-chaves ou estratégicas genéricas para um determinado setor da organização, que podem ser defendidas contra concorrentes existentes ou futuros (MACIAS, 2015).

A escola adota a visão que a estratégia se reduz a poucas posições, escolhidas por meio de análise de cálculos analíticos, que possibilita ganhar vantagem competitiva no mercado. O processo preocupa com a parte econômica da empresa e pouco em relação a parte social e não quantificável, visto que, foca em análise de relatórios (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2012).

2.1.2.4 A Escola Empreendedora

Ao contrário das escolas anteriores, a partir de agora, as escolas preocupam-se com a descrição das estratégias, como elas são formuladas. Essa escola foca na formação da estratégia através do líder da empresa, por meio da sua visão do futuro da organização. O processo considera a intuição, julgamento, sabedoria, experiência e impressões do líder da organização para promover a estratégia de forma decidida (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2012).

De acordo com Soetanto *et al.* (2022), a estratégia da escola empreendedora centraliza em um líder carismático, positivo e ousado para decidir as ações, metas e objetivos para melhorar a organização.

2.1.2.5 A Escola Cognitiva

Na escola cognitiva procura-se entender a complexidade humana que dá origem às estratégias criadas pelo líder. Essa escola foca no processo cognitivo que ocorre na mente humana. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2012) é a escola potencialmente mais importante de todas, mas que na prática é a que tem menor importância pela dificuldade da compreensão da mente humana em relação a formulação de estratégias. Conforme exposto por Deslandes (2010) nessa escola a estratégia pode ser definida como uma interpretação do mundo através do processo cognitivo da mente do estrategista.

2.1.2.6 A Escola do Aprendizado

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2012) tem-se a escola de aprendizado quando as estratégias surgem na organização pelo resultado da aprendizagem individual ou coletiva de uma situação vivida ao longo do tempo na organização. Geralmente, trata-se de ações desordenadas e com pouco controle, que tomadas ao longo do tempo, geram grandes mudanças de direção da empresa. O papel da liderança nesta escola não é de planejar as estratégias, mas sim de conduzir o processo de aprendizado (QUINTELLA; CABRAL, 2007).

2.1.2.7 A Escola do Poder

Caracterizada pela formulação de estratégias como um processo de influência, usa-se o poder e política para definir estratégias favoráveis aos interesses da organização. Essas estratégias podem ser dentro ou fora da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2012).

2.1.2.8 A Escola Cultural

Na escola cultural destaca-se a criação de estratégias através de forças sociais, crenças e culturas estabelecidas nos membros da organização. São estratégias de senso comum, composta pelas interpretações de mundo e que refletem na gestão da empresa (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2012).

2.1.2.9 A Escola Ambiental

Na escola ambiental, o ambiente interno passa a ser o agente principal do desenvolvimento da estratégia. A organização somente reage a um ambiente que determina as ordens (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2012).

2.1.2.10 A Escola da Configuração

A escola da configuração é a combinação de outras escolas. Na forma de uma estrutura estável, a organização se adequa a um determinado tipo de contexto, o que faz com que tenha certos comportamentos que darão origem a um determinado conjunto de estratégias (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2012). Esta escola tem natureza híbrida em que combinam as escolas de natureza prescritiva e descritiva, e que busca a integração na formulação de estratégias como um processo de transformação (MENEZES *et al.*, 2019).

2.1.3 Planejamento estratégico

Sob a perspectiva das escolas de pensamento estratégico apresentado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2012) o planejamento estratégico recebe influência das escolas de design, planejamento e posicionamento para a sua formulação, e resgata todo o lado prescritivo, formal e deliberada (KWECKO, 2017).

Meyer Júnior (1988) define o planejamento estratégico como um processo contínuo e adaptativo, em que a organização define sua missão, objetivos e metas. Na perspectiva de Oliveira (2018), o planejamento estratégico é um processo com uma metodologia que permite direcionar a gestão da empresa, com o objetivo de melhorar a interação entre os fatores internos e externos da organização, controláveis ou não. Já Shirley (1983), define o planejamento estratégico como um processo em que os dados coletados são analisados, e os resultados podem auxiliar nas escolhas das estratégias da empresa.

De acordo com Ansoff e McDonnell (1990) para a formulação de um bom plano estratégico, devem existir cinco etapas a serem analisadas:

- 1) perspectiva da organização, identifica-se tendências, ameaças, oportunidades e falhas da empresa;
- 2) competitividade, identifica-se melhorias de estratégias para ganhar mercado;
- 3) carteira de negócios, identifica-se das áreas de locação de recurso da empresa;
- 4) diversificação, identifica-se locais que podem ser alocado recursos nas áreas de negócio;
- 5) estabelecimento de metas estratégicas e do desempenho a curto prazo.

Essas etapas são ajustadas ao decorrer do tempo para adequar a realidade da empresa. A organização melhora o seu desempenho competitivo e as estratégias evoluem em resposta a esse sucesso (ANSOFF; MC DONNEL, 1990).

Chiavenato e Sapiro (2009) entendem que o propósito do planejamento estratégico só pode ser atingido se na sua formulação e implementação forem seguidas algumas premissas. O planejamento precisa ser sistêmico, contínuo, ter foco no futuro, criar valor para o conjunto de interessados pela instituição, participativo, ser colocado em prática e monitorado constantemente.

De acordo com Oliveira (2018), os responsáveis pela elaboração, desenvolvimento e monitoramento do planejamento estratégico são os gestores máximo da organização. Já os gestores setoriais são responsáveis pela formulação detalhada do planejamento e pela sua implementação. Todos os colaboradores da organização possuem atribuições dentro do

planejamento estratégico, assim é de responsabilidade da equipe fazer com que as estratégias traçadas sejam alcançadas.

De acordo com Bryson (2018), o planejamento estratégico tem uma abordagem deliberativa e metódica de ações e resultados que moldam e guiam o que a organização é, o que ela faz e por quê. O planejamento pode ser realizado como um “modo de saber” para ajudar a alta gestão sobre o que fazer, como e por quê.

Apesar do planejamento estratégico ser um processo contínuo e sistêmico, é interessante dividi-lo em partes para facilitar a sua metodologia. A operacionalização das atividades do planejamento estratégico é complexa, então trabalhar com partes do planejamento simplifica o processo (Oliveira, 2018).

O planejamento estratégico pode ser dividido em três partes em relação ao seu nível hierárquico: estratégico, tático e operacional, representado na Figura 1. A relação dos níveis pode ser comparada a uma pirâmide, em que no topo temos o nível estratégico em que cabe as decisões estratégicas da empresa, a direção a ser seguida e os objetivos e metas a longo prazo. No nível do meio tem-se o planejamento tático, que correspondem aos objetivos e metas de curto prazo, que são desenvolvidos pelos níveis intermediários da organização. E por último temos o planejamento operacional, que são as ações diárias para atingir o planejamento tático (OLIVEIRA, 2018).

Apesar da Figura 1 representar os níveis de planejamento, na prática, dentro da empresa as decisões do planejamento muitas vezes trabalham em conjunto, de forma integrada (OLIVEIRA, 2018).

Figura 1 - Tipos de Planejamento



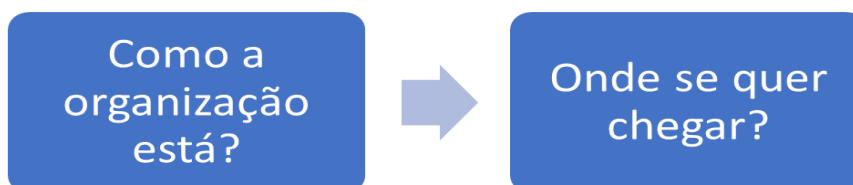
Fonte: Oliveira (2018)

Chiavenato (2014) sintetiza a essência de cada nível do planejamento institucional. No planejamento estratégico integra a instituição como um todo, em que trata questões genéricas, como missão, valores, qual o tipo de negócio, mercado, clientes, etc. O planejamento é direcionado para o longo prazo, com o foco no futuro e em ações globais.

No planejamento tático tem-se o plano de nível setorial. Nesse nível surgem os planos de gestão de pessoas, financeiros, produção, marketing, etc. Tem-se conteúdos mais específicos direcionado para cada setor da instituição e focados para o médio prazo. E no planejamento operacional busca-se decompor as ações do planejamento tático em atividades cotidianas, em que se tem um conteúdo detalhado, direcionado ao curto prazo e focado no imediato (CHIAVENATO, 2014).

Oliveira (2018) observa que toda empresa utiliza alguma forma de planejamento estratégico, algumas com uma metodologia formal e outras com uma estrutura informal. Existem várias metodologias de planejamento estratégico, mas Oliveira (2018) desenvolveu uma metodologia com as melhores práticas encontradas conforme sua experiência como consultor. A metodologia se baseia em definir “como a organização está” e depois definir “onde se quer chegar”(Figura 2).

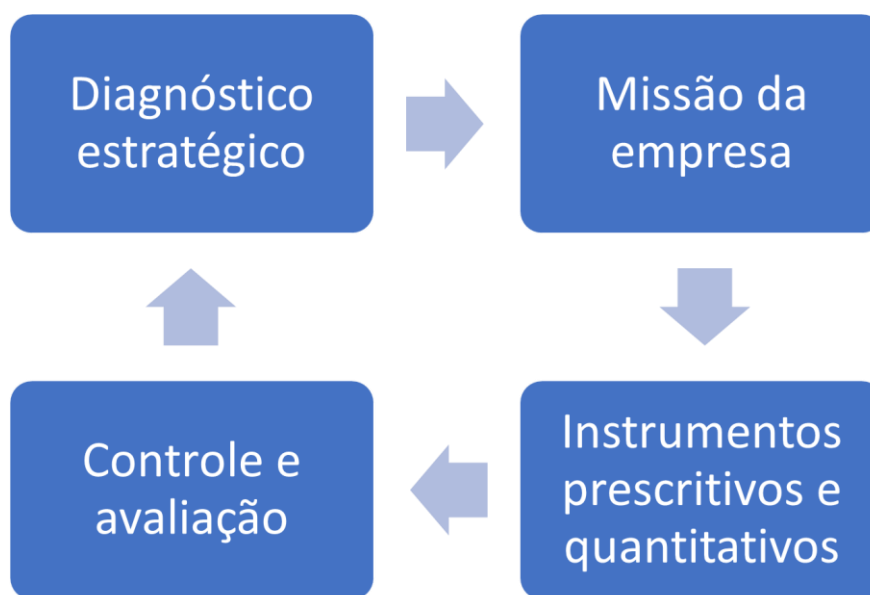
Figura 2 -Metodologia do Planejamento Estratégico



Fonte: Oliveira (2018)

Para Oliveira (2018) na operacionalização do planejamento estratégico existe três dimensões: delineamento, elaboração e implementação. O delineamento corresponde a metodologia adotada. Já a elaboração e a implementação correspondem as fases do diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos, e controle e avaliação (Figura 3).

Figura 3 - Fases do Planejamento estratégico



Fonte: Oliveira (2018)

2.1.4 Elaboração e implementação do planejamento estratégico

2.1.4.1 Diagnóstico estratégico (Fase I)

Na fase de diagnóstico estratégico define-se “como se está”. Essa etapa é realizada por colaboradores importantes da empresa, que analisam e verificam aspectos do ambiente interno e externo da empresa. O diagnóstico estratégico também pode ser dividido em identificação da visão, dos valores e levantamento da matriz SWOT (OLIVEIRA, 2018).

Identificação da visão representa o que a empresa pretende ser. Já os valores de uma empresa são os princípios, crenças e culturas que a empresa representa. Tanto a visão quanto os valores da organização influenciam no desenvolvimento do planejamento estratégico, uma vez que está ligada diretamente com o processo de gestão da empresa (OLIVEIRA, 2018). Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a visão define de forma positiva e ambiciosa onde a empresa deseja chegar nos próximos anos e os valores referentes aos princípios morais e éticos que norteiam as decisões e ações da empresa.

O levantamento da matriz SWOT é feita através da análise interna e externa da empresa. As forças e fraquezas representam a análise interna da organização, enquanto as oportunidades e ameaças as forças externas da empresa (OLIVEIRA, 2018). Para Takamatsu *et al.* (2016) a análise SWOT é uma ferramenta não só para avaliar os pontos fortes,

fraquezas, oportunidades e ameaças de uma instituição, mas é parte do planejamento estratégico.

Nas forças são analisados os pontos fortes da organização e nas fraquezas os seus pontos negativos. Essa análise interna da empresa é importante para ter uma visão geral dos pontos controláveis. Já nas ameaças e oportunidades externas à organização são pontos que a empresa não tem controle, mas que podem ser analisadas para minimizar seus efeitos (OLIVEIRA, 2018). Khaba e Bhar (2017) destaca que na análise SWOT é possível desenvolver os pontos fortes para eliminar as fraquezas, e aproveitar as oportunidades para neutralizar as ameaças.

2.1.4.2 Missão da empresa (Fase II)

Na missão da empresa preocupa-se com “a razão de ser” da empresa e o propósito da sua existência. É importante também estabelecer o seu posicionamento estratégico no mercado. A posição estratégica são as ações e os caminhos adotados pela empresa para alcançar os objetivos almejados (OLIVEIRA, 2018).

2.1.4.3 Instrumentos prescritivos e quantitativos (Fase III)

Nessa fase, a empresa foca “de onde se quer chegar” e “como chegar à situação desejada”. Os instrumentos prescritivos servem nessa fase para ajudar a empresa a alcançar os objetivos propostos através de metas e estratégias claras. Os instrumentos quantitativos são analisados de acordo com as projeções econômico-financeiras necessárias ao desenvolvimento das atividades previstas (OLIVEIRA, 2018).

2.1.4.4 Controle e avaliação (Fase IV)

Na última fase preocupa-se “como a organização está indo”. O controle é definido como as ações que necessitam serem realizadas para alcançar os objetivos e metas, e a avaliação deve ser realizada juntamente com o desenvolvimento do planejamento estratégico de forma contínua (OLIVEIRA, 2018).

2.1.5 Vantagens do planejamento estratégico

De acordo com Chiavenato (2014), a elaboração do planejamento estratégico de uma instituição apresenta vários benefícios. O autor apresenta cinco principais consequências positivas, são elas:

- Foco: faz com que os colaboradores concentrem os esforços nas atividades pré-estabelecidas;
- Flexibilidade: permite mudar o curso das ações, caso não alcancem os resultados pretendidos;
- Coordenação setorial: auxilia nas divisões dos trabalhos em convergência aos mesmos objetivos;
- Sistema de controle: permite avaliar e verificar os resultados alcançados periodicamente;
- Administração do tempo: auxilia na gestão do tempo gasto com as atividades, e a focar nos trabalhos essenciais.

Paludo e Procopiuck (2011) destacam que o planejamento estratégico não prevê o futuro da instituição, tão pouco são afirmações de intenções. O planejamento estratégico serve como diretriz que vai guiar o rumo da instituição através dos esforços concentrados para alcançar seus objetivos. Os autores também elencam alguns benefícios da realização de um bom planejamento, são eles: delimita as ações; restringe o casuísmo; diminui as ambiguidades; entendimento do ambiente; aumenta a possibilidade de acerto das tomadas de decisões; permite escolher a melhor opção; direciona a instituição; orienta a organização, direção e controle; ordena ações e integra esforços; define bases para diálogos e decisões; eficiência nas ações; economia de recursos; estimativa de tempo para as atividades; define responsabilidades; definição de objetivos e metas; maior eficácia dos resultados; facilita a coordenação de atividades; permite a visualização, leitura e releitura do plano.

Albano e Garcia (2013) ressaltam que o intuito do planejamento estratégico é criar circunstâncias favoráveis para que a organização alcance seus objetivos, em que os resultados futuros são considerados no momento da sua elaboração. O exercício contínuo da realização do planejamento de forma sistêmica pode reduzir as incertezas inerentes do processo decisório.

2.1.6 Erros e falhas comuns no planejamento estratégico

Paludo e Procopiuck (2011) destacaram algumas críticas em relação ao planejamento estratégico. A primeira crítica foi em relação a formulação. Percebe-se um apego excessivo a estratégia elaborada, ao ponto de impedir mudanças para estratégias mais benéficas à instituição. Por isso, é importante a revisão periódica do planejamento para adequar à nova realidade.

O segundo ponto a destacar é a centralização das tomadas de decisões na diretoria da instituição, sem consulta aos demais colaboradores envolvidos nos objetivos, metas e ações da organização. Outro erro comum é o detalhamento excessivo dos planos operacionais, e com uma postura da alta administração de não admitir que os planos sejam alterados pelos colaboradores (PALUDO; PROCOPUICK, 2011).

Percebe-se também a excessiva valorização pelas análises externas e a priorização dos recursos estratégicos, ao ponto de desvalorizar o recurso mais importante da instituição, que são as pessoas. Acreditar que o planejamento por si só vai conduzir a instituição ao sucesso, mas quando são as pessoas, com o trabalho e as ideias, que fazem a instituição alcançar seus objetivos (PALUDO; PROCOPUICK, 2011).

De acordo com Oliveira (2018), o planejamento estratégico não é um instrumento que irá resolver todos os problemas da empresa, mas sua elaboração permite que a organização tenha vantagem competitiva no mercado. O planejamento tem que ser mais que apenas um plano de longo prazo, mas sim um instrumento norteador para a empresa.

Como todo instrumento o planejamento estratégico esta suscetível a falhas em sua formulação. De acordo com Oliveira (2018), as falhas mais comuns são: antes do início da elaboração, durante a elaboração e na sua implementação. Pode-se destacar alguns tópicos de falhas recorrentes que são importantes salientar na presente pesquisa, em que o enfoque é a análise da comunidade acadêmica de uma instituição pública de ensino.

2.1.6.1 Antes do início da elaboração do planejamento

- Não ter conhecimento da importância do planejamento estratégico;
- Expectativa que o planejamento estratégico irá resolver todos os problemas da empresa;
- Reproduzir o planejamento estratégico de outra empresa;
- Separação do processo da área da administração;
- Colaboradores que tem resistência em adotar o planejamento;

- Colaboradores que desconhecem que existe um plano estratégico;
- Quantidade insuficiente de colaboradores no setor;
- Estrutura inadequada de colaboradores;
- Colaboradores ineficientes.

2.1.6.2 Durante a elaboração do planejamento

- Considerar como um processo fácil e simples;
- Não realizar a integração do processo entre os setores e colaboradores;
- Desconsiderar a intuição e valores culturais;
- Desconsiderar a necessidade de aprendizado e treinamento;
- Inadequação do envolvimento dos níveis hierárquicos;
- Envolvimento inadequado da alta gestão;
- Não envolvimento dos colaboradores;
- Falta de comunicação entre os níveis de planejamento;
- Excesso ou falta de simplicidade, formalidade e flexibilidade;
- Ineficiência dos gestores;
- Falta de processo de inovação.

2.1.6.3 Durante a execução do planejamento

- Falta ou inadequação do sistema de controle e avaliação;
- Desconsideração do custo x benefício;
- Falta de participação e envolvimento dos colaboradores;
- Falta de conhecimento dos gestores e colaboradores.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

A educação superior brasileira iniciou-se com a chegada da Família Real portuguesa ao Brasil em 1808, que desenvolveu no decorrer do tempo uma educação profissionalizante. Em 1964 (governo militar) e 1990 o governo sofreu várias reformas educacionais, visto que foram períodos que demandaram modernização no país e investimentos em ciência e tecnologia para acompanhar o desenvolvimento mundial. Entre os anos de 1970 e 1980, ocorreu um acentuado crescimento quantitativo de criação de instituições educacionais no Brasil, marcado por momentos de alto crescimento e estagnação no desenvolvimento educacional (MABA; MARINHO, 2012).

Através do Decreto nº 19.402, de 14 de novembro de 1930, definiu que o Ministério da Educação e Cultura (MEC), sob a forma de Secretária de Estado, seria responsável pela educação no Brasil. E, em 1931, surge a criação do Conselho Nacional de Educação (CNE) que tem como objetivo de firmar as diretrizes gerais dos diversos ramos e níveis de ensino. Mas somente em 1961 surge a Lei nº 4.024 que é a primeira Lei das Diretrizes e Bases da Educação (LDB), que após sofrer várias reformulações para acompanhar o crescimento econômico do país, é substituída pela Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, que alicerça a estrutura e organização do ensino superior no Brasil atualmente (PICAWEY, 2007).

De acordo com a Tabela 1, de maneira geral, a quantidade de IES na última década (2011 a 2021) cresceram 8,8%, em que saiu de 2.365 instituições em 2011 (284 públicas e 2.081 particulares) para 2.574 instituições em 2021 (313 públicas e 2.261 particulares), ou seja, um aumento de 10,2% das instituições públicas e 8,6% das instituições particulares (BRASIL\MEC\INEP, 2022).

Tabela 1 - Número de IES entre 2011 e 2021

Tabela 1.01 – Número de Instituições de Educação Superior, por Organização Acadêmica e Categoria Administrativa – Brasil – 2011-2021

Ano	Instituições								
	Total	Universidade		Centro Universitário		Faculdade		IF e Cefet	
		Pública	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada
2011	2.365	102	88	7	124	135	1.869	40	n.a.
2012	2.416	108	85	10	129	146	1.898	40	n.a.
2013	2.391	111	84	10	130	140	1.876	40	n.a.
2014	2.368	111	84	11	136	136	1.850	40	n.a.
2015	2.364	107	88	9	140	139	1.841	40	n.a.
2016	2.407	108	89	10	156	138	1.866	40	n.a.
2017	2.448	106	93	8	181	142	1.878	40	n.a.
2018	2.537	107	92	13	217	139	1.929	40	n.a.
2019	2.608	108	90	11	283	143	1.933	40	n.a.
2020	2.457	112	91	12	310	140	1.752	40	n.a.
2021	2.574	113	91	12	338	147	1.832	41	n.a.

Fonte: Mec/Inep; Tabela elaborada por Inep/Deed

Nota: (n.a.) Não se aplica

Fonte: MEC/Inep - Censo de Educação superior 2021

No censo de educação superior de 2021 é informado que foram realizadas 6.765.540 matrículas em 2011 e 8.987.120 matrículas em 2021 nos cursos de educação superior no Brasil (graduação e sequencial de formação específica), ou seja, um crescimento de 32,8% no número de matrículas nos últimos dez anos (2011-2021).

Entre os matriculados na educação superior em 2021, 2.078.906 foram realizadas nas instituições públicas e 6.908.2014 nas instituições privadas, o que equivale a 23,1% de matrículas nas instituições públicas e 76,9% nas instituições privadas (BRASIL/MEC/INEP, 2022). Além do mais, em 2021 foram ofertados 43.085 cursos de graduação e 17 cursos sequenciais nas IES. Na rede privada foram ofertados 95,6 % do total de vagas em cursos de graduação e a rede pública correspondeu a 4,4% das vagas ofertadas pelas IES (BRASIL\MEC\INEP, 2022).

Em relação aos cursos de pós-graduação (mestrado, mestrado profissional, doutorado e doutorado profissional) no Brasil a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) ainda não possui um censo de educação de pós-graduação, assim os dados foram retirados do Sistema de Informações Georreferenciadas (GEOCAPES). Consta no sistema que em 2011 foram realizadas 189.635 matrículas nos cursos de pós-graduação, destas 159.266 matrículas foram feitas em instituições públicas e 30.369 em instituições privadas, distribuídas em 339 IES. Já em 2021 foram realizadas 325.189 matrículas nos cursos de pós-graduação, destas 279.149 matrículas foram feitas em instituições públicas e 46.040 matrículas em instituições particulares, distribuídas em 510 IES. Percebe-se um crescimento de 47,2% na oferta de vagas e um aumento de 50,44% em IES que aderiram a programas de pós-graduação no Brasil (BRASIL\MEC\CAPES\GEOCAPES, 2021).

Observa-se uma disparidade entre a quantidade de instituições públicas e privadas, e a quantidade de alunos matriculados nas duas redes de ensino, alvo de muitas críticas e pressões, tanto pela sociedade como pelo governo em relação aos objetivos, suas funções e suas estruturas. As instituições públicas passam a ser duramente questionadas em relação ao modelo de gestão, eficiência, custos e qualidade de seus serviços pela baixa oferta de cursos (PASCUCI *et al.*, 2016).

O Ministério da Educação (MEC) passa a criar instrumentos de gestão como mecanismos de avaliação da qualidade do ensino, da uniformidade do trabalho administrativo e eficiência financeira das instituições (BRASIL\MEC\INEP, 2022).

Destaca-se, entre os principais mecanismos de gestão nas instituições de ensino, o planejamento estratégico. A inserção do processo de planejamento estratégico iniciou-se na década de 80 em instituições norte americanas. As primeiras experiências no Brasil foram realizadas na década de 90. Muitas instituições do setor privado têm buscado nos modelos gerenciais do ambiente empresarial processos que possam ajudar a melhorar o desempenho e aumentar as vantagens competitivas em relação ao mercado (MEYER; MEYER JUNIOR, 2013).

Entre as IES sabe-se que as instituições de ensino pública demoraram a perceber a necessidade de mudanças estruturais na gestão administrativa, para ter maior capacidade de adaptação e competitividade. Esse atraso ocorre pelas barreiras internas encontradas para implementar as transformações necessárias, que geralmente, estão associadas à resistência a mudanças e a incapacidade de se adaptar pelas das IES públicas (OLIVEIRA, 2020).

De acordo com Dias Sobrinho (1995), as instituições de ensino apresentam natureza diferente das empresas, visto que, o objetivo principal é a produção e transmissão do conhecimento. Por isso, essas instituições não podem ser tratadas da mesma forma quando se discute sobre o planejamento estratégico. O autor afirma que o produto do campo educacional é complexo pois é composto de visões, valores e sentidos culturais. As instituições não produzem um produto conforme ocorre no mercado, mas produz conhecimento, formação humana, em um processo contínuo e inseparável. Ela forma cidadãos críticos e produtivos que estão em constante construção e formação.

Na ausência de técnicas de planejamento estratégico voltadas para o meio acadêmico, o que se vê são adaptações de modelos empresariais, que geralmente, não atendem as demandas das instituições. A profissionalização da gestão acadêmica pode ser um meio de desenvolver modelos próprios voltados para melhoramento do desempenho das IES (MEYER; MEYER JÚNIOR., 2013).

Para melhor análise, Delgado Filho e Bacic (2004) fazem um quadro comparativo entre o planejamento estratégico empresarial e o realizado nas universidades públicas, baseado em vários estudos de outros autores. Na ilustração do Quadro 1 compara-se vários aspectos das organizações empresariais e das universidades.

Quadro 1 -Diferenças entre os planejamentos estratégicos

Aspectos	Empresa	Universidade
Consenso	A relação entre chefe e funcionário é bem definida, com hierarquia diretiva tipo <i>top-down</i> . Estrutura pouco colegiada.	Governança compartilhada com envolvimento dos professores. Poder pouco centralizado e estrutura fortemente colegiada.
Sistema de valores	Resultados econômico-financeiro.	Investimento em conhecimento e educação a longo prazo.
Clientes	Consumidores dos serviços ou produto da empresa. Facilmente identificáveis o público-alvo “pagante”. Permite o estabelecimento de objetivos e metas claras.	Não possui consumidor bem definido. Os alunos, professores, servidores, comunidade externa podem ser considerados os “clientes”. Difícil definir objetivos e metas claras de forma efetiva.

Cultura	Organização em constante mudança adaptando ao mercado.	A demanda por instituições de ensino é maior que a oferta. As instituições não são vistas como concorrentes entre si. A natureza da empresa favorece a preservação já que o seu desenvolvimento é voltado para o conhecimento.
Planejamento estratégico como instrumento de integração	O plano estratégico é tão importante quanto o processo de planejamento. Um plano deficiente coloca em risco a sobrevivência da empresa.	A participação da comunidade é mais importante no plano que o resultado final. Um plano ruim é melhor que um bom plano sem envolvimento dos colaboradores.
Recompensa	Valorizam a participação financeira nos resultados ou nos lucros, obtidos como consequência de estratégias adotadas.	Os colaboradores geralmente não são recompensados financeiramente pelo sucesso da instituição.
Comprometimento da alta administração	O comprometimento da alta administração é natural, visto que os ganhos estão ligados diretamente aos resultados.	Os ganhos salariais da direção não estão associados aos resultados, e a permanência ou ascensão de cargo estão fortemente ligadas as questões políticas.
Acoplamento entre unidades ou órgãos	Os setores da empresa precisam estar em sintonia para garantir a sobrevivência da empresa.	Os setores possuem autonomia e estão pouco associados, portanto a falta de conexão entre os setores precisa ser considerada antes da realização do planejamento estratégico

Fonte: Delgado Filho e Bacic (2004)

Sabe-se que a missão das IES pública é diferente da IES privada. Enquanto as instituições públicas têm por objetivo de atender ao interesse da comunidade acadêmica e ao bem comum, as instituições privadas visam o lucro (MIZAEL *et al.*, 2013). Por isso os modelos de planejamento estratégico utilizados em instituições privadas não podem ser utilizados em instituições de ensino pública, uma vez que essas apresentam dificuldades que são pertinentes a administração e a burocracia pública (FERNANDES *et al.*, 2019).

A importância do planejamento estratégico ocorre pela sua praticidade e viabilidade de implantação. As instituições de ensino públicas possuem um sistema complexo, que tem como objetivo a propagação do conhecimento e discussões intelectuais. Nesse ambiente desenvolve-se o planejamento estratégico que é mais que um processo, é uma nova cultura organizacional (FALQUETO *et al.*, 2019).

As estratégias no setor público relacionam-se com a excelência da prestação do serviço público, ao atendimento à sociedade, as questões sociais e de sustentabilidade

(REZENDE, 2011). O modelo gerencial da administração pública passou a dar ênfase na eficiência, eficácia, efetividade e transparência, e o governo passou a exigir e monitorar o desenvolvimento do planejamento estratégico das IES públicas (FALQUETO *et al.*, 2019).

Conforme Kells (1992), realizar a gestão estratégica em uma instituição de ensino é enxergar o futuro do desenvolvimento da sociedade e qual o sentido da instituição em que ela se insere. O planejamento estratégico precisa considerar os movimentos econômicos, tecnológicos, sociais e culturais. Encontrar o equilíbrio entre atender os interesses coletivos, ou seja, da sociedade e os interesses da instituição.

Apesar das divergências, dificuldades das instituições públicas para implementar o planejamento estratégico, as pesquisas têm demonstrado a possibilidade do uso do mesmo de forma proveitosa, mesmo com um processo complexo, desafiador, mais lento e com vários casos de insucesso (OLIVEIRA, 2020).

A formulação e implementação de estratégias em instituições de ensino requer grandes desafios. Isso ocorre pelo fato de as organizações educacionais não estarem habituadas ao controle de processos e tem dificuldade em modificar o escopo corporativo FALQUETO *et al.*, 2019).

Arruda (1997) afirma que as instituições de ensino pública fazem uso de sistemas operacionais conservadores e de difícil modificação. A adoção de novos instrumentos de gestão exige mudança na cultura de relações entre produto e resultado, e grande capacitação da gestão para conseguir atingir sucesso nas ações planejadas.

Já Baldrige (1982) define o processo de decisão como algo completamente político, em que grupos da comunidade lutam para influenciar a direção da organização, aliado a natureza administrativa de instituições de ensino pública, que produz produtos de difícil mensuração.

Fernandes *et al.* (2019) perceberam, ao analisar o planejamento das instituições de ensino pública, a ausência de sintonia entre a intenção e a ação. Isso ocorre pela interpretação errônea que a formulação da estratégia pode se dissociar da sua implementação.

Ota (2014) listou os principais desafios das instituições públicas para a implantação do planejamento estratégico, são elas:

- Apoio da alta administração: pode haver desinteresse, desmotivação, desconhecimento, falta de interesse político ou outras prioridades;
- Engajamento dos colaboradores/servidores: desmotivação ou desinteresse por não enxergarem resultados imediatos ou práticos e frustração com o insucesso da ferramenta em tentativas anteriores;

- Grande número de interessados: dificuldades para atender a diferentes grupos envolvidos da comunidade acadêmica;
- Objetivos ambíguos: objetivos conflitantes por interesses e apoio político;
- Decisão com base em critérios políticos: atendimento dos interesses políticos acima das análises técnicas;
- Instabilidade políticas: mudanças políticas que podem interferir nas demandas e continuação de projetos, ocasionados pela opinião pública, alterações do ambiente ou interesses particulares;
- Descontinuidade administrativa: mudança dos gestores/ diretores da instituição ou alterações no governo;
- Diferenças temporais: descontinuação de projetos longos por mudanças da alta direção;

Celestino (2017) também apontou vários fatores críticos para a implantação do planejamento estratégico nas instituições públicas como: compromisso e liderança dos gestores, a regularidade e continuidade das atividades do planejamento, a necessidade de mudança da cultura organizacional, resistência dos servidores, capacitação da gestão e recursos financeiros.

Rocha (2005) ressalta que o plano estratégico deve ser conhecido e entendido por todos os colaboradores, uma vez que o seu desenvolvimento deve ser de forma participativa. A atuação dos professores e funcionários permite agilidade nos ajustes e adequações na implementação da estratégia. Fernandes (2018) destaca que é necessário compreender o ambiente das IES públicas. A falta de planejamento constante e sistematizado é explicada pela inexistência de planos, projetos e metas formais. Ademais os gestores possuem pouca ou nenhuma experiência com o planejamento.

Indicadores e outras ferramentas podem ser utilizados como medidores do desempenho institucional, para realizar a análise do ambiente interno e externo. Para Gianotti (2004) o processo de avaliação, os resultados dos indicadores de desempenho e de *performance* tendem a consolidação das instituições e permite a comparação entre elas. Ela também sugere a criação de processos de auditoria de qualidade, com coleta de informações e análise de indicadores para monitorar a qualidade de ensino das instituições e orientar seus processos de gestão estratégica, por meio do planejamento estratégico e da avaliação institucional de desempenho.

O trabalho de planejamento de uma instituição de ensino pode ser dividido em: avaliação institucional; construção do plano estratégico; implantação; e monitoramento e

revisão. O processo de avaliação institucional tem um papel importante no monitoramento da execução das estratégias, em que verifica as diferenças entre os objetivos e os resultados pretendidos. Deve-se atentar aos desvios padrões e suas causas, para garantir a qualidade da gestão e o melhoramento do planejamento estratégico (ROCHA, 2005).

Boldini (2008) afirma que o planejamento estratégico deve ser realizado de forma planejada, através do nivelamento da visão, conceitos, objetivos e metas da organização. Uma equipe especializada deve estar encarregada para o desenvolvimento do processo. Para o monitoramento do ambiente interno sugere-se o uso de ferramentas de avaliação para reduzir as falhas por decisões intuitivas.

A inserção do planejamento estratégico nas instituições de ensino é essencial. Permite que junto com a avaliação a instituição externe à comunidade onde quer chegar no futuro e como irá investir os seus recursos (BOLDINI, 2008). Mesmo com todas as dificuldades apontadas é importante a adoção do planejamento estratégico nas IES públicas, uma vez que contribui para a eficácia da gestão e melhora na qualidade do ensino prestado (DIAS, P.; SOUSA; DIAS, J., 2018).

2.2.1 Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

Nas IES públicas no Brasil o planejamento estratégico é representado pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (CARVALHO JUNIOR; FERREIRA, 2021). A ferramenta foi implementada pelo Ministério da Educação (MEC) através do Decreto nº3.860 de 9 de junho de 2001 e após uma revisão foi substituído pelo Decreto nº 9.235 de 15 de dezembro de 2017, que dispõe de forma mais ampla sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Mas somente em 2004 o PDI passou a integrar as práticas da IES, uma vez que ocorreu a implementação da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e que estabeleceu a obrigatoriedade da elaboração do planejamento pelas instituições, já que uma das dimensões a serem avaliadas na AAI pela comunidade interna e externa é a missão e o PDI da instituição (FERNANDES *et al.*, 2019).

O PDI é um dos documentos exigidos para a solicitação de autorização, credenciamento, reconhecimento ou renovação de reconhecimento das Instituições de Ensino Superior (IES). O PDI é elaborado para um período de cinco anos, e é o instrumento que apresenta a proposta de trabalho, missão e diretrizes pedagógicas que norteiam a IES em suas

ações, sua estrutura de trabalho e as atividades acadêmicas que desenvolve ou pretende melhorar. No Art. 21 do Decreto nº 9.235 de 15 de dezembro de 2017 é determinado nove elementos mínimos que devem conter no PDI, que são:

Art. 21. Observada a organização acadêmica da instituição, o PDI conterá, no mínimo, os seguintes elementos:

I- missão, objetivos e metas da instituição em sua área de atuação e seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;

II- projeto pedagógico da instituição, que conterá, entre outros, as políticas institucionais de ensino, pesquisa e extensão;

III- cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, com especificação das modalidades de oferta, da programação de abertura de cursos, do aumento de vagas, da ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, da previsão de abertura de campus fora de sede e de polos de educação a distância;

IV- organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número e natureza de cursos e respectivas vagas, unidades e campus para oferta de cursos presenciais, polos de educação a distância, articulação entre as modalidades presencial e a distância e incorporação de recursos tecnológicos;

V- oferta de cursos e programas de pós-graduação lato e stricto sensu, quando for o caso;

VI- perfil do corpo docente e de tutores de educação a distância, com indicação dos requisitos de titulação, da experiência no magistério superior e da experiência profissional não acadêmica, dos critérios de seleção e contratação, da existência de plano de carreira, do regime de trabalho, dos procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro e da incorporação de professores com comprovada experiência em áreas estratégicas vinculadas ao desenvolvimento nacional, à inovação e à competitividade, de modo a promover a articulação com o mercado de trabalho;

VII- organização administrativa da instituição e políticas de gestão, com identificação das formas de participação dos professores, tutores e estudantes nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos, dos procedimentos de autoavaliação institucional e de atendimento aos estudantes, das ações de transparência e divulgação de informações da instituição e das eventuais parcerias e compartilhamento de estruturas com outras instituições, demonstrada a capacidade de atendimento dos cursos a serem ofertados;

VIII- projeto de acervo acadêmico em meio digital, com a utilização de método que garanta a integridade e a autenticidade de todas as informações contidas nos documentos originais;

IX - infraestrutura física e instalações acadêmicas [...] (BRASIL, 2017).

Após a inserção do PDI como documento obrigatório para o processo de autorização e credenciamento de cursos, várias dúvidas e questionamentos surgiram sobre a sua concepção. Por isso, foi criado em 2004 pelo SAPIEns/MEC (Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior - SAPIEnS) o documento “Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: Diretrizes para a Elaboração” para orientar as instituições federais de ensino. Entre os pressupostos básicos tem-se:

II – Pressupostos Básicos

- Devem integrar os anexos ao PDI, os seguintes documentos: projetos de cursos previstos para o primeiro ano de vigência de PDI; regimento ou estatuto (ou

proposta de), conforme a natureza da instituição e outros documentos relevantes e complementares ao PDI, que a IES entenda que devam fazer parte do mesmo.

- A construção do PDI deverá se fazer de forma livre, para que a Instituição exercite sua criatividade e liberdade, no processo de sua elaboração. Entretanto, os eixos temáticos constantes das Instruções a seguir, deverão estar presentes, pois serão tomados como referenciais das análises subseqüentes, que se realizarão por comissão designada pela SESu/MEC e SETEC/MEC para este fim.
- O texto do PDI deverá ser conciso e claro, contendo dados e informações relevantes para a análise de mérito da proposta e que permitam também, tanto à IES como ao MEC, identificar e monitorar o cumprimento das metas institucionais estabelecidas (MEC\SESU\DESUP\SAPIENS, 2004).

No documento “Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: Diretrizes para a Elaboração” trouxe de forma mais discricionária os eixos temáticos essenciais. Esses eixos foram divididos em sete itens conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Eixos Temáticos Essenciais do PDI

Item	Eixos Temáticos	Descrições
1.0	Perfil Institucional	Breve Histórico da IES; Inserção Regional; Missão; Finalidades; Objetivos e Metas (Descrição dos objetivos e quantificação das metas com cronograma); Área (s) de atuação acadêmica; Responsabilidade Social da IES (Enfatizar a contribuição à inclusão social e ao desenvolvimento econômico e social da região); Políticas de Ensino; Políticas de Extensão e Pesquisa (Para as IES que propõem desenvolver essas atividades acadêmicas).
2.0	Gestão Institucional	
2.1	Organização Administrativa	Estrutura Organizacional, Instâncias de Decisão e Organograma Institucional e Acadêmico; Órgãos Colegiados: atribuições, competências e composição; Órgãos de apoio às atividades acadêmicas; Autonomia da IES em relação à Mantenedora; Relações e parcerias com a comunidade, instituições e empresas (mecanismos institucionais de interação com o mundo do trabalho e a prática social).
2.2	Organização e Gestão de Pessoal	Corpo docente – composição, políticas de qualificação, plano de carreira e regime de trabalho; Cronograma e plano de expansão do corpo docente, com titulação e regime de trabalho, detalhando perfil existente e pretendido para o período de vigência do PDI; Corpo técnico/administrativo – estruturação, políticas de qualificação, plano de carreira e/ou cargos e salários e cronograma de expansão.
2.3	Políticas de atendimento aos discentes	Formas de acesso, programas de apoio pedagógico e financeiro (bolsas); Estímulos à permanência (programa de nivelamento, atendimento psico-pedagógico); Organização estudantil (Espaço para participação e convivência estudantil); Acompanhamento dos egressos.
3.0	Organização Acadêmica	
3.1	Didático-	Perfil do egresso; Seleção de conteúdos; Princípios metodológicos; Processo de

	Pedagógica	avaliação; Práticas pedagógicas inovadoras; Políticas de estágio, prática profissional e atividades complementares; Políticas e práticas de Educação à Distância (para as IES que propõem desenvolver essa modalidade); Políticas de educação inclusiva (PNE-Portadores de Necessidades Especiais).
3.2	Oferta de Cursos e Programas (Presenciais e à Distância)	Graduação (Bacharelado, Licenciatura e Tecnologia); Sequenciais (formação específica, complementação de estudos); Programas Especiais de Formação Pedagógica; Pós-Graduação (lato sensu); Pós-Graduação (stricto sensu); Programas de Extensão; Programas de Pesquisa;
4.0	Infra-estrutura	Infra-estrutura física (detalhar salas de aula, biblioteca, laboratórios, instalações administrativas, sala de docentes, coordenações, área de lazer e outros); Infra-estrutura acadêmica (quantificar acervo por área de conhecimento, recursos tecnológicos, áudio visual, rede de computadores, informatização e outros); Adequação da infra-estrutura para o atendimento aos portadores de necessidades especiais; Estratégias e meios para comunicação interna e externa (explicitar os meios de comunicação utilizados pela IES para atingir a comunidade interna e a sociedade em geral); Cronograma de expansão da infra-estrutura para o período de vigência do PDI.
5.0	Aspectos Financeiros e Orçamentários	Demonstração da sustentabilidade financeira, incluindo os programas de expansão previstos no PDI: Estratégia de gestão econômico-financeira; Planos de investimentos; Previsão orçamentária e cronograma de execução (5 anos).
6.0	Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional	Projeto de Avaliação e Acompanhamento das atividades acadêmicas de Ensino, Pesquisa e Extensão, Planejamento e Gestão (descrever a metodologia, dimensões e instrumentos a serem utilizados no processo); Formas de participação da comunidade acadêmica, técnica e administrativa, incluindo a atuação da Comissão Própria de Avaliação – CPA, em conformidade com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES; Formas de utilização dos resultados das avaliações.
7.0	Anexos	Projeto pedagógico do (s) curso (s) solicitado (s) para primeiro ano de vigência do PDI

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: Diretrizes para Elaboração (2004)

Todos os elementos mínimos, pressupostos básicos e eixos temáticos deverão fazer parte do PDI, visto que são referenciais norteadores para as análises realizadas pelas comissões do Ministério da Educação (MEC).

Pela importância do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), surge várias legislações que orientam sua elaboração. Pode-se destacar: Lei nº 9.394/1996 (LDB), Lei nº 10.861/2004, Decreto nº 2.494/1998, Decreto nº 3.860/2001, Decreto nº 4.914/2003, Decreto nº 5.154/2004, Decreto nº 5.224/2004, Decreto nº 5.225/2004, Decreto nº 5.622/2005, Decreto nº 5.773/2006, Portaria MEC nº 301/1998, Portaria MEC nº 1.466/2001, Portaria MEC nº

2.253/2001, Portaria MEC nº 3.284/2003, Portaria MEC nº 7/2004, Portaria MEC nº 2.051/2004, Portaria MEC nº 3.643/2004, Portaria MEC nº 4.361/2004, Portaria MEC nº 2/2007, Portaria MEC nº 40/2007, Resolução CES/CNE nº 2/1998, Resolução CES/CP nº 2/1998, Resolução CES/CP nº 1/1999, Resolução CES/CNE nº 1/2001, Resolução CES/CNE nº 1/2002, Resolução CES/CNE nº 10/2002, Resolução CES/CNE nº 3/2010, Resolução CES/CNE nº 1/2016, Parecer CES/CNE nº 1.070/1999.

A construção do PDI foi realizada com base em imposições de legislações e diretrizes governamentais, com o objetivo de representar o planejamento estratégico das IES. Após sua implementação surgiram vários estudos sobre a ferramenta. Na literatura é evidenciado discordâncias sobre a definição do instrumento, e se o PDI de fato representa ou não o planejamento estratégico das IES, seus benefícios e as barreiras encontradas (OLIVEIRA, 2020).

Corrêa *et al.* (2015) afirmam que o planejamento estratégico das Instituições de Ensino Superior é representado pelo PDI, que é utilizado como uma forma de avaliação das instituições pelos órgãos responsáveis e como um plano para melhoria e acompanhamento da implantação de ações estratégicas de longo prazo da instituição.

De acordo com Souza (2007), a elaboração do PDI deve ser o ponto de partida de toda instituição de ensino superior. Ele que norteia o desenvolvimento do planejamento estratégico de uma IES e ao mesmo tempo cumpre o seu papel em relação as exigências legais.

Fernandes *et al.* (2019) concluíram que o PDI representa bem o planejamento estratégico da IES pública estudada, de forma que o instrumento deve ser formulado da melhor forma possível para que se tenha estratégias de sucesso. No mesmo sentido Rigoni, Thomes e Silva Junior (2018) entenderam que os quesitos básicos do planejamento estratégico são evidenciados no PDI da IES pública estudada e possuem o mesmo objetivo pretendido no que envolve o planejamento, implementação e o controle.

Duarte *et al.* (2021) observam, na pesquisa realizada, que a elaboração do PDI na IES apresenta os objetivos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas estratégicas de forma democrática e participativa em todas as unidades da instituição. Isso traz um sentimento de empatia de pertencimento ao planejamento estratégico pois as demandas são ouvidas e que proporciona maior eficácia para o sucesso do documento.

Picawy (2007) considera que o PDI é um instrumento formal que fortalece a qualidade e o crescimento das funções de ensino, pesquisa e extensão. As estratégias, metas e os desdobramentos das ações do cotidiano complementam a estrutura do PDI. Para Guedes e Scherer (2015) o PDI é uma ferramenta gerencial que tem o objetivo de planejar as atividades

da instituição. Já Souza (2007) destaca a necessidade de que os objetivos e metas definidos no PDI seja de caráter coletivo, flexível e que para sua revisão deve considerar os resultados da Avaliação Institucional (AAI).

Em outra perspectiva, Silva (2015) traz o debate em relação ao PDI nas instituições de ensino superior pública, em que entende que o PDI não pode ser definido como o planejamento estratégico dessas instituições, uma vez que, a obrigatoriedade da sua elaboração pelo Estado, não significou uma aceitação da proposta.

Os estudos sobre a temática têm sugerido resultados pouco satisfatórios em relação ao uso do PDI nas organizações acadêmicas. Percebeu-se o PDI como um instrumento cumpridor da legislação, burocrático e não gerencial. Além de evidências de um documento descritivo com missões vagas e intangíveis (CARVALHO JUNIOR; FERREIRA, 2021).

Soares e Melo (2017) mostram no estudo que o pensamento estratégico está dissociado da sua prática gerencial nas IES pesquisadas. Em que, apesar da institucionalização do PDI com objetivos estratégicos exaustivamente planejados, na prática não se materializa.

Barbosa *et al.* (2017) percebeu na IES pública pesquisada que o PDI não é utilizado como instrumento de gestão, uma vez que os servidores que devem implementar as ações não enxergam o documento como orientador das ações das atividades.

Oliveira (2020) constatou que a grande dificuldade das IES públicas está associada a incapacidade de implementar o PDI de forma satisfatória. As variáveis encontradas que influenciam no sucesso da execução são: participação dos servidores na formulação; conhecimento do PDI por parte dos gestores; método de controle claro e efetivo; documentos complementares do plano estratégico; influência nas atividades e tomada de decisão; recursos orçamentários; apoio dos gestores; existência de sistema de informatização e equipe técnica qualificada.

2.3 AUTOAVALIAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Na realização de qualquer atividade é essencial que os seres humanos, como indivíduos, avaliem se a ação feita está no caminho certo ou não. A avaliação das ações é um procedimento essencial para realizar orientações seguras para a tomada de decisão (GIANOTTI, 2004). Pode-se conceituar a avaliação como um processo contínuo capaz de induzir ação, e evidenciar “o que”, “para que”, “para quem” e “como” avalia-se os valores da realidade medida e trilha-se os possíveis caminhos a serem seguidos (KWECKO, 2017).

Aprofunda-se o conceito em direção ao utilizado nesta pesquisa, Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) definem a avaliação como uma intervenção planejada e sistêmica para alcançar os resultados desejados em resposta a um problema educacional, social ou comercial identificado antecipadamente.

As ideias de avaliação educacional institucional surgiram no período de 1929 a 1938 com o modelo de Ralph Tyler. Durante a colaboração com o *Bureau of Educational Research and Service* da *Ohuo State Ubiverty* (USA), Ralph Tyler desenvolveu uma metodologia de avaliação que tinha como objetivo o melhoramento de cursos e do sistema de aprendizagem do estudante (TAYLER; MADAUS; STUFFLEBEAM, 1989).

No Brasil a AAI foi promovida pelo estado na década de 1990. A partir do Programa de Avaliação Institucional das Universidades brasileiras (PAIUB) que teve o objetivo de envolver as universidades brasileiras de forma voluntária. O PAIUB estruturava-se como o processo avaliativo do ensino, pesquisa, extensão e gestão das instituições, e tinha o intuito de realizar uma avaliação qualitativa de forma coletiva, flexível, transparente, sistêmica e confiável (GRIBOSKI; PEIXOTO; HORA, 2018).

A partir de 1990 começam a ocorrer mudanças organizacionais nas instituições de ensino públicas por meio de ações mais concretas de planejamento estratégico no intuito de torná-las mais eficientes, eficazes e produtivas (CATANI; OLIVEIRA; DOURADO, 2004).

Em 2003 a Comissão Especial de Avaliação (CEA) após um amplo debate nacional sobre a avaliação do ensino superior, propôs a constituição do Sistema Nacional de Avaliação da Educação (SINAES) com o objetivo de subsidiar a elaboração de seu relatório pelas instituições (CARVALHO; OLIVEIRA; LIMA, 2018).

2.3.1 Sistema Nacional de Avaliação da Educação (SINAES)

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) foi criado no Brasil através da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 e complementado pela Portaria MEC nº 2.051, de 9 de julho de 2004 que regulamenta os procedimentos do SINAES.

Conforme o parágrafo § 1º da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, o SINAES tem o seguinte propósito:

§ 1º O SINAES tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos

valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (BRASIL, 2004).

Para promover as avaliações das IES o SINAES deve assegurar as seguintes condições:

- I – Avaliação institucional, interna e externa, contemplando a análise global e integrada das dimensões, estruturas, relações, compromisso social, atividades, finalidades e responsabilidades sociais das instituições de educação superior e de seus cursos;
- II – O caráter público de todos os procedimentos, dados e resultados dos processos avaliativos;
- III – O respeito à identidade e à diversidade de instituições e de cursos;
- IV – A participação do corpo discente, docente e técnico-administrativo das instituições de educação superior, e da sociedade civil, por meio de suas representações (BRASIL, 2004).

O SINAES é composto por três instrumentos de avaliação: (I) Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG); (II) Avaliação de Desempenho dos Estudantes (Exame Nacional de Avaliação de Desempenho dos Estudantes – ENADE) (III) Avaliação das Instituições de Educação Superior (AVALIES).

A ACG tem como finalidade identificar as condições de ensino oferecidas aos estudantes, e utilizar como avaliação, visitas por comissões nos cursos de forma *in loco*. Já o ENADE avalia o desempenho dos estudantes em relação ao conteúdo da grade curricular dos referidos cursos. E por último, a AVALIES refere-se à avaliação interna (autoavaliação) e externa das IES.

A AAI é a base central no que confere coerência ao processo avaliativo que se desenvolve nas IES, agente integrador dos demais instrumentos. De acordo com a Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) a AAI é definida como:

A avaliação interna é um processo contínuo por meio do qual uma instituição constrói conhecimento sobre sua própria realidade, buscando compreender os significados do conjunto de suas atividades para melhorar a qualidade educativa e alcançar maior relevância social. Para tanto, sistematiza informações, analisa coletivamente os significados de suas realizações, desvenda formas de organização, administração e ação, identifica pontos fracos, bem como pontos fortes e potencialidades, e estabelece estratégias de superação de problemas. A avaliação interna ou auto-avaliação é, portanto, um processo cíclico, criativo e renovador de análise, interpretação e síntese das dimensões que definem a IES (BRASIL\INEP\CONAES, 2004).

Segundo a CONAES, a AAI tem como objetivo principal dois eixos: (I) avaliar a instituição como uma totalidade integrada, em busca de uma coerência entre a missão e as políticas institucionais efetivamente realizadas, em que visa a melhoria da qualidade acadêmica e ao desenvolvimento institucional; (II) buscar a autoconsciência de suas

qualidades, problemas e desafios para o presente e o futuro, para estabelecer mecanismos institucionalizados e participativos para a sua realização.

Conforme a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, a avaliação institucional tem como objetivo:

[...] identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais (BRASIL, 2004).

As dez dimensões preconizadas pela Portaria nº 1.264, de 17 de outubro de 2008, a saber:

- 1) A missão e o plano de desenvolvimento institucional;
- 2) A política para ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas normas de operacionalização;
- 3) A responsabilidade social da instituição;
- 4) A comunicação com a sociedade;
- 5) Políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente, e corpo técnico-administrativo;
- 6) Organização e gestão da instituição;
- 7) Infraestrutura física;
- 8) Planejamento e avaliação;
- 9) Políticas de atendimento aos discentes;
- 10) Sustentabilidade financeira.

De acordo com a Lei 10.861/2004 dentro de cada instituição de educação superior é necessário a constituição de uma Comissão Própria de Avaliação (CPA) com a função de coordenar e articular o processo interno de avaliação da instituição. Essa comissão é responsável pela divulgação e organização da avaliação a ser respondida anualmente pela comunidade, pela realização da coleta de dados, das análises dos resultados, e apresentação do Relatório de Autoavaliação Institucional aos responsáveis pela gestão da instituição, com o objetivo de possibilitar a elaboração de planos estratégicos para manutenção e melhoria da qualidade de ensino da organização (BRASIL\MEC\IF GOIANO, 2022).

Sabe-se que no Roteiro para Relatório de Autoavaliação (2004), a CONAES traz de forma clara a necessidade de a AAI estar em consonância com o planejamento estratégico da Instituição, mais especificamente com o PDI. A autoavaliação deve ser vista como um processo de autoconhecimento conduzido pela CPA, mas que envolve todos que atuam na instituição, com o intuito de monitorar e melhorar as atividades acadêmicas desenvolvidas. É um processo de busca da qualidade da instituição que deve aproveitar os resultados das

avaliações e as informações coletadas e organizadas a partir do PDI, visto que, as ações de melhoria a serem implementadas pela instituição dependem da sua própria compreensão, de seu autoconhecimento (BRASIL\MEC\INEP\DAES\CONAES, 2014).

2.3.2 Discussões sobre a Autoavaliação Institucional nas IES

De acordo com Dias Sobrinho (1997), a avaliação institucional está em foco nas discussões no âmbito da educação superior tanto pela transformação qualitativa, melhoria pedagógica e maior eficiência de gestão, como pela imposição da obrigatoriedade da avaliação nas instituições para regulação e controle do ensino pelos governos.

Vários autores definem e conceituam a AAI no contexto das IES. Carvalho, Oliveira e Lima (2018) definem a AAI como uma prática no campo das políticas dos IES, que tem como objetivo a melhoria da qualidade do ensino, da gestão e da prestação de contas a comunidade acadêmica. No cenário das IES públicas, Sanches e Raphael (2006) traz uma definição da AAI como uma ferramenta utilizada tanto para prestação de contas à sociedade como para auxiliar na gestão institucional.

Brito *et al.* (2021) ressalta a importância consciente de toda a comunidade acadêmica no processo organizacional para que se tenha efetividade e sucesso do desenvolvimento educacional. A prática do processo AAI pode gerar engajamento coletivo e comprometimento na melhoria dos processos de gestão. Síveres (2016) reforça que normas, sistematizações e criação de comissões como a CPA não é suficiente para garantir um processo dialético, é necessário ir além do que proporcionar espaços comunicativos.

Dias Sobrinho (1998) ressalta a importância da avaliação de uma instituição como ferramenta principal para a implementação de reformas educacionais contínuas. No mesmo sentido Augusto e Balzan (2007) define a autoavaliação como um processo contínuo em que a organização procura o autoconhecimento e a melhoria das suas atividades acadêmicas, com foco na qualidade do ensino e na relevância social.

Na visão do planejamento estratégico das IES, Cardoso, Santos e Figueiredo (2002) conceituam a autoavaliação como um ciclo de acompanhamento regular e de revisão do desempenho da organização em relação a um modelo de qualidade, que objetiva o desenvolvimento de ações de gestão bem planejadas. Já com uma perspectiva nas finalidades estratégicas, Cardoso, Figueiredo e Santos (2002) definem a AAI como um instrumento de acompanhamento regular de revisão de desempenho da organização em relação a um modelo de qualidade, que objetiva o desenvolvimento de ações de gestão bem planejadas.

Percebe-se que a AAI se transformou em um elemento indispensável para orientar os processos de gestão das IES, principalmente ao planejamento estratégico, de forma contínua, geral e específica e que busca integrar as ações acadêmicas e administrativas da IES (GRIBOSKI; PEIXOTO; HORA, 2018).

3 CONTEXTUALIZAÇÃO

Neste capítulo tem-se o intuito de apresentar a área investigada no qual se insere o estudo proposto. Dessa forma, será abordado um breve histórico dos Institutos Federais e posteriormente, o surgimento e as características do Instituto Federal Goiano e do Campus Morrinhos.

3.1 REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

No documento “Um novo modelo em educação profissional e tecnológica” o Ministério da Educação faz um breve retrospectiva da história da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica (BRASIL\MEC, 2010).

O marco inicial do ensino profissionalizante no Brasil foi quando o presidente da república, Nilo Peçanha, criou em 1909, dezenove (19) “Escolas de Aprendizes Artífices” distribuídas em vários locais do território nacional (BRASIL\MEC, 2010).

Essas escolas tinham como objetivo oferecer cursos profissionalizantes para a classe social mais pobre da população e fornecer mão-de-obra especializada para o desenvolvimento econômico brasileiro (BRASIL\MEC, 2010).

A educação profissional no Brasil evoluiu de acordo com o desenvolvimento econômico do país, que sofreu sucessivas alterações na estrutura produtiva. Essas alterações ocorreram principalmente no desenvolvimento industrial e agrário, o que possibilitou que o ensino profissionalizante se estabelecesse no país. As escolas de aprendizes artífices sofreram várias transformações no decorrer do tempo, são eles:

- Vinte oito anos de depois em “Liceus Profissionais”;
- 1942 em “Escolas Industriais e Técnicas”;
- 1959 em “Escolas Técnicas Federais”;
- 1978 em “Centros Federais de Educação”, os CEFETs.

No meio dessas transformações, em 1967 as Fazendas Modelos do Ministério da Agricultura são transferidas para o Ministério da Educação e Cultura (MEC), que passam a serem chamadas de Escolas Agrotécnicas (BRASIL\MEC\IF GOIANO, 2022).

Em 2008, tem-se outro marco na história da educação profissional no Brasil com a criação das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, que são resultantes da antiga rede de escolas agrícolas (Escolas Agrotécnicas Federais), CEFETs e Escolas Técnicas (BRASIL\MEC\IF GOIANO, 2022).

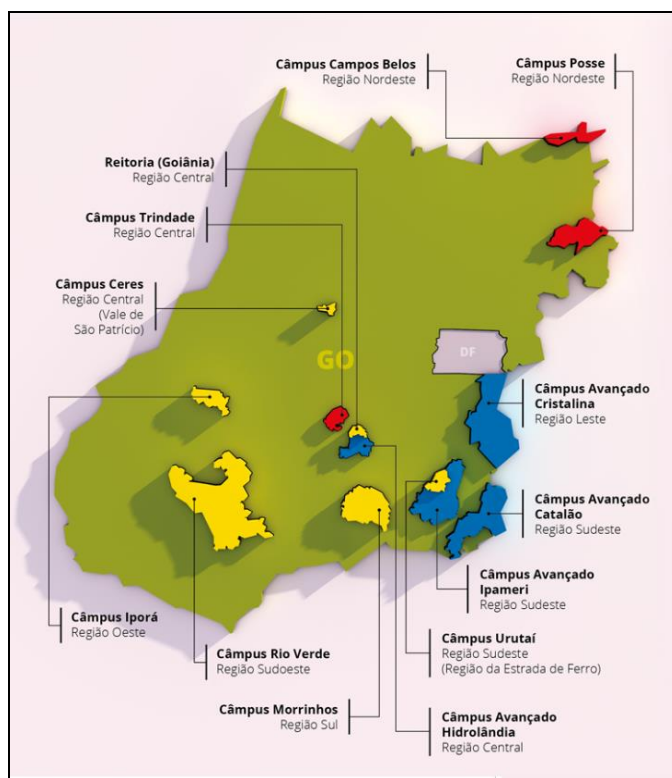
Assim, os Institutos Federais (IFs) assumiram uma lacuna de ensino técnico público que até então era escasso no país. Os IFs representam um modelo inovador de instituição, e oferecem cursos de qualificação, técnicos, superiores de tecnologia, engenharias, formação de professores e programas de pós-graduação *lato* e *stricto sensu* (BRASIL\MEC\IF GOIANO, 2022).

3.2 INSTITUTO FEDERAL GOIANO

Na Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008 foram criados 37 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Dentre eles, surge o Instituto Federal Goiano (IF Goiano), resultado da união dos antigos Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs) de Rio Verde, de Urutaí e sua unidade descentralizada na cidade de Morrinhos, mais a Escola Agrotécnica Federal de Ceres (BRASIL\MEC\IF GOIANO, 2022).

A sede administrativa (Reitoria) do IF Goiano está localizada em Goiânia, e suas doze unidades surgiram no decorrer dos anos em cidades estratégicas no Estado do Goiás, que são respectivamente os Campi: Campos Belos, Ceres, Cristalina, Iporá, Morrinhos, Posse, Rio Verde, Trindade e Urutaí; e os campus avançados: Catalão, Hidrolândia e Ipameri. A Figura 4 ilustra a localização geográfica das unidades que constituem o IF Goiano (BRASIL\MEC\IF GOIANO, 2022).

Figura 4 - Mapa geográfico das unidades do IF Goiano



Fonte: Página no site do IF Goiano¹.

Equiparado às Universidades Federais, os Institutos Federais são autarquias federais detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar.

O IF Goiano é uma instituição especializada em educação profissional e tecnológica que oferta várias modalidades de ensino, como: educação básica, profissional e superior, pluricurricular e multicâmpus.

O IF Goiano atua no ensino médio integrado, cursos superiores concentrados na área de agropecuária, bacharelado e licenciatura, e pós-graduação, com oferta de especialização, mestrado e doutorado, além de vários cursos na modalidade semipresencial, conforme as diretrizes da Educação a Distância (EaD) (BRASIL\MEC\IF GOIANO, 2022).

Em consulta à Plataforma Nilo Peçanha (PNP) tem-se o quantitativo de discentes matriculados, docentes e TAE's nos últimos três anos, ou seja, de 2019, 2020 e 2021 do IF Goiano (Tabela 2).

¹ Disponível em: https://www.ifgoiano.edu.br/home/images/REITORIA/Imagens/Dez_15/MAPA2.png. Acesso em: 11 jul. 2022.

Tabela 2 – Quantidade de discentes e servidores do IF Goiano

IF Goiano			
Comunidade acadêmica	2019	2020	2021
curso qualificação profissional (FIC)	564	2281	709
curso técnico	8677	8115	7565
curso superior	7980	8575	8324
curso de pós-graduação	1437	1395	1458
Discentes (total)	18658	20366	18056
Docentes	812	792	814
TAE's	671	667	656

Fonte: Plataforma Nilo Peçanha (2021)

Pode-se observar que do ano de 2020 ocorreu um elevado aumento dos cursos de qualificação (FIC) realizados de modo à distância, e nos anos de 2019/2020 ocorreu evasão escolar nos cursos técnicos e de pós-graduação da instituição, causado pela pandemia do covid-19. Apesar do retorno do crescimento do número de discentes matriculados no ano de 2021, o IF Goiano não conseguiu atingir o quantitativo de discentes de 2019. Para atender a comunidade acadêmica tem-se na estrutura administrativa do IF Goiano, os docentes, que permaneceram quase a mesma quantidade nos últimos três anos, e os técnicos administrativos (TAE's) que diminuíram significativamente no mesmo período.

De modo geral a instituição apresentou em 2021 mais de dezoito mil alunos matriculados, distribuídos entre 211 opções de modalidades de cursos, oferecidos em diversas regiões do Estado de Goiás com oferta ensino público, gratuito e de qualidade (BRASIL\MEC\PNP, 2021).

3.2.1 IF Goiano - Campus Morrinhos

A Escola Agrotécnica Federal de Morrinhos foi criada em 1997 como unidade descentralizada da Escola de Urutaí, e tornou-se Instituto Federal Goiano – Campus Morrinhos em 2008 através da lei 11.892/2008 que instituiu e criou os Instituto Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (BRASIL\MEC\IF GOIANO–CAMPUS MORRINHOS, 2022).

Em 2021 o Campus Morrinhos tem ofertado cursos técnicos integrados ao ensino médio, cursos superiores e de pós-graduação. No ensino técnico de nível médio, o Campus Morrinhos tem ofertado os cursos de agropecuária, alimentos e informática. Na formação profissional em nível superior, são ofertados os seguintes cursos: Bacharelado em Agronomia, Bacharelado em Zootecnia, Bacharelado em Ciência da Computação, Tecnologia em Alimentos, Tecnologia em

Sistemas para Internet, Licenciatura em Pedagogia e Licenciatura em Química. Em relação à pós-graduação, desde 2014 é ofertado o Mestrado Profissional em Olericultura (BRASIL\MEC\IF GOIANO–CAMPUS MORRINHOS, 2022). Na Tabela 3, tem-se o quantitativo de discentes e servidores da unidade para os anos de 2019, 2020 e 2021, são eles:

Tabela 3 - Quantidade de discentes e servidores do Campus Morrinhos

IF Goiano - Campus Morrinhos			
Comunidade acadêmica	2019	2020	2021
curso qualificação profissional (FIC)	0	144	0
curso técnico	489	542	563
curso superior	1102	1211	1092
curso de pós-graduação	104	90	71
Discentes (total)	1695	1987	1726
Docentes	97	90	93
TAE's	72	67	66

Fonte: Plataforma Nilo Peçanha (2021)

No quantitativo de servidores observa-se na Tabela 3 que nos últimos três anos ocorreu a diminuição dos docentes para 93 e dos TAE's para 66 em 2021. Em relação aos discentes percebe-se que no Campus Morrinhos ocorreu evasão escolar dos cursos superiores e de pós-graduação no ano de 2020 ocasionado pela pandemia do covid-2019, e em 2021 apresentou 1.726 discentes matriculados, distribuídos em 11 opções de modalidades de cursos oferecidos no Campus (BRASIL\MEC\PNP, 2021).

4 METODOLOGIA

O propósito da pesquisa é encontrar respostas para um determinado problema observado através da utilização de procedimentos científicos (KWECKO, 2017). O método corresponde ao conjunto de procedimentos que se pretende utilizar na investigação e exposição da pesquisa. Assim, a finalidade da adoção de uma metodologia é analisar ideias, informações, resultados, limitações e distorções em sua aplicação (SEVERINO, 2007).

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este capítulo tem como objetivo apresentar e definir como será realizada a pesquisa, para encontrar a resposta do problema proposto no trabalho. Conforme definido no capítulo de Introdução, e baseado na literatura pertinente, tem-se a seguinte questão: Como os resultados das dimensões da Autoavaliação Institucional (AAI) se relacionam com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal Goiano - Campus Morrinhos? Inicia-se toda a estrutura metodológica da pesquisa a partir da problemática apresentada, com o intuito de alcançar a resposta da questão levantada e chegar a algum resultado.

Baseado no problema proposto, na questão de pesquisa, nos objetivos de estudo e na fundamentação teórica descritos nos capítulos anteriores, este estudo adota uma abordagem quali-quantitativa, visto que busca uma reação dinâmica entre o real e o sujeito, em parte quantificáveis em termos numéricos, mas ao mesmo tempo, atribuídos de significados através de uma análise indutiva dos dados coletados (GRILLO; MEDEIROS, 1998). Caracteriza-se inicialmente a pesquisa em quantitativa pela necessidade de quantificação, tanto na coleta de informações quanto no tratamento estatístico dos dados, com a intenção de conduzir maior precisão nos resultados para a realização das análises (RICHARDSON, 2008).

De acordo com Guba e Lincoln (1988), na pesquisa qualitativa o pesquisador não é um agente neutro, ele contribui para construção da realidade, busca entender as informações e os fatos, para sustentar sua análise e interpretações de dados. O estudo qualitativo desta pesquisa tem como objetivo a compreensão detalhada da pergunta de pesquisa, que exige a análise e interpretação de contextos e ambientes de forma a compreender as complexas relações da realidade social (ARAÚJO, OLIVEIRA e ROSSATO, 2017).

Em relação a modalidade do estudo tem-se uma abordagem descritiva, com o objetivo primordial de descrever as características de um determinado fenômeno ou investigar as relações entre variáveis (GIL, 2008). Além disso, na pesquisa descritiva os fatos são

observados, anotados, analisados, classificados e interpretados conforme o cenário investigado (CIRIBELLI, 2003).

O procedimento técnico utilizado neste trabalho compreende a pesquisa bibliográfica e documental, em que foram utilizados documentos de primeira mão, que ainda não tinham tratamento de dados, e de segunda mão, que já haviam sido analisados (GIL, 2008).

O estudo utiliza-se de dados de acesso livre. Na análise quantitativa utiliza-se a base de dados dos resultados das Autoavaliações Institucional do IF Goiano – Campus Morrinhos dos anos de 2019, 2020 e 2021. E para a realização da análise qualitativa utiliza-se de documentos disponíveis no site do IF Goiano que são amplamente divulgados e publicados nos meios de comunicação da instituição. Entre as principais fontes da pesquisa tem-se o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2019-2023, Relatórios da Autoavaliação Institucional do IF Goiano e do Campus Morrinhos, e informativos do site da instituição.

A escolha do Instituto Federal Goiano – Campus Morrinhos foi intencional, uma vez que a autora faz parte do quadro dos técnicos administrativos (TAE's) do Campus. E esta pesquisa visa transformar dados isolados em informações que possam auxiliar tanto nos processos gerais da AAI e do PDI do Instituto Federal Goiano, como nos processos do Campus Morrinhos. Além de propor melhorias e colaborar com o fortalecimento dos processos de gestão do IF Goiano e do Campus Morrinhos.

4.2 COLETA DE DADOS E TÉCNICAS DE ANÁLISE

O procedimento técnico proposto no presente estudo compreende a pesquisa bibliográfica e documental. Primeiramente é realizada a pesquisa bibliográfica com a descrição dos processos de elaboração da AAI e do PDI abordado no referencial teórico. Posteriormente, propõe-se realizar um estudo documental dos documentos de gestão do IF Goiano e Campus Morrinhos.

Em busca de responder à pergunta de pesquisa, inicialmente são analisados os Relatórios da Autoavaliação Institucional do IF Goiano – Campus Morrinhos e do PDI da instituição, disponíveis no site do IF Goiano.

Todo o processo da AAI é realizado pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) implantada no IF Goiano em atendimento a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). No IF Goiano foi adotado que cada Campus da instituição possuisse uma CPA local responsável pela realização do processo da AAI do próprio Campus. Após a realização do Relatório Anual da

Autoavaliação Institucional de cada Campus, a CPA central, baseado nos relatórios produzidos localmente, realiza um Relatório Geral da Autoavaliação Institucional do IF Goiano ((BRASIL\MEC\IF GOIANO, 2022).

Nesse Relatório Anual da Autoavaliação Institucional a CPA local e central apresenta todo o processo desenvolvido na instituição e nos Campi durante o ano de referência (anterior). Estes relatórios são divulgados e publicados anualmente nos meios de comunicação da instituição. Destaca-se também que a cada triênio é realizado um relatório geral ou versão integral do triênio que, de acordo com o Roteiro para Relatório de Autoavaliação, precisa conter as informações e ações desenvolvidas pela CPA no ano de referência (anterior), bem como as discussões do conteúdo dos dois relatórios parciais anteriores, em que é realizado uma análise global em relação ao PDI (BRASIL\MEC\IF GOIANO, 2022).

Atualmente estão disponíveis, no site da instituição analisada, os relatórios da Autoavaliação Institucional desde o ano de 2010². No entanto, com o objetivo de realizar uma análise diacrônica dos resultados da AAI neste estudo, percebe-se ao analisar os relatórios, que no decorrer do tempo, os processos da AAI sofreram grandes modificações, com várias divergências no fim de uma década. Percebe-se que várias alterações nos questionários foram feitas, desde a adesão de novas perguntas até exclusão ou junção de perguntas existentes. Observa-se também que foram alteradas as opções de respostas no decorrer do tempo, o que dificulta dados comparativos entre os anos subsequentes do período. Pelos motivos elencados anteriormente, define-se que serão analisados os relatórios de Autoavaliação Institucional do Campus Morrinhos dos últimos três anos, ou seja, dos anos de 2019, 2020 e 2021, uma vez que neste período a CPA realizou poucas alterações nos questionários e manteve as mesmas opções de respostas (BRASIL\MEC\IF GOIANO- CAMPUS MORRINHOS, 2022).

Na Tabela 4 tem-se a amostra que será utilizada na análise dos resultados dos questionários da AAI do IF Goiano e da unidade do Campus Morrinhos. Trata-se de uma amostragem rígida e pré-definida pelo número total de participantes da AAI nos segmentos estudados. Os percentuais de participação chegaram a 71% pelos docentes, 47% pelos TAE's e 12% pelos discentes em 2021.

² Disponível em: <https://www.ifgoiano.edu.br/home/index.php/comissao-propria-de-avaliacao-cpa.html>. Acesso em: 03 jan. 2023.

Tabela 4 – Quantidade total de discentes e servidores e as suas respectivas amostragens na participação da AAI do IF Goiano e do Campus Morrinhos

IF Goiano						
Comunidade acadêmica	2019		2020		2021	
	Total	AAI	Total	AAI	Total	AAI
Discentes (ensino superior)	9417	1969	9970	669	9782	935
Docentes	812	399	792	329	814	543
TAE's	671	270	667	199	656	313
Campus Morrinhos						
Discentes (ensino superior)	1206	439	1301	165	1163	136
Docentes	97	70	90	55	93	66
TAE's	72	36	67	35	66	31

Fonte: Plataforma Nilo Peçanha (2021) e dados dos Relatórios da AAI do IF Goiano e do Campus Morrinhos.t

O questionário eletrônico disponibilizado de forma digital para os participantes possui as dez dimensões indicadas pela Portaria nº 1.264 de 17 de outubro de 2008, conforme discriminado anteriormente no capítulo 2 do Referencial Teórico, item 2.3, referente a Autoavaliação nas Instituições de Ensino Superior.

O questionário é disponibilizado para três categorias de participantes: docentes, técnicos administrativos (TAE's) e discentes. Para cada categoria é disponibilizado um questionário com perguntas referentes às dez dimensões. Os questionários apresentam pontos em comum para serem avaliados, com a utilização de perguntas iguais, mas também possuem perguntas diferentes, em consideração as particularidades de cada segmento.

As perguntas do questionário avaliam as dez dimensões da instituição. Dos anos de 2019 a 2021 foram realizadas pequenas modificações de um ano para outro. Observa-se também que no decorrer do período o questionário reduziu a quantidade de perguntas, de forma a diminuir a extensão e manter as perguntas principais e mais abrangente sobre os indicadores.

Nos questionários dos anos de 2019, 2020 e 2021, para cada pergunta foram apresentadas cinco opções de respostas, são elas: 1 – Não conheço, 2 – Péssimo, 3 – Regular, 4 – Bom e 5 – Ótimo.

Para melhor exemplificar, no Quadro 5, do Anexo A, pode-se observar resultados do questionário da AAI do IF Goiano da categoria dos discentes (cursos de graduação e pós-graduação) do ano de 2021. Neste Quadro 5 foi realizado pela CPA geral os resultados das perguntas do questionário em forma de média ponderada e conceito para cada Campus do IF Goiano (BRASIL/MEC/IF GOIANO- CAMPUS MORRINHOS, 2022).

Em análise do Quadro 5, do Anexo A, percebe-se que uma análise diacrônica e comparativa no decorrer dos anos com resultados em forma de média ponderada ou conceito,

não possibilita obter muitas informações sobre a evolução das respostas realizadas neste período. Ou seja, não é possível analisar se em uma determinada pergunta aos participantes houve mudança de opinião ou perspectiva sobre a questão avaliada.

Pelo entendimento que a forma dos resultados da AAI do Campus Morrinhos realizado pela CPA pouco contribui para responder à pergunta de pesquisa deste trabalho, propõe-se então a utilização de outra técnica de análise das respostas dos questionários para AAI do Campus Morrinhos.

Konzen e Adams (2016) construíram uma ferramenta para análise de dados coletados da AAI da Universidade regional Integrada do Alto Uruguai e Missões – URI com o intuito de colaborar com os estudos e discussões realizados pela CPA da URI. Na busca de uma leitura transversal e a diacrônica, com o objetivo de diagnosticar problemas, os autores propuseram a construção de gráficos que contemplassem as oscilações ocorridas em cada pergunta ou dimensão avaliada ao longo dos anos.

No Caso da URI, entre as cinco opções de respostas disponíveis para responder as perguntas da AAI (Plenamente Satisfatório, Satisfatório, Regular, Insatisfatório e Não sei ou não quero responder), foram utilizados para a construção dos gráficos somente duas opções de respostas, “PS - Plenamente Satisfatório” e “S - Satisfatório”. Entende-se que uma vez que a porcentagens das duas opções de respostas estão altas indicam que os níveis de satisfação também estão altos, ou seja, percentuais acima de 50%. Esses gráficos foram produzidos pelo software Excel e indicam a linha de tendência dos conceitos PS e S e as oscilações sofridas no decorrer do tempo analisado.

Assim, para aplicar a técnica de análise proposta por Konzen e Adams (2016) nesta pesquisa propõe-se a realização de algumas etapas e adaptações para torná-la factível neste estudo.

- Levantamento quantitativo dos participantes (discentes dos cursos de graduação e pós-graduação, docentes e TAE's) da AAI do IF Goiano e do Campus Morrinhos para os anos de 2019, 2020 e 2021;
- Realização do levantamento dos dados por categoria de respostas, ou seja, para cada pergunta, quantas pessoas responderam a opção 1,2,3,4 ou 5, através da base de dados originais, que foram utilizados para a realização dos relatórios da AAI do Campus Morrinhos;

- Transformação dos resultados das perguntas em percentuais numéricos; e somatória percentuais dos conceitos “4 - Bom” e “5 - Ótimo” de cada pergunta e dimensão;
- Tabulação dos resultados percentuais da somatória dos conceitos “4 - Bom” e “5 - Ótimo” da AAI do IF Goiano - Campus Morrinhos para as três categorias (discentes dos cursos graduação e pós-graduação, docentes e TAE's) para os três anos analisados 2019, 2020 e 2021;
- Realização dos gráficos dos resultados percentuais da somatória dos conceitos “4 - Bom” e “5 - Ótimo” para cada dimensão da AAI para o Campus Morrinhos;

Entre as etapas propostas, a principal adaptação que é necessária a ser realizada é a junção dos resultados percentuais dos conceitos “4 - Bom” e “5 - Ótimo”, ou seja, realizar a somatória dos percentuais de notas “4 - Bom” e “5 - Ótimo” de cada pergunta. O objetivo é transformar a resposta de cada pergunta em um dado a ser analisado, para melhor interpretação e comparação dos dados entre as categorias dos docentes, TAE's e discentes dos cursos superiores, visto que o questionário da AAI do IF Goiano é muito extenso, o que inviabiliza trabalhar com muitos resultados por perguntas para realizar uma análise qualitativa posteriormente. Além da tabulação das perguntas, tem-se o intuito de realizar um gráfico geral por dimensão, que apresenta a evolução dos resultados no período, para as três categorias.

O PDI com vigência de 2019 a 2023 do IF Goiano foi elaborado pela Pró- Reitoria de Desenvolvimento Institucional do IF Goiano sediada na Reitoria em Goiânia. As ações para o seu desenvolvimento do PDI foram realizadas durante o ano de 2018, que foram previamente aprovadas pelo Conselho Superior do IF Goiano (CONSUP). Toda elaboração foi baseada nas leis e normas vigentes, principalmente pelo Decreto nº 9.235/2017 e pelo “Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: Diretrizes para a Elaboração”. Após a elaboração do PDI, a minuta é disponibilizada para consulta pública da comunidade acadêmica, com o intuito de colaborações, sugestões e complementações (BRASIL\MEC\IF GOIANO\2018).

O documento “Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: Diretrizes para a Elaboração” aponta os elementos mínimos, pressupostos básicos e os eixos temáticos que deverão fazer parte do PDI. O IF Goiano faz a divisão do PDI (2019-2023) conforme suas particularidades de forma que o documento está composto em 11 capítulos (Quadro 3), são eles:

Quadro 3 - Capítulos do PDI (2019-2023) do IF Goiano

Item	Capítulos	Descrições
1	Planejamento estratégico	Descrição do histórico institucional da reitoria, dos <i>campi</i> e do polo de inovação; a missão, visão e valores do IF Goiano; os objetivos estratégicos; os indicadores de desempenho; as metas institucionais; e a importância da Gestão de Riscos para a gestão do IF Goiano.
2	Projeto Pedagógico Institucional - PPI	Princípios filosóficos e teórico-metodológicos; concepções pedagógicas; políticas institucionais e responsabilidade social do IF Goiano.
3	Estrutura e oferta de cursos	Planejamento de ofertas de cursos e vagas; ampliação das instalações físicas e planejamento de polos de Educação à Distância
4	Organização didático-pedagógica	Níveis e modalidades de ensino e o quadro de oferta educativa do IF Goiano.
5	Cursos e programas de pós-graduação	Oferta de cursos e programas de pós-graduação <i>lato sensu</i> e <i>stricto sensu</i> e o plano de oferta de cursos e vagas na pós-graduação.
6	Gestão de Pessoas	Descrição das características e peculiaridades do corpo docente e técnico-administrativo institucional.
7	Organização Institucional	A importância da autoavaliação institucional e como se configura o corpo discente do IF Goiano.
8	Acervo acadêmico	Foco no acervo digital
9	Infraestrutura física e instalações acadêmicas	Detalhando, em específico, as bibliotecas do IF Goiano e seus laboratórios de ensino e pesquisa.
10	Capacidade e sustentabilidade financeira	Correlação dos objetivos e metas da administração e a previsão de orçamento x previsão de despesas
11	Planejamento de polos de educação à distância	Pressupostos e concepções da educação à distância; cursos próprios e políticas de fomento da EaD; utilização de carga horária à distância em cursos presenciais; polos de educação à distância e os detalhes do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA).

Fonte: PDI (2019-2023) do IF Goiano

Após a análise quantitativa, que tem como objetivo de quantificar os resultados das autoavaliações institucionais ao longo dos três anos, é realizada a análise qualitativa. Na análise qualitativa busca-se identificar associações entre os dados obtidos da AAI dos anos de 2019, 2020 e 2021 do Campus Morrinhos com as informações contidas no PDI 2019 – 2023 do IF Goiano.

A análise de conteúdo de Bardin (2016) define um conjunto de técnicas de análise de comunicação que através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo possibilita obter indicadores quantitativos ou qualitativos. Neste trabalho pretende-se compreender criticamente o sentido dos dados da análise quantitativa e das informações documentais. Assim a análise de conteúdo será organizada em três fases: (1) pré-análise (2) exploração do material e (3) tratamento e interpretação dos dados. De forma que a estrutura do conteúdo será sequenciada da seguinte forma:

- 1) Interpretação das tabelas e gráficos dos resultados das dimensões da AAI do Campus Morrinhos de forma a identificar criticamente os seguintes dados: o crescimento ou queda do resultado de cada pergunta do questionário ou de cada

dimensão da AAI no decorrer do período; os resultados positivos ou críticos para cada categoria (docentes, TAE's e discentes dos cursos superiores) do Campus Morrinhos; e comparar os resultados das perguntas de cada dimensão entre as categorias dos participantes.

- 2) Identificação das temáticas das dimensões da AAI nos capítulos do PDI do IF Goiano;
- 3) Construção dos principais apontamentos das características do planejamento estratégico de cada dimensão da AAI contida no PDI do IF Goiano, de forma a encontrar o máximo de informações possíveis sobre os objetivos estratégicos, metas e ações vinculadas a aquela dimensão.

Em síntese, a investigação qualitativa proposta nesta pesquisa corresponde a uma possível relação das oscilações (crescimento ou declínio) das avaliações realizadas pelos participantes durante o período analisado com o que foi planejado no PDI para os mesmos anos. O intuito é realizar o confronto entre as informações obtidas das análises quantitativa e qualitativa desenvolvida na pesquisa com a fundamentação teórica discutida.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo é feito um estudo dos contextos da AAI e do PDI no IF Goiano – Campus Morrinhos, em que se realiza uma análise interpretativa geral das informações obtidas dos resultados das dimensões da AAI do IF Goiano - Campus Morrinhos dos anos de 2019, 2020 e 2021 e suas relações com o PDI 2019-2023.

O intuito foi de interpretar se as variações dos resultados da autoavaliação, crescentes ou decrescentes, e os desempenhos similares ou distintos das categorias, tem alguma relação com o planejamento estratégico proposto no PDI vigente (2019-2023).

A busca da articulação do PDI com os resultados das dimensões da autoavaliação tem a finalidade de trazer a integração entre os processos institucionais, de forma a proporcionar o desenvolvimento do autoconhecimento institucional e possibilitar a intervenção prática dos produtos e serviços (GIANOTTI, 2004).

Reis, Silveira e Ferreira (2010) acreditam que o processo avaliativo sistêmico na instituição seja um facilitador para um diagnóstico dos seus pontos fortes e fracos. Para os autores, essa análise periódica possibilita correções de rumos e a aferição do alcance dos objetivos e metas estabelecidos no planejamento estratégico.

Apesar da utilização de dados numéricos, basicamente por meio de percentuais, vale ressaltar que a principal dificuldade é a interpretação dos dados de forma qualitativa, e a necessidade de uma contextualização para ser compreendida (KONZEN; ADAMS, 2016).

Nos tópicos deste capítulo, tem-se primeiramente o levantamento quantitativo dos participantes da AAI do IF Goiano e do Campus Morrinhos. Posteriormente, restringiu-se a análise do levantamento quantitativo dos resultados da AAI no Campus Morrinhos, em que foi utilizado uma adaptação do método de análise diacrônica proposto por Konzen e Adams (2016). Esses resultados podem ser observados nas Tabelas 7, 8 e 9, dispostas no Anexo B, e através dos gráficos que constam em cada tópico da dimensão analisada.

Após realização da análise quantitativa, foi realizada para cada dimensão da AAI do Campus Morrinhos uma análise qualitativa entre os resultados encontrados e as informações que constam no PDI referente ao período de 2019 a 2023. As análises das dimensões da AAI foram realizadas na busca de respostas para possíveis pontos críticos na avaliação, tanto positivos como negativos, que são reflexos da elaboração do PDI vigente (2019-2023), correspondente aos anos analisados. As perguntas da AAI estão, de modo geral, relacionadas a missão, visão e objetivos estratégicos traçados no PDI da instituição. No estudo das respostas das perguntas da autoavaliação tem-se a busca da percepção da comunidade

acadêmica sobre o desenvolvimento dos trabalhos realizados pela instituição, e ao mesmo tempo busca formar uma opinião geral de cada dimensão da AAI para o período analisado e compreender como ocorre a relação dos processos de a AAI e do PDI no IF Goiano e no Campus Morrinhos.

5.1 PARTICIPANTES DA AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Realizou-se o levantamento do quantitativo de participantes da AAI do IF Goiano e do Campus Morrinhos para os anos de 2019, 2020 e 2021, a partir da base de dados originais dos questionários aplicados. Para isso foi necessário realizar o levantamento da quantidade de docentes, TAE's e discentes do ensino superior (curso de graduação e pós-graduação) da instituição (Tabela 5).

Percebe-se que o isolamento social provocado pela pandemia dificultou a divulgação do processo da autoavaliação. A CPA utilizou das mídias sociais e e-mails para a sensibilização da comunidade da importância da participação da AAI, mas, apesar disso, essas campanhas não foram suficientes no ano de 2020 para manter a ampla participação da comunidade. Já em 2021 ocorreu um aumento significativo da participação nas categorias dos docentes e TAE's, mas em contrapartida na categoria dos discentes do ensino superior, não foi percebido uma melhora considerável.

É possível observar também na Tabela 5 o percentual do número de participantes da autoavaliação do IF Goiano de cada categoria comparado ao total de servidores e discentes dos cursos superiores da instituição.

Tabela 5 - Quantidade e percentual (%) de participantes da AAI no IF Goiano

IF Goiano – Participantes da AAI						
Ano	Docentes		TAE's		Discentes	
	QTD	%	QTD	%	QTD	%
2019	399	49	270	40	1969	21
2020	329	42	199	30	669	7
2021	543	67	313	48	935	10

Fonte: Elaborado pela autora baseado nos Relatórios de Autoavaliação Institucional do IF Goiano.

Percebe-se que, conforme Tabela 5, a adesão dos docentes em responder a autoavaliação é a maior entre as três categorias, em que atingiu em 2021 o percentual de 67% de participação. Os TAE's por sua vez, apresentaram percentual de 48% de participação e os

discentes do ensino superior apenas 10% de participação em 2021. Ressalta-se que os discentes nos três anos analisados apresentaram baixo percentual de participação.

Conforme exposto por Gianotti (2004), para que haja a participação das pessoas em projetos e processos relevantes é necessário esforços para criar um ambiente propício para a melhoria do desempenho. A real participação ocorre quando a comunidade é envolvida ou representada em cada etapa do processo. Um qualificado sistema de comunicação aumenta a garantia de consistência das avaliações de desempenho e o entendimento da importância das medições e sobre seu uso.

Após a reflexão da participação da comunidade em geral no IF Goiano, pode-se analisar a participação da comunidade no processo da AAI no Campus Morrinhos, para os três anos investigados. Na Tabela 6, é possível perceber que no ano de 2019 ocorreu uma maior participação da comunidade acadêmica no Campus. Em 2020 houve uma queda brusca de participantes, ocasionada pela pandemia do covid-19. E por último, em 2021 percebe-se que o Campus não conseguiu retomar o quantitativo de participantes de 2019.

Observa-se um comportamento diferente no Campus Morrinhos em relação ao IF Goiano como um todo, em que conseguiu retomar em 2021 quantitativo de participantes maior que o apresentado em 2019.

Tabela 6 - Quantidade e percentual (%) de participantes da AAI no IF Goiano – Campus Morrinhos

IF Goiano Campus Morrinhos – Participantes da AAI						
Ano	Docentes		TAE's		Discentes	
	QTD	%	QTD	%	QTD	%
2019	70	72	36	50	439	36
2020	55	61	35	52	165	13
2021	66	71	31	47	136	12

Fonte: Elaborado pela autora baseado nos Relatórios de Autoavaliação Institucional do IF Goiano-Campus Morrinhos.

Na Tabela 6, pode-se analisar também o percentual de participação das categorias em relação ao total de servidores e discentes dos cursos superiores matriculados no Campus Morrinhos. Observa-se que a porcentagem de participantes da categoria dos docentes no Campus Morrinhos é maior que as outras categorias, com o percentual de participação de 71% no ano de 2021. Percebe-se ainda que o percentual de participação dos TAE's caiu de 2020 para 2021. E em relação aos discentes, tem-se uma baixa mobilização da participação da categoria nos anos de 2020 e 2021.

5.2 ANÁLISE DA RELAÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO - CAMPUS MORRINHOS E O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

5.2.1 Dimensão 1 – Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional

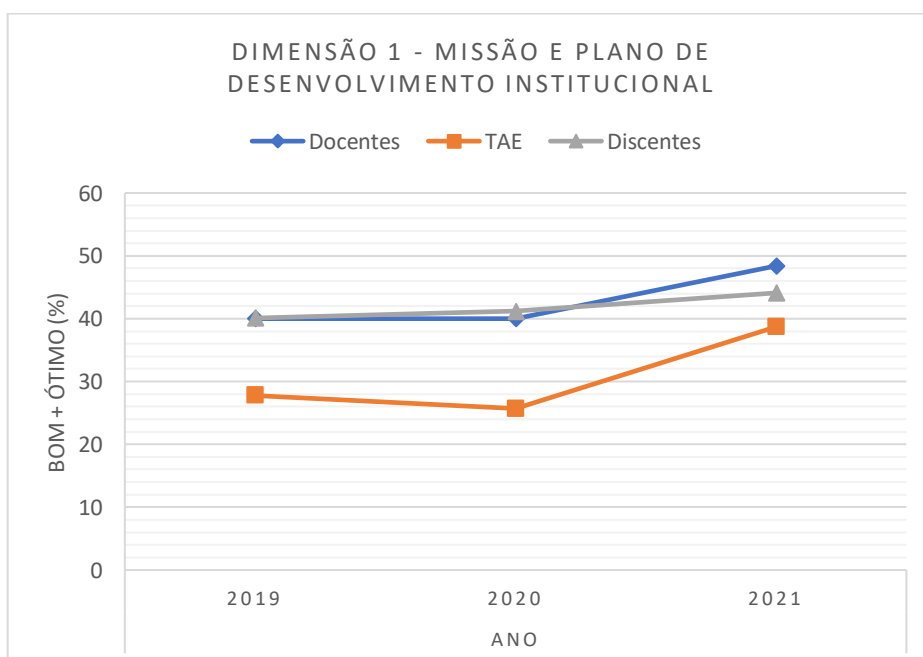
Na dimensão 1 (Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional) da AAI do IF Goiano – Campus Morrinhos, a pergunta presente nas três avaliações (2019, 2020 e 2021) e em todas as categorias dos participantes foi:

1.1 Avalie seu grau de conhecimento em relação ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Pelas respostas obtidas que constam nas Tabelas 7,8 e 9, do Anexo B, item 1.1, percebe-se que nas três categorias ocorreu o crescimento percentual das notas de avaliação “Bom” ou “Ótimo”. Apesar do crescimento das notas, percebe-se que o percentual total ainda é muito baixo, ou seja, menos de 50% dos participantes consideram conhecer o PDI de forma satisfatória.

No Gráfico 1, percebe-se comparando as categorias, que os docentes e os alunos apresentaram resultados percentuais mais próximos durante as avaliações anuais. E por outro lado, os TAE's consideraram possuir menor conhecimento do PDI em relação às demais categorias.

Gráfico 1 - Evolução do resultado da dimensão 1 (AAI do Campus Morrinhos)



Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com Alberto e Balzan (2008), dentro da instituição de ensino, pode-se classificar como atividades-fim as que estão associadas ao ensino, pesquisa e extensão e as atividades-meio as que estão vinculadas a gestão acadêmica e administrativa. Os servidores TAE's estão vinculados principalmente com as atividades-meio da instituição de ensino e possuem um papel fundamental e estratégico para o funcionamento da organização.

Para que se tenha sucesso na implementação do PDI é essencial que o documento seja de conhecimento de toda a comunidade, principalmente pelos responsáveis pela gestão e execução das ações das estratégias adotadas (MARTINS; RIBEIRO, 2018). Através do estudo do plano de trabalho para a elaboração do PDI 2019-2023, disponível no site do IF Goiano, sabe-se que algumas ações foram adotadas para a implementação e divulgação do plano, como: composição de comissões locais e central; realização de consulta pública a comunidade acadêmica da minuta do PDI; a publicação do PDI 2019 – 2023 no site; e envio do documento para toda comunidade via e-mails institucionais.

Assim, pela análise da pergunta 1.1 que resume a dimensão 1, percebe-se que as ações adotadas no plano de trabalho não foram suficientes para atingir uma boa compreensão do PDI pela comunidade acadêmica. O fato de existir uma baixa familiaridade do PDI pelos TAE's do Campus Morrinhos, faz com que o planejamento estratégico previsto esteja mais suscetível a falhas, uma vez que, para elaboração, implementação e execução das estratégias exige-se grande comprometimento dos colaboradores (Oliveira, 2018).

5.2.2 Dimensão 2 – Políticas para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização

Para a avaliação da dimensão 2 (Políticas para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização) nas categorias dos docentes e alunos foram realizadas as seguintes perguntas:

- 2.1 Avalie a disponibilidade de acesso aos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC) nos quais está envolvido.
- 2.2 Avalie a divulgação dos Planos de Ensino aos discentes.
- 2.3 Avalie as políticas e mecanismos de incentivo à extensão, tais como: ofertas de bolsas, oportunidades de estágios, recursos para eventos, visitas técnicas, entre outras.
- 2.4 Avalie a participação de discentes no desenvolvimento de projetos de extensão.
- 2.5 Avalie a articulação das ações de extensão com o ensino e a pesquisa do campus.
- 2.6 Avalie a participação de discentes no desenvolvimento de projetos de ensino.

2.7 Avalie a qualidade do acervo da biblioteca.

2.8 Avalie as condições oferecidas pelo campus para o desenvolvimento da pesquisa.

2.9 Avalie as condições oferecidas pelo campus para a participação em eventos científicos.

Para a categoria dos TAE's algumas perguntas foram retiradas do questionário, por não se aplicarem à área administrativa. Assim permaneceram as questões 2.3, 2.5, 2.7, 2.8 e 2.9.

Na análise dos resultados desses itens das Tabelas 7, 8 e 9, do Anexo B, pode-se fazer algumas observações sobre alguns pontos fortes e fracos dos resultados da avaliação. Como ponto positivo percebe-se que os itens 2.1 e 2.2 foram muito bem avaliados pelos docentes e pelos discentes. Provavelmente a alta avaliação está relacionada com a disponibilidade tanto do PPC como dos planos de ensino no site institucional do IF Goiano- Campus Morrinhos.

Já em relação à área da extensão, percebe-se que no item 2.3 tem-se um aumento de 22,6% na categoria dos docentes, 35,3% nos TAE's e 20,5% nos discentes, de 2019 para 2021. Observa-se que, apesar dos TAE's não estarem diretamente ligados à área-fim (ensino, pesquisa e extensão), avaliaram melhor as políticas e mecanismos de incentivo a extensão no ano de 2021 do que os docentes e os alunos. Tal aumento da satisfação dos participantes pode estar associado a uma discriminação de forma mais detalhada das políticas de extensão no PDI atual (2019 – 2023), se comparado ao PDI anterior (2014 – 2018). São descritos os eixos norteadores e diretrizes gerais a serem adotados pelo IF Goiano e as principais atividades e ações de extensão, que são: programas e projetos de extensão; cursos de formação inicial e continuada (FIC); processos de reconhecimento e certificação de saberes; acompanhamento de egressos; estágios; eventos acadêmicos; serviços tecnológicos; e, visitas técnicas.

Ainda em relação à área de extensão, percebe-se no item 2.4 que tanto para a categoria dos docentes quanto dos discentes que durante os três anos avaliados tiveram nível de satisfação menor em 2020. Esse acontecimento pode estar relacionado as restrições impostas pela pandemia de COVID-19, que implicou em aulas remotas no ano de 2020 e consequentemente limitou a realização de vários programas de extensão. Já o grande aumento da porcentagem de satisfação da participação dos discentes no desenvolvimento de projetos de extensão no ano de 2021 pode estar relacionado com o retorno parcial em atividades presenciais e um aumento de projetos e programas de extensão, arte e cultura para o mesmo ano, conforme informações no site institucional.

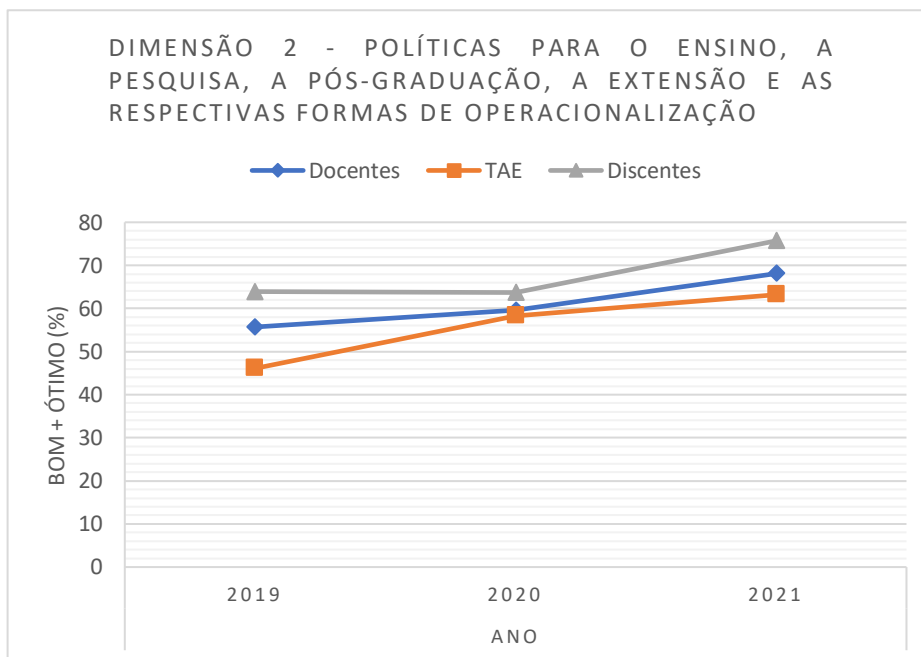
Já no item 2.5, observa-se percentuais de crescimento contínuo de 2019 a 2021 para as três categorias. No PDI 2019 – 2023 não foram encontradas ações previstas para articulação da extensão junto com o ensino e pesquisa que pudessem auxiliar no entendimento da melhoria da avaliação do item 2.5, mas percebe-se que a avaliação da articulação das ações de extensão está de acordo com as avaliações das políticas de extensão e da participação dos discentes na área, respectivamente, item 2.3 e 2.4.

No item 2.7 sobre a qualidade do acervo da biblioteca percebe-se nas três categorias uma variação percentual similar, sendo que no ano de 2020 tem-se uma melhor avaliação em comparação a 2019 e 2021. Apesar dos percentuais das três categorias estarem acima de 60%, percebe-se uma diminuição da satisfação da comunidade no ano de 2021. Sabe-se que, de acordo com o PDI 2019 – 2023, o Campus Morrinhos propôs como meta o crescimento anual de 10% do acervo da biblioteca e digitalização do acervo existente. O declínio da avaliação no ano de 2021 pode estar associado à percepção do não cumprimento das metas anuais pelos participantes.

Por fim, os itens 2.8 e 2.9 procuraram avaliar a área de pesquisa do Campus Morrinhos. O item 2.8 avaliou as condições oferecidas para o desenvolvimento da pesquisa. Observa-se que ocorreu um ganho percentual considerável na somatória das notas “Bom” e “Ótimo” nas três categorias. Os docentes tiveram um ganho percentual de 23,2%, os TAE’s de 17,7% e os alunos de 11,5%, durante o período analisado. Percebe-se que as três categorias apresentam resultados percentuais próximos na somatória das notas “Bom” e “Ótimo” em 2021. No PDI 2019-2023 é descrito alguns objetivos para área de pesquisa, como: ampliar o número de projetos desenvolvidos pelos alunos; incentivar políticas de absorção e fixação de doutores na instituição; criar programa de pós-doutorado; e incentivar e apoiar a participação em eventos científicos, artísticos e culturais. Entretanto, não foi constatado no PDI a existência de ações ou metas na área de pesquisa do Campus Morrinhos que pudessem estar associadas a melhora das notas dos itens 2.8 ou 2.9.

De modo geral, percebe-se no Gráfico 2, que apresenta os resultados da AAI da dimensão 2 do Campus Morrinhos no decorrer do período, que os percentuais da soma das notas “Bom” e “Ótimo” foram crescentes para as três categorias nos anos analisados. Ressalta-se que em 2021 as avaliações atingiram percentual de satisfação de 68,1% para os docentes, 63,2 % para os TAE’s e 75,7% para os discentes.

Gráfico 2 – Evolução do resultado da dimensão 2 (AAI do Campus Morrinhos)



Fonte: Elaborado pela autora.

Várias questões que envolvem o ensino, pesquisa e extensão foram avaliadas na dimensão 2, o que dificulta uma análise macro. Algumas questões possuem relação indireta com o conteúdo do PDI, apesar da sua importância para o desenvolvimento da instituição, como os itens 2.1 e 2.2. Já os itens 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.8, 2.9, referentes à avaliação das políticas, incentivos, desenvolvimento e ações da área da extensão e pesquisa, carecem de uma melhor descrição no PDI, como objetivos, metas e ações claras e individualizadas para cada campus da instituição. Muitas vezes o planejamento estratégico pode estar suscetível a falhas mesmo antes do início de sua elaboração, uma vez que o documento norteador precisa considerar as individualidades de cada unidade da instituição (OLIVEIRA, 2018).

Como ponto positivo destaca-se o item 2.7, referente ao âmbito da biblioteca, que trouxe no PDI 2019 - 2023 uma análise SWOT com o desenvolvimento das possibilidades internas (forças e fraquezas) e externas (oportunidades e ameaças) (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2012). Além de objetivos, metas e ações bem definidas, com análises das ações do PDI anterior e projeções de crescimento para o PDI vigente.

5.2.3 Dimensão 3 – Responsabilidade social da IES

Para alcançar alguns objetivos estratégicos gerais definidos no PDI da instituição, foram formuladas na dimensão 3 (Responsabilidade social da instituição de ensino superior)

perguntas que procuram avaliar políticas e ações vinculadas fortemente com a missão, visão e valores da instituição. Nas três categorias foram realizadas as seguintes perguntas:

- 3.1 Avalie a relação do campus com o setor produtivo e o mercado de trabalho.
- 3.2 Avalie as ações para promover iniciativas de empresas júniores, incubadoras de empresa e escritório de aplicação no campus.
- 3.3 Avalie as ações desenvolvidas para a inclusão dos discentes com necessidades especiais.
- 3.4 Avalie as políticas de afirmação social, voltadas a redução de desigualdades e discriminações, desenvolvidas pelo campus.
- 3.5 Avalie as ações desenvolvidas para a preservação ambiental e o desenvolvimento sustentável.
- 3.6 Avalie as ações voltadas para a arte e a cultura.

Nas Tabelas 7, 8 e 9, do Anexo B, item 3.1, referente a relação do Campus Morrinhos com o setor produtivo e mercado de trabalho, pode-se perceber que somente em 2021 os docentes avaliaram de maneira satisfatória esse item, com percentual de 63,6% na somatória dos conceitos “Bom” e “Ótimo”. Já os alunos apresentaram uma satisfação acima de 50% nos três últimos anos e um crescimento constante. E os TAE’s demonstraram nível de satisfação abaixo de 50% no período e queda na avaliação em 2021.

No item 3.2, referente à promoção de iniciativas de empresas júniores, incubadoras de empresa e escritório de aplicação no Campus Morrinhos, tanto os docentes quanto os TAE’s apresentaram nível de satisfação abaixo de 40% para o item durante o período analisado. Os discentes foram apresentar um melhor percentual de satisfação no ano de 2021 com o valor de 59,6%. Apesar do PDI 2019 – 2023 informar que o IF Goiano viabiliza o desenvolvimento de ambientes de relações entre o setor público, o setor produtivo e o mundo do trabalho, sabe-se que, pelo relatório da CPA 2021, o Campus Morrinhos não possui empresas júniores, incubadoras de empresas ou escritório de aplicação no Campus. Cada unidade da instituição apresenta particularidades que estão associadas principalmente ao tamanho do Campus, tempo de criação e região na qual está inserida.

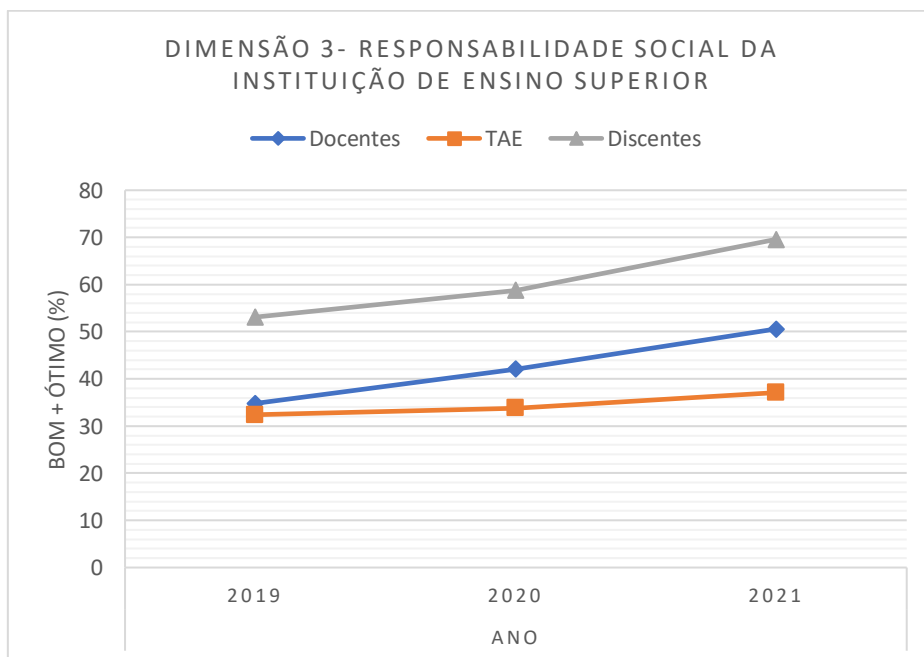
No item 3.3, referente às ações desenvolvidas para inclusão de discentes com necessidades especiais, observa-se que os docentes e os TAE’s apresentaram uma percepção negativa da questão, em que menos de 40% dos participantes consideraram satisfatória a avaliação da pergunta em 2021. Já os discentes apresentaram uma melhor percepção dos

resultados das avaliações, já que mais de 50% dos participantes responderam “Bom” ou “Ótimo” para a questão durante o período.

Nota-se que para os itens 3.4, 3.5 e 3.6, referente a políticas sociais, preservação ambiental e desenvolvimento sustentável, que os docentes, de modo geral, apresentaram baixo nível de satisfação para os anos de 2019 e 2020. E em 2021 conseguiram ultrapassar o percentual de 50% de participantes que responderam “Bom” ou “Ótimo” para as questões. Os TAE’s por sua vez, apresentaram para os mesmos itens percentual mais baixo de satisfação. E em contrapartida os resultados dos discentes apresentaram crescimento anual e mais de 70% responderam “Bom” ou “Ótimo” para os itens em 2021.

Na análise geral da dimensão 3, apresentada no Gráfico 3, percebe-se que os TAE’s apresentaram percentuais de satisfação muito baixos nos três anos. Já os docentes apresentaram percentuais um pouco melhores no ano de 2021, próximo aos 50%. E por fim, os discentes tiveram uma percepção melhor da dimensão com percentuais crescentes no período e satisfatório no último ano.

Gráfico 3 - Evolução do resultado da dimensão 3 (AAI do Campus Morrinhos)



Fonte: Elaborado pela autora.

No percentual geral da dimensão 3, percebe-se opiniões diversas entre as categorias sobre a temática. Dias Sobrinho (1998) ressalta a importância das distintas perspectivas, múltiplas visões da instituição, e a diversidade dos interesses dos grupos, para que a avaliação

ajude a compreender as dificuldades e equívocos e potencialize as condições de construir melhor a instituição.

Pelo resultado obtido da análise da dimensão 3 sobre a responsabilidade social é perceptível que as ações realizadas não estão satisfatórias para as categorias dos colaboradores, principalmente para os TAE's do Campus Morrinhos. Percebe-se ainda que no PDI 2019 – 2023 não foi discriminado metas ou ações para objetivos estratégicos da dimensão o que gera fragilidade do PDI em relação aos objetivos estratégicos e valores vinculados a dimensão 3.

5.2.4 Dimensão 4 – Comunicação com a sociedade

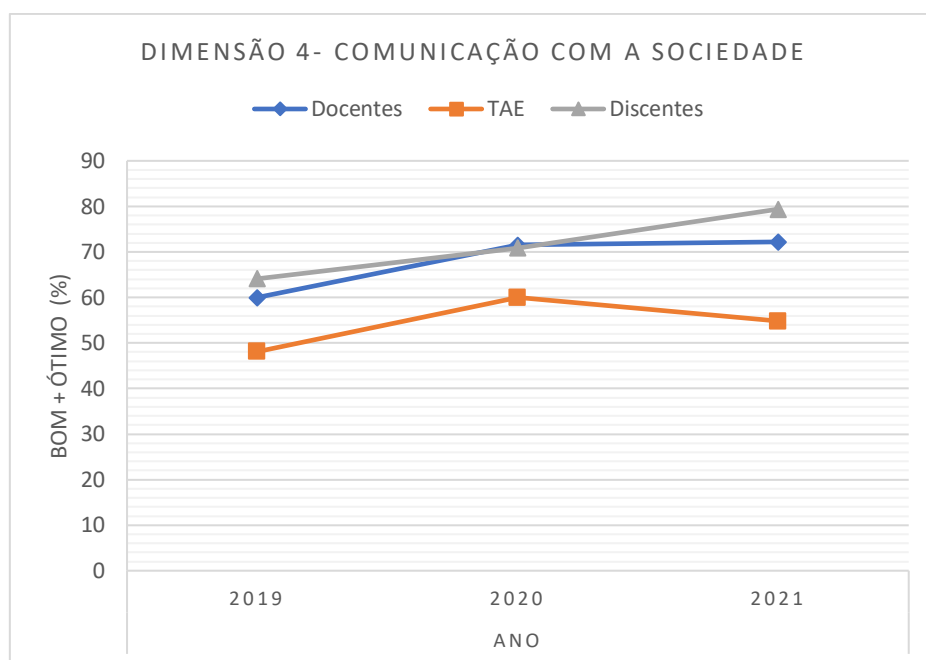
Para a avaliação da dimensão 4 (Comunicação com a sociedade) foram realizadas as mesmas perguntas para as três categorias, são elas:

4.1 Avalie as estratégias utilizadas para a comunicação interna, tais como e-mail institucional e murais.

4.2 Avalie as estratégias utilizadas para a comunicação externa, tais como o site institucional e do campus, redes sociais, veículos de comunicação (jornais impressos e digitais, rádios, programas de televisão).

4.3 Avalie a transparência das ações institucionais, tais como: concessão de bolsas, comissões, comitês, grupo de trabalho, colegiados, decisões administrativas, entre outros.

Na dimensão 4 é possível fazer uma análise macro sobre o assunto de comunicação da instituição, em que pode ser observado no Gráfico 4.

Gráfico 4 - Evolução do resultado da dimensão 4 (AAI do Campus Morrinhos)

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que de modo geral para a dimensão 4 as respostas dos discentes apresentaram ganho percentual crescente durante os anos analisados. A categoria apresentou em 2021 percentual geral de 79,4% de satisfação para a dimensão.

Na Tabela 7, no Anexo B, percebe-se que as respostas dos docentes apresentaram ganho percentual para os itens 4.1 e 4.3 durante o período, referentes a comunicação interna e a transparência das ações institucionais no Campus Morrinhos. Já no item 4.2, referente a comunicação externa, as respostas dessa categoria tiveram um aumento percentual de 2019 para 2020 e posteriormente uma queda de 2020 para 2021. Mas de modo geral, os docentes apresentaram nível de satisfação bom durante o período analisado, com percentual de 72,2% no ano de 2021 (Gráfico 4).

Os TAE's, por outro lado, tiveram uma percepção um pouco diferente das outras categorias, com perda percentual nos itens 4.1 e 4.2 do ano de 2020 para 2021, apresentado na Tabela 8, Anexo B. No item 4.3 as respostas apresentaram níveis percentuais baixos, mas com um ganho significativo em 2021. Percebe-se, por fim, que no geral da dimensão prevaleceu a queda percentual de 2020 para 2021, com um percentual total de satisfação de 54,8% no ano de 2021.

Sabe-se que no PDI 2019 – 2023 da instituição foi definido como objetivo estratégico a meta de intensificar e aprimorar a comunicação interna e externa. Para atingir o objetivo foi proposto a criação e implementação de uma Política de Comunicação Institucional (PCI). O

documento tem como objetivo abordar os processos, estratégias ou situações relevantes voltada para os profissionais de comunicação do IF Goiano.

A diferença de percepção de cada categoria à avaliação das estratégias utilizadas para a comunicação interna e externa pode estar associada ao impacto que essas ações possuem para o desenvolvimento das atividades de cada categoria na instituição. Os TAE's, por exemplo, desenvolvem atividades administrativas que utilizam frequentemente os meios de comunicação interna e externa como ferramenta de trabalho.

Oliveira (2018) afirma que uma das falhas mais comuns durante a elaboração do planejamento é a falta de comunicação entre os níveis do planejamento, o que neste caso, inclui principalmente os servidores TAE's pelo desempenho de atividades administrativas. Falqueto *et al.* (2019) ressaltam que uma das barreiras para a implementação do planejamento estratégico em uma instituição de ensino é a comunicação distorcida entre as unidades internas da instituição. Assim, apesar da proposta de criação da PCI, é importante a inserção de metas e ações no PDI para a melhoria da comunicação da instituição, ou seja, para se possa atingir o objetivo estratégico proposto.

5.2.5 Dimensão 5 – Política de pessoal, a carreira do corpo docente e técnico-administrativo

A dimensão 5 (Política de pessoal, a carreira do corpo docente e técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho) tem o objetivo de avaliar questões relacionadas à política de pessoal, ou seja, referente aos servidores da instituição, por isso somente os docentes e os TAE's responderam essa dimensão. Para a avaliação foram feitas as seguintes perguntas:

- 5.1 Avalie os programas de qualificação e capacitação profissional para os servidores.
- 5.2 Avalie as ações institucionais voltadas para a melhoria da qualidade de vida dos servidores.
- 5.3 Avalie sua satisfação profissional no tocante ao ambiente de trabalho na instituição.
- 5.4 Avalie a atuação do Setor de Gestão de Pessoas acerca das necessidades demandadas pelos servidores.
- 5.5 Avalie a eficácia do Sistema Informatizado para Gestão das Atividades Docentes (SISRAD), no caso de ser docente; ou do Sistema Eletrônico de Registro de Frequência (SERF), no caso de ser TAE.

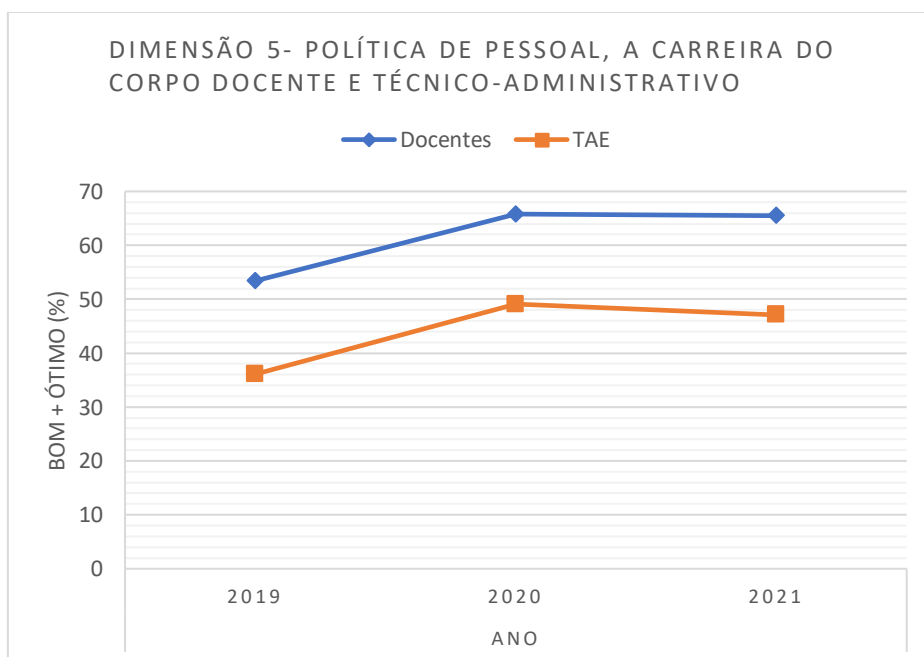
Conforme disposto nas Tabelas 7, do Anexo B, observa-se que a percepção dos docentes piorou de 2020 para 2021 em relação ao item 5.1 e 5.3, referentes aos programas de qualificação, capacitação, e a satisfação com o ambiente de trabalho, respectivamente. Nesses itens a média percentual variou de 50% a 60% para as notas “Bom” ou “Ótimo” no ano de 2021. Já os TAE’s apresentaram percentuais mais baixo de satisfação que os docentes para os mesmos itens analisados.

Em relação ao item 5.2, referente as ações voltadas para a melhoria da qualidade de vida dos servidores, tanto os docentes quanto TAE’s apresentaram percentuais abaixo de 50% durante o período analisado. Já no item 5.4, sobre a eficácia do setor de gestão de pessoas, as duas categorias apresentaram alta satisfação com os serviços prestados, com percentuais acima de 80% em 2021.

No item 5.5 observou-se opiniões contrárias em relação ao controle das atividades desenvolvidas, em que os docentes apresentaram estarem bem satisfeitos em relação a eficácia do SISRAD e os TAE’s com nível de satisfação muito baixo em relação ao SERF.

Percebe-se que de modo geral para a dimensão 5, os docentes apresentaram boa satisfação nos anos analisados e os TAE’s por sua vez ainda apresentaram níveis de satisfação abaixo de 50% no ano de 2021, como pode ser observado no Gráfico 5.

Gráfico 5 - Evolução do resultado da dimensão 5 (AAI do Campus Morrinhos)



Fonte: Elaborado pela autora.

Ressalta-se que servidores TAE's vinculados as atividade-meio, responsáveis pela maioria das execuções das estratégias do IF Goiano – Campus Morrinhos, demonstraram baixa satisfação em quase todas as perguntas da dimensão 5. Como em qualquer organização, é necessário pessoas qualificadas, motivadas e comprometidas com o trabalho para obter sucesso dos objetivos planejados (SU; BAIRD; BLAIR, 2013). Sabe-se que o aumento do comprometimento dos colaboradores dentro das instituições públicas constitui uma das principais estratégias para alcançar os objetivos institucionais e na qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica (PINHO; OLIVEIRA, 2017).

Para a temática analisada, percebe-se que o IF Goiano apresentou no PDI 2019-2023 somente objetivos estratégicos macro, como: promover a capacitação e qualificação dos servidores; e proporcionar a melhoria contínua da promoção da segurança, saúde e bem-estar dos servidores. Além dos objetivos estratégicos gerais é importante que a instituição tenha instrumentos prescritivos e quantitativo individuais para cada campus, para que a missão, valores e objetivos estratégicos traçados sejam alcançados em sua totalidade (OLIVEIRA, 2018).

5.2.6 Dimensão 6 – Organização e Gestão

Para a avaliação da dimensão 6 (Organização e gestão, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios) nas categorias dos docentes e TAE's foram feitas as mesmas perguntas, são elas:

- 6.1 Avalie a capacidade dos gestores em antecipar problemas e a rapidez em propor soluções.
- 6.2 Avalie o favorecimento da gestão participativa da sua unidade.
- 6.3 Avalie como são as oportunidades para sua participação em: comissões, comitês, bancas, grupo de trabalhos entre outros.

Para a categoria dos discentes foram feitas somente as perguntas 6.1 e 6.2, visto que a pergunta 6.3 remete a atividades realizada pelos servidores da instituição.

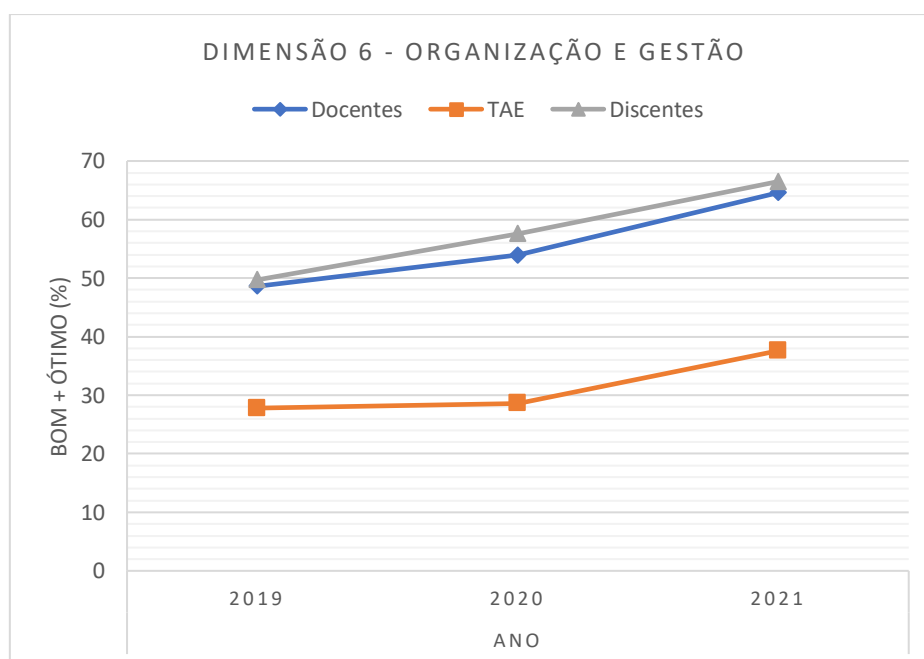
Nas Tabelas 7, 8 e 9, do Anexo B, nota-se que para a avaliação do item 6.1 e 6.2, sobre a capacidade dos gestores de administrar situações e sobre o favorecimento da gestão participativa no Campus Morrinhos, os discentes e os docentes apresentaram crescimento das notas de avaliação “Bom” ou “Ótimo” nos últimos três anos. Os discentes alcançaram

percentual de satisfação em torno de 66% para o item 6.1 e 6.2, e os docentes 57,6% e 59,1%, respectivamente, para o ano de 2021. Já os TAE's apresentaram nota de satisfação bem menor que os docentes para o período analisado, com percentual de 38,7% para o item 6.1 e 35,5% para o item 6.2 no ano de 2021.

No item 6.3, em relação a oportunidades para a participação de atividades institucionais percebe-se percentuais das notas de satisfação crescentes para os docentes, com o percentual de 77,3% na somatória das notas “Bom” e “Ótimo” em 2021. Já os TAE's apresentaram percentuais muito baixos para o item, com percentual de 38,7% no mesmo ano.

Percebe-se através do Gráfico 6 que, de modo geral, para a dimensão 6, tanto os docentes como os discentes apresentaram percentuais de satisfação bons durante o período analisado, com percentuais de 64,6% e 66,5% no ano de 2021. Mas em contrapartida os TAE's apresentaram níveis de satisfação baixos para a dimensão, com percentual de 37,6% em 2021.

Gráfico 6 - Evolução do resultado da dimensão 6 (AAI do Campus Morrinhos)



Fonte: Elaborado pela autora.

No PDI do IF Goiano foi definido como um dos valores da instituição a gestão democrática. Conforme consta no PDI a gestão democrática-participativa no IF Goiano se dá através das seguintes ações: eleições direta com a participação da comunidade acadêmica para a escolha da alta gestão e do conselho superior; formação de colegiados, comissões temáticas e centros acadêmicos; gestão democrática-participativa do ensino para o desenvolvimento dos

projetos pedagógicos; avaliações anuais pela comunidade do desenvolvimento da instituição; implementação do orçamento participativo; e planejamento por centro de custos.

Apesar das várias institucionalizações de práticas democráticas e participativas da área de ensino, não foi encontrada ações diretas para o desenvolvimento da gestão participativa na área administrativa da instituição. Apenas a informação que a instituição tem o objetivo de envolver o maior número de servidores na fase do planejamento, com o gerenciamento por centro de custos.

Mas sabe-se que a democracia vai muito além da participação na criação de algo, mas sim na reiteração permanente da vontade geral que igualmente emerge do ato fundante (VIANNA; CAVALCANTI; CABRAL, 2009). Já o conceito de participação designa o grau de integração de um indivíduo a um grupo, sociedade ou instituição (SAYAGO, 2000). Assim pela baixa demonstração de satisfação dos servidores TAE's que desenvolvem atividades administrativas, percebe-se a necessidade de melhorar o trabalho horizontal de colaboração, pertencimento e participação entre os colaboradores, sabe-se que o envolvimento de vários autores no trabalho de gestão pode proporcionar a inovação e a melhoria do desempenho da instituição (CHRISTENSEN; LÆGREID, 2007).

5.2.7 Dimensão 7 – Infraestrutura Física

Para a avaliação da dimensão 7 (Infraestrutura física e especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação) foram realizadas as seguintes perguntas para a categoria dos docentes:

7.1 Avalie a adequação das salas de aula às atividades pedagógicas.

7.2 Avalie a climatização, a acomodação, o mobiliário, a limpeza e a iluminação do seu ambiente de lotação.

7.3 Avalie a climatização, acomodação, mobiliário, limpeza e iluminação dos laboratórios.

7.4 Avalie a climatização, acomodação, mobiliário, limpeza e iluminação da biblioteca.

7.5 Avalie a infraestrutura de informática.

7.6 Avalie a adequação e adaptação das instalações a pessoas com necessidades especiais.

7.7 Avalie os locais de convívio disponíveis aos discentes, docentes e técnico-administrativos.

Para a categoria dos TAE's não foi realizada a pergunta 7.1, por geralmente não utilizarem o ambiente da sala de aula. Já para os discentes foi excluída a pergunta 7.2, que corresponde a avaliação de ambientes destinados aos colaboradores.

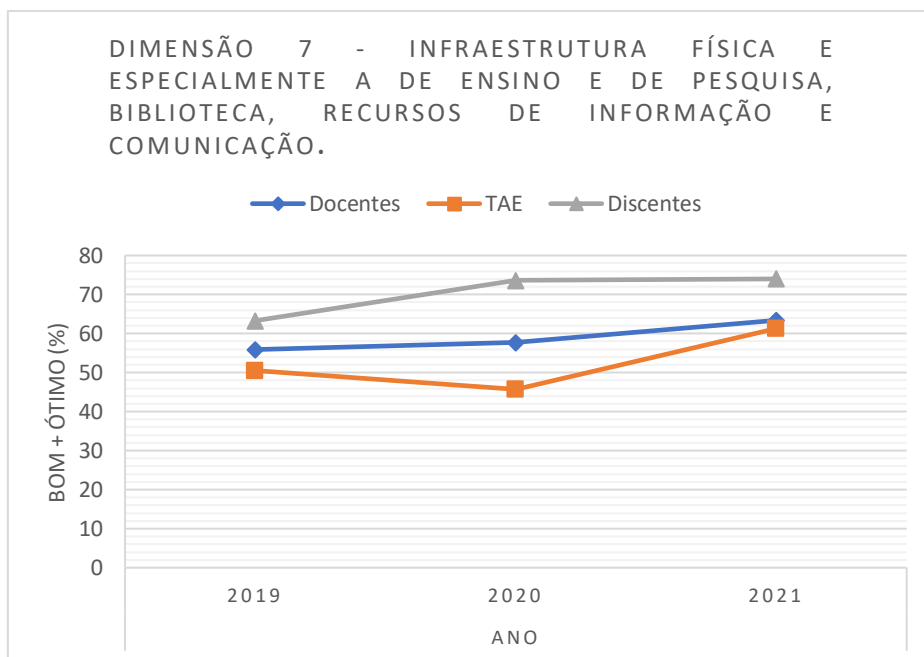
Em análise da dimensão 7, através das Tabelas 7, 8 e 9, do Anexo B, pode-se observar alguns pontos fortes e fracos da infraestrutura do Campus Morrinhos. Primeiramente destaca-se o item 7.4, referentes as instalações da biblioteca do Campus Morrinhos, em que foram muito bem avaliadas pela comunidade durante os anos analisados, apesar da queda percentual no período, ainda apresentou resultados acima de 80% em 2021.

No capítulo do PDI 2019 – 2023, destinado a infraestrutura do IF Goiano, foram apresentadas informações das condições dos espaços físicos de todas as bibliotecas dos Campus do IF Goiano, são elas: área construída da biblioteca, nível de conservação dos móveis e imóveis; necessidades de melhorias para adequação dos móveis e infraestrutura. Mas percebe-se que não foi apresentado nenhum planejamento estratégico objetivo para realização de melhorias na infraestrutura da biblioteca para o período vigente do PDI, somente informações sobre necessidades do setor, mas nenhuma programação de metas ou ações. Apesar do alto nível de satisfação da comunidade acadêmica em relação a biblioteca do Campus Morrinhos, é importante a discussão de estratégias de longo prazo para manter a avaliação.

O item 7.6 também apresentou significativa melhora na avaliação, com ganhos percentuais consideráveis entre 2019 e 2020. Durante o período analisado, percebe-se um crescimento de 26,2% na avaliação das instalações físicas para pessoas com necessidades especiais pelos docentes. Já os TAE's mostraram crescimento de 22% e os discentes de 11,6%.

Como ponto crítico, tem-se a baixa avaliação da infraestrutura de informática pelos TAE's no decorrer do período, com percentual de 38,7% no ano de 2021.

No Gráfico 7, observa-se que de modo geral os discentes apresentaram maiores percentuais de satisfação se comparado aos colaboradores da instituição, com percentual final de 74% na soma “Bom” e “Ótimo” para a dimensão no ano de 2021. Já os colaboradores foram mais exigentes nas respostas, e apresentaram percentual final para dimensão entre 60% e 65% em 2021.

Gráfico 7 - Evolução do resultado da dimensão 7 (AAI do Campus Morrinhos)

Fonte: Elaborado pela autora.

Resumidamente no PDI 2019 – 2023 destinado a infraestrutura do IF Goiano foi apresentado informações das condições dos espaços físicos de todas as bibliotecas e laboratórios dos Campi do IF Goiano. Mas para o Campus Morrinhos, que é objeto da análise dos resultados da autoavaliação, foi encontrado somente informações sobre a biblioteca. As informações sobre os laboratórios não foram inseridas no PDI conforme consta dados dos outros Campus da instituição.

Entretanto, percebe-se que não foi apresentado nenhum planejamento estratégico objetivo para realização de melhorias na infraestrutura da biblioteca para o período vigente do PDI, somente informações sobre necessidades do setor, mas nenhuma programação de metas ou ações. Apesar do alto nível de satisfação da comunidade acadêmica em relação a biblioteca do Campus Morrinhos, é importante a discussão de estratégias de longo prazo para manter tal avaliação. Em relação aos laboratórios é importante a adesão de informações das infraestruturas existentes e as ampliações pretendidas para que a comunidade possa acompanhar a evolução física do Campus.

Apesar de não possuir nenhuma pergunta direta sobre a ampliação das instalações físicas dos Campi, é importante ressaltar que foi anexado o planejamento de ampliações de infraestrutura para o período vigente no PDI. O Campus Morrinhos apresentou propostas da construção de várias edificações para os anos de 2019, 2020 e 2021. A inserção de metas e ações para as dimensões no PDI traz, tanto para os colaboradores, como para os alunos, a

percepção de crescimento que a gestão do Campus pretende para os próximos anos. Isso facilita o trabalho dos setores em prol de objetivos claros e pré-estabelecidos (OLIVEIRA, 2018). Mas ressalta-se a importância da introdução de outros planejamentos estratégicos para o melhoramento das edificações já existentes no Campus Morrinhos e da infraestrutura de redes.

5.2.8 Dimensão 8 – Planejamento e Avaliação

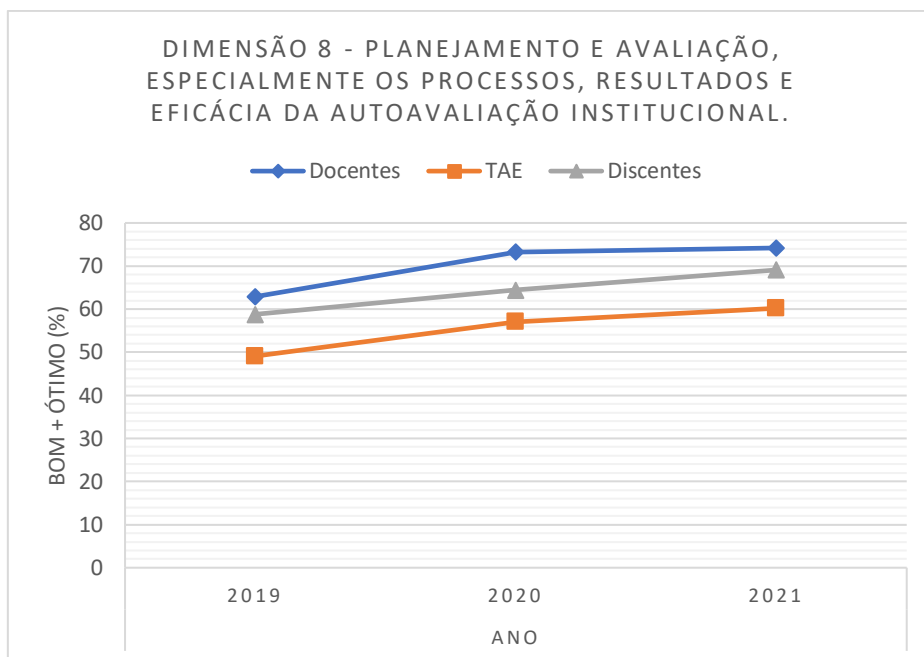
Para a avaliação da dimensão 8 (Planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional) foram realizadas as seguintes perguntas para as categorias:

8.1 Avalie os mecanismos utilizados para a realização da autoavaliação institucional.

8.2 Avalie a divulgação dos resultados dos questionários e dos relatórios de autoavaliação.

8.3 Avalie a sensibilização/divulgação acerca do processo de autoavaliação.

Nas Tabelas 7, 8 e 9, do Anexo B e no Gráfico 8, pode-se perceber que de modo geral a dimensão 8 apresentou resultados das avaliações crescentes no decorrer do período para todas as categorias. Destaca-se que os docentes foi a categoria que melhor avaliou o desempenho da AAI, com percentual geral para a dimensão de 74,2% para a soma das notas “Bom” e “Ótimo” no ano de 2021. Já os discentes e os TAE’s apresentaram percentual geral de 69,1% e 60,2% em 2021, respectivamente.

Gráfico 8 - Evolução do resultado da dimensão 8 (AAI do Campus Morrinhos)

Fonte: Elaborado pela autora.

A dimensão 8 tem como objetivo buscar o *feedback* da comunidade acadêmica sobre o processo da autoavaliação. No PDI 2019 – 2023 tem-se o resumo de como é formado o processo da autoavaliação no IF Goiano, desde a formação da CPA, sua finalidade e suas atribuições no processo. Como função principal a comissão busca integrar os diagnósticos das realidades de cada Campus com uma avaliação global da instituição. O objetivo principal é conhecer as fragilidades e potencialidades da Instituição.

Além das descrições contidas no PDI sobre a avaliação institucional é importante a inclusão de informações sobre como é realizado a aplicabilidade dos resultados como instrumento de gestão no IF Goiano. É fundamental que os resultados da autoavaliação sejam efetivamente utilizados para o replanejamento anual de processos de gestão. O objetivo do relatório realizado pela CPA é funcionar como elemento de articulação entre o planejamento estratégico e a autoavaliação (ARRUDA; PASCHOAL; DEMO, 2019).

5.2.9 Dimensão 9 – Política de atendimento aos estudantes

Para a avaliação da dimensão 9 (Política de atendimento aos estudantes) foram realizadas as seguintes perguntas para as categorias dos docentes e discentes:

9.1 Avalie as políticas internas para permanência dos discentes na instituição.

9.2 Avalie a atuação da secretaria para o atendimento às demandas da comunidade interna.

9.3 Avalie as políticas de incentivo a estágios e intercâmbios com instituições e discentes do exterior.

9.4 Avalie os mecanismos para promover ações que visem a troca de experiências dos discentes com os egressos.

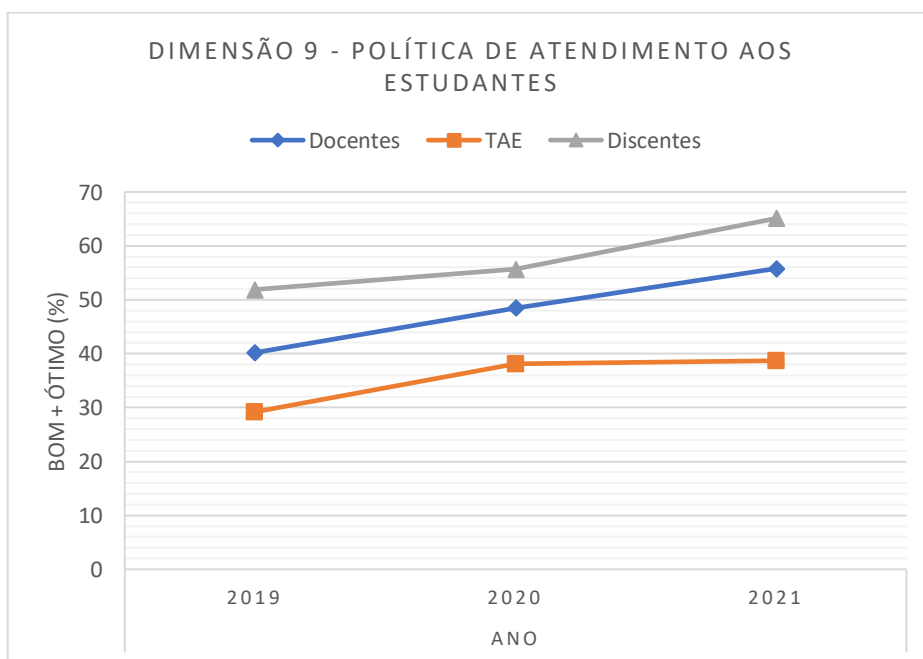
9.5 Avalie as atividades desenvolvidas pela assistência estudantil.

9.6 Avalie as ações de promoção da saúde realizadas através do serviço de saúde da instituição.

Nas Tabelas 7, 8 e 9, do Anexo B, tem-se os resultados das perguntas da dimensão 9. Percebe-se que nessa dimensão a temática é restrita ao atendimento dos estudantes. Por isso, as perguntas associadas diretamente ao ensino não foram realizadas aos TAE's. Restringiu-se então para a categoria dos TAE's a realização das perguntas 9.1, 9.4, 9.5 e 9.6.

No Gráfico 9, observa-se que a categoria dos TAE's foi a que apresentou menores notas no período analisado, com percentuais gerais menores que 40% na somatória das notas “Bom” e “Ótimo” para a dimensão. Já os docentes e os discentes tiveram uma perspectiva um pouco melhor no mesmo período, com percentual geral de 55,8% para os docentes e 65,1% para os discentes no ano de 2021.

Gráfico 9 - Evolução do resultado da dimensão 9 (AAI do Campus Morrinhos)



Fonte: Elaborado pela autora.

Como ponto positivo da avaliação tem-se os resultados dos itens 9.2 e 9.5, referente a atuação da secretaria e das atividades da assistência estudantil. Estes itens foram os mais bem avaliados pelos docentes e discentes, com nível de aprovação acima de 70% em 2021. Em contrapartida, como ponto a melhorar, tem-se o resultado do item 9.4, referente as ações que visam a troca de experiências dos discentes com os egressos, que apresentou nível de satisfação baixa para a categoria dos TAE's e docentes, com percentuais inferiores a 50% nos três anos analisados.

No PDI 2019 – 2023 do IF Goiano possui informações gerais sobre a política de permanência estudantil, com objetivos, metas e ações intencionais para os anos de vigência do documento. São descritos no PDI os vários programas de assistência estudantil que dão suporte a múltiplas áreas sociais, que vão desde a criação de núcleos de apoio a pessoas de diferentes necessidades, promoção da saúde, acompanhamento de egressos e ao estímulo de discussões sobre a diversidades sociais.

Apesar da visão geral das políticas de permanência estudantil do IF Goiano, sabe-se que cada campus da instituição possui suas particularidades e autonomia para realizar suas ações. Assim, o fato de o PDI possuir um planejamento estratégico da área não significa que necessariamente será realizado em todos os Campi. Por isso é importante que além do planejamento geral, o PDI contemple também o planejamento individualizado para cada campus, para que a comunidade acadêmica possa conhecer e acompanhar as realizações das condutas durante o período de vigência do PDI.

5.2.10 Dimensão 10 – Sustentabilidade Financeira

Para a avaliação da dimensão 10 (Sustentabilidade financeira) foram realizadas as seguintes perguntas para todas as categorias, são elas:

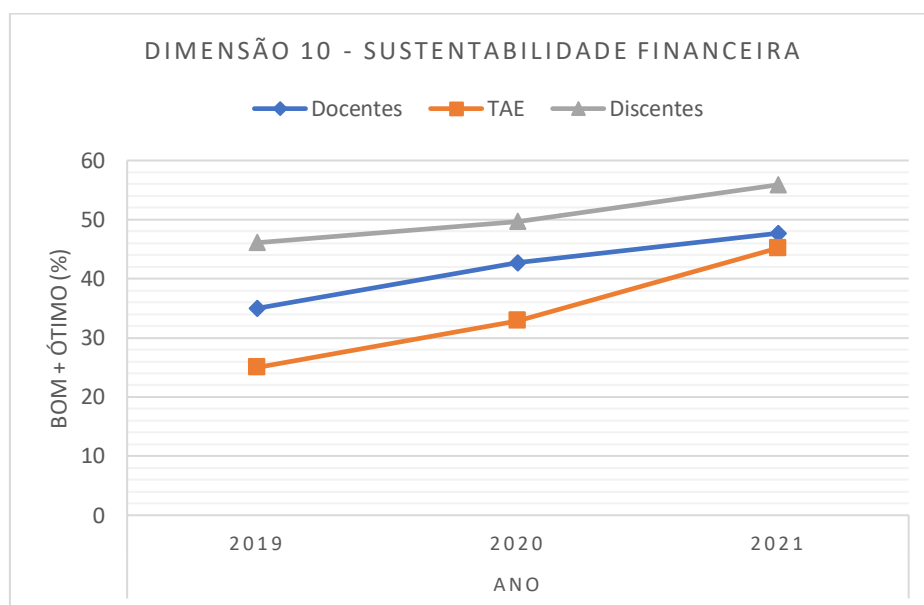
10.1 Avalie as políticas para a ocupação do espaço físico em relação às demandas existentes.

10.2 Avalie a transparência e o controle no tocante à aplicação dos recursos financeiros da Instituição.

Nas Tabelas 7, 8 e 9, do Anexo B, e no Gráfico 10, pode-se observar que a dimensão 10, referente as avaliações das políticas de ocupação dos espaços físicos, e a transparência e controle na aplicação dos recursos financeiros do Campus Morrinhos, respectivamente, apresentaram baixo percentual na soma das notas “Bom” e “Ótimo” para a categoria dos

docentes e TAE's no decorrer do período analisado. Ressalta-se que durante o período teve-se ganho percentual de 2019 para 2021, mas insuficientes para alcançar percentuais desejáveis, ou seja, acima de 50%. Já a categoria dos discentes apresentaram nível de satisfação melhor se comparado com as categorias dos colaboradores do Campus Morrinhos, em que apresentaram percentuais crescentes e alcançam 55,9% na somatória das notas “Bom” e “Ótimo” em 2021.

Gráfico 10 - Evolução do resultado da dimensão 10 (AAI do Campus Morrinhos)



Fonte: Elaborado pela autora.

Apesar de conter no PDI 2019- 2023, a transparência como um dos valores do IF Goiano e a implementação do planejamento e gestão de orçamento participativo como objetivo estratégico, poucas ações foram encontradas no documento para alcançar as propostas pretendidas.

Como ação, em relação a transparência de recursos financeiros, tem-se a divulgação anual do plano de aquisição. Sobre o orçamento participativo, que está diretamente relacionado a gestão participativa, avaliada na dimensão 6, não foi encontrado nenhuma informação no PDI 2019 -2023 que vislumbrasse ações diretas de orçamento participativo, além da intenção de envolvimento do maior número de servidores através do planejamento por centros de custos.

O orçamento participativo pode ser definido como um processo no qual a comunidade acadêmica ou os indivíduos envolvidos na instituição contribuem em alguma fase, etapa da tomada de decisões do orçamento (PARK, 2020). Pelos resultados encontrados destaca-se o

baixo contentamento da categoria dos TAE's em relação a temática da sustentabilidade financeira, o que é reafirmado na avaliação da pergunta do item 6.3 sobre gestão participativa (dimensão 6).

5.3 SÍNTESE DAS ANÁLISES DOS RESULTADOS DA AAI X PDI

Após a realização da análise dos resultados das dimensões da Autoavaliação Institucional (2019, 2020 e 2021) e as possíveis relações com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2019-2023) do IF Goiano – Campus Morrinhos, pode-se resumir no Quadro 4 as potencialidades e fragilidades entre o diálogo entre esses dois processos de gestão da instituição. Assim, o Quadro 4 possui na primeira coluna as dimensões da AAI, e na segunda coluna os capítulos correspondentes do PDI sobre cada temática. Na terceira e quarta coluna do Quadro 4 tem-se o resumo das principais potencialidade e fragilidades encontradas nas análises de cada dimensão.

**Quadro 4 - Potencialidades e Fragilidades identificadas na relação entre AAI x PDI
(IF Goiano – Campus Morrinhos)**

AAI	PDI	Potencialidades	Fragilidades
Dimensão 1 Missão e o PDI	Capítulo 1, Planejamento estratégico		•Baixo conhecimento do PDI pelos participantes (menor que 50% dos participantes), principalmente pela categoria dos TAE's; •PDI previsto pode estar mais suscetível a falhas, uma vez que, para elaboração, implementação e execução das estratégias exige-se grande comprometimento dos colaboradores.
Dimensão 2 Políticas para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização	Capítulo 2 Projeto Pedagógico Institucional, Capítulo 8 Acervo acadêmico	•Crescimento da satisfação dos participantes na dimensão 2 no decorrer do período; •Boa avaliação (acima de 50% dos participantes) da biblioteca pelos participantes da AAI; •Realização do planejamento estratégico da biblioteca, com objetivos, metas e ações bem definidas para o período de vigência do PDI;	•Área de extensão e pesquisa precisam de uma melhor descrição das políticas, incentivos e ações para cada Campus; •PDI pode estar mais suscetível a falhas de elaboração pois não considera as particularidades de cada Campus no planejamento das áreas de extensão e pesquisa;
Dimensão 3 Responsabilidade social da IES	Capítulo 2 Projeto Pedagógico Institucional, Capítulo 7 Organização institucional	•Boa avaliação (acima de 50% dos participantes) da dimensão 3 pelos discentes;	•Percepções distintas entre as categorias sobre a dimensão 3; •Nível de satisfação abaixo de 50% na categoria dos TAE's; •Falta de descrição de metas e ações para os objetivos estratégicos da dimensão 3; •Transmissão parcial dos valores e objetivos estratégicos a

			comunidade acadêmica;
Dimensão 4 Comunicação com a sociedade	Capítulo 7 Organização institucional	•Boa avaliação (acima de 50% dos participantes) da dimensão 3 pelos docentes e discentes; •Criação do PCI (Política de Comunicação Institucional);	•Queda da satisfação dos TAE's de 2020 para 2021; •Falta de inserção de metas e ações para a dimensão 4 atingir o objetivo estratégico proposto de intensificar e aprimorar a comunicação interna e externa;
Dimensão 5 Política de pessoal, a carreira do corpo docente e técnico-administrativo	Capítulo 6 Gestão de pessoas	•Boa satisfação (acima de 50% dos participantes) com o setor de Gestão de Pessoas pelos docentes e TAE's; •Boa satisfação dos docentes em relação ao controle das atividades desenvolvidas;	•Baixa satisfação (menor que 50% dos participantes) dos TAE's para a maioria dos itens analisados no decorrer do período; •Baixa satisfação dos servidores em relação as ações voltadas para a melhoria da qualidade de vida dos servidores; •Apresentação de objetivos gerais para a dimensão 5, sem a inserção de instrumentos prescritivos e quantitativos para cada campus;
Dimensão 6 Organização e gestão	Capítulo 2 Projeto Pedagógico Institucional	•Boa satisfação dos docentes e discentes para a dimensão 6; •Informações sobre a Institucionalização de práticas democráticas no PDI;	•Baixa satisfação dos TAE's para a dimensão 6 durante o período analisado; •Falta de ações para o desenvolvimento da gestão participativa para a atividade-meio (administrativa) no PDI;
Dimensão 7 Infraestrutura física	Capítulo 9 Infraestrutura física e instalações acadêmicas Capítulo 4 Organização didático-pedagógica	•Crescimento da satisfação de 2019 para 2021 pelas categorias para a dimensão 7; •Planejamento de ampliações de infraestrutura para os campus do IF Goiano;	•Falta de planejamento estratégico para as infraestruturas avaliadas na AAI; •Falta de planejamento de manutenção e ampliação para os laboratórios do Campus Morrinhos, conforme realizado por outros campus da instituição;
Dimensão 8 Planejamento e avaliação	Capítulo 7 Organização institucional	•Crescimento da satisfação dos participantes na dimensão 8 no decorrer do período; •Boa avaliação dos docentes, TAE's e discentes para a dimensão; •Contém informações sobre a formação do processo da AAI no PDI;	•Falta informações sobre a finalidade e aplicabilidade dos resultados da AAI com planejamento estratégico da instituição;
Dimensão 9 Política de atendimento aos estudantes	Capítulo 2 Projeto Pedagógico Institucional	•Boa avaliação pelos docentes e discentes em relação a atuação da secretaria e das atividades da assistência estudantil; •Planejamento geral sobre a política de atendimento aos estudantes no PDI para o período de vigência;	•Baixa satisfação (abaixo de 50%) dos TAE's para a dimensão 9 durante o período analisado; •Falta no PDI um planejamento individualizado para cada campus sobre a política de atendimento aos estudantes;
Dimensão 10 Sustentabilidade financeira	Capítulo 10 Capacidade e sustentabilidade financeira		•Baixa satisfação dos servidores (docentes e TAE's nas avaliações das políticas de ocupação dos espaços físicos, transparência e controle na aplicação dos recursos

			financeiros; •Baixo contentamento dos TAE's em relação a temática da sustentabilidade financeira; Poucas ações foram encontradas no PDI para alcançar as propostas pretendidas na dimensão 10.
--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

Na síntese apresentada no Quadro 4, demonstra que de modo geral o nível de satisfação em relação as dimensões avaliadas na AAI pela comunidade acadêmica cresceram no período avaliado. Percebe-se que para a maioria das dimensões a categoria dos discentes apresentou uma boa avaliação (acima de 50%) no decorrer dos três anos analisados. Já os docentes apresentaram bons percentuais de satisfação somente em 2021 e por fim, a categoria dos TAE's apresentou níveis de satisfação inferior a 50% para o período analisado.

Percebe-se um descompasso entre os resultados das AAI entre as categorias, que já foram evidenciadas na pesquisa de Reis, Silveira e Ferreira (2010) em que constaram uma boa avaliação pelas categorias dos discentes e docentes e uma avaliação pior pela categoria dos TAE's. De acordo com os autores a AAI deve ser sempre realizada com o intuito de melhorar a qualidade dos serviços, mas também melhorar as relações sociais, humanas e interpessoais entre os integrantes da comunidade acadêmica.

Percebe-se além disso que o PDI do IF Goiano apresentou de modo geral baixo nível de qualidade nas informações sobre as estratégias para alcançar a proposta de trabalho, missão e diretrizes pedagógicas da instituição. O formato do planejamento estratégico proposto no PDI do IF Goiano vai de encontro os estudos realizados por vários autores como Barbosa *et al.* (2017), Carvalho Junior e Ferreira (2021), Silva (2015), Soares e Melo (2017) que perceberam o PDI como um instrumento cumpridor da legislação, burocrático e não gerencial nas IES estudadas.

De acordo com Falqueto *et al.*, 2019, para que se tenha eficácia na elaboração e na implantação do PDI é necessário que sejam criadas além de condições materiais à institucionalização do planejamento, uma vez que sem a incorporação de crenças e valores no instrumento dificilmente o desenvolvimento do processo avançará rumo ao objetivo proposto de representar o planejamento estratégico da instituição. O intuito da elaboração do PDI não deve apenas se restringir as obrigatoriedades para o credenciamento e recredenciamento das IES, mas de planejamento estratégico, com a capacidade de identificar novas oportunidades, perspectivas construídas de forma coletiva e participativa pela comunidade acadêmica (MIZAEL *et al.*, 2013).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA PRÓXIMOS ESTUDOS

Para analisar a evolução dos resultados das dimensões da AAI do IF Goiano – Campus Morrinhos, realizou-se inicialmente uma abordagem quantitativa. Aplicou-se uma adaptação da técnica proposta por Konzen e Adams (2016) para a análise dos dados, com a realização da tabulação dos resultados da AAI dos anos de 2019, 2020 e 2021 e de gráficos diacrônicos para cada dimensão da AAI. Assim, foi possível analisar os seguintes pontos: o crescimento ou queda do resultado de cada pergunta do questionário ou de cada dimensão da AAI no decorrer do período; a identificação de resultados positivos ou críticos para cada categoria (docentes, TAE's e discentes dos cursos superiores) do Campus Morrinhos; e comparar os resultados das perguntas de cada dimensão entre as categorias dos participantes.

Pela inviabilidade da análise diacrônica dos resultados da AAI do Campus Morrinhos por um período mais longo, ocasionado pela dificuldade de padronização de opções de respostas de forma comparativa, este estudo restringiu-se as possibilidades de associações dos resultados da AAI de 2019, 2020 e 2021 com as informações do último PDI em vigência, ou seja, referente aos anos de 2019 a 2023. As informações obtidas foram discutidas na pesquisa com base na fundamentação teórica sobre a temática, através principalmente do estudo das opiniões de vários autores, em que chegou as seguintes conclusões expostas a continuação.

Primeiramente, percebe-se que entre os colaboradores, a categoria dos docentes apresentou maior mobilidade na participação do processo da AAI, tanto no IF Goiano como um todo, como no Campus Morrinhos. Os TAE's, por sua vez, apresentaram crescimento percentual na participação do processo da AAI, mas ainda abaixo de 50%. Pelo pequeno percentual de participação dos discentes dos cursos superiores, pode-se concluir que a categoria pode tanto desconhecer a importância da participação no processo da AAI, ocasionado pela falta de alcance das divulgações da CPA à categoria, como pela descrença ou desinteresse no processo.

Na dimensão 1 sobre a “Missão e o PDI” menos de 50% dos participantes consideraram conhecer o PDI de forma satisfatória. A categoria dos TAE's, que são os colaboradores que desenvolvem as atividades administrativas e de gestão, foi a que apresentou menor percentual de satisfação. Entende-se que o fato dos colaboradores responsáveis pelas atividades administrativas e de gestão, que são os responsáveis pela elaboração e implementação do PDI não possuírem familiaridade com o documento, é fator limitador para que o Campus Morrinhos tenha sucesso no planejamento estratégico elaborado no PDI. Comprova-se tal limitação através das análises dos resultados da AAI ao longo do

período, em que os TAE's apresentaram notas insatisfatórias (abaixo de 50%) para a maioria das dimensões. Observa-se que as perguntas relacionadas com os objetivos estratégicos, metas e ações não foram bem avaliadas pelos participantes, o que indica falhas de elaboração ou de implementação do PDI, de forma que a instituição não tem alcançado o planejamento estratégico proposto para o período.

Com base no cenário dos resultados das dimensões da AAI, pode-se concluir que, de modo geral, os percentuais das notas “Bom” ou “Ótimo” foram crescentes durante o período de 2019 a 2021. Com exceção da dimensão 1, em que todas as categorias tiveram a mesma opinião sobre o baixo conhecimento sobre o PDI, a categoria dos discentes dos cursos superiores apresentou no decorrer do período (2019, 2020 e 2021), em sua maioria, percentuais de satisfação acima de 50% para a avaliação das dimensões. Já a categoria dos docentes foi apresentar somente no ano de 2021, uma boa avaliação para a maioria das dimensões analisadas. Em contrapartida, tem-se a categoria dos TAE's, que apresentou percentuais baixos de satisfação para a maioria das dimensões no decorrer do período (2019, 2020 e 2021), ou seja, inferior a 50%.

Em busca de compreender as perspectivas da comunidade acadêmica em relação ao IF Goiano – Campus Morrinhos, identifica-se no cruzamento das informações obtidas dos resultados das AAI e no PDI 2019-2023, que as perguntas das dimensões da AAI que apresentaram baixo nível de satisfação pelos participantes (abaixo de 50%) também apresentaram, em sua maioria, a falta de descrição de objetivos estratégicos, metas e ações claras direcionadas para cada Campus do IF Goiano, e mais especificamente, ao Campus Morrinhos. Observa-se também que as perguntas das dimensões que foram muito bem avaliadas pela maioria dos participantes (acima de 50%), como a área da infraestrutura e a biblioteca, apresentaram um melhor delineamento do planejamento estratégico no PDI do IF Goiano e descrições específicas para cada Campus da instituição.

Sabe-se que vários fatores contribuem para que os objetivos, metas ou ações avaliadas na AAI obtenha bons ou maus resultados. Quando ocorre uma avaliação ruim, a mesma está vinculada a falta de efetividade das ações para atingir determinado objetivo ou meta. Essa falta de alcance pode estar vinculada a uma falha na elaboração do PDI, que não conseguiu realizar o levantamento das ações necessárias para atingir sucesso do objetivo ou meta proposta, ou a uma falha de implementação das ações contidas no PDI, que podem ser de origem de fatores internos ou externos a instituição.

Já quando se tem sucesso em algum objetivo ou meta proposta da AAI, essa pode estar vinculada a qualidade da elaboração e implementação do planejamento estratégico ou não.

Pode ocorrer de uma questão avaliada não apresentar no plano estratégico objetivos, metas ou ações e mesmo assim obter bons resultados, uma vez que a gestão da instituição nem sempre inserem as estratégias no PDI.

Com base no que foi discutido no referencial teórico, no desenvolvimento dos objetivos específicos, e no cruzamento das informações e discussões realizadas na pesquisa, pode-se dizer que já se tem uma resposta para o problema de pesquisa: o presente estudo conseguiu identificar, através dos resultados da AAI dos anos de 2019, 2020 e 2021, que as fraquezas (baixa satisfação dos participantes da AAI) do desenvolvimento do IF Goiano – Campus Morrinhos estão relacionadas com a falta de detalhamento do conteúdo e da baixa qualidade na elaboração do PDI vigente (2019 – 2023). Já em relação as potencialidades (alta satisfação dos participantes da AAI) a pesquisa possui limitações para afirmar se foram a adequada elaboração das ações contidas no PDI que geraram a satisfação dos participantes da AAI, uma vez que podem existir ações que não estão presentes no PDI, mas que provocaram o alcance dos objetivos e metas avaliadas. Para realizar tal confirmação seria necessário realizar uma pesquisa de campo com as categorias participantes para entender os fatores que levaram a dar aquela avaliação positiva para a pergunta.

Existe uma terceira situação que não foi encontrada no presente estudo, que é quando se um bom detalhamento de objetivos, metas e ações no PDI, mas mesmo assim tem-se baixa satisfação dos participantes em relação a questão avaliada. Essa possibilidade não ocorreu, visto que o IF Goiano tem elaborado o PDI, em sua maior parte, apenas para o cumprimento da obrigatoriedade do instrumento na legislação vigente. É perceptível, na análise das informações contidas no PDI do IF Goiano que o plano não possui as características básicas da elaboração do planejamento estratégico de uma instituição, ou seja, no documento é apresentado poucas metas e ações para atingir os objetivos estratégicos propostos, tão pouco apresentou valores quantitativos e mensuráveis para melhor analisar a evolução real do alcance dos objetivos.

Observa-se através dos resultados da dimensão 8 (Planejamento e Avaliação) que no final do período analisado (2021) mais de 60% dos participantes das categorias responderam estarem satisfeitos ou muito satisfeitos com o processo da AAI realizado no Campus Morrinhos. Esse resultado mostra que os participantes acreditam na eficiência do processo da AAI realizado pela CPA do Campus Morrinhos, que tem como finalidade o autoconhecimento e a identificação das potencialidades e fragilidades da instituição.

Salienta-se que esta pesquisa é delimitada a uma amostra temporal composta por informações do IF Goiano e do Campus Morrinhos, motivo pelo qual seus resultados e suas

conclusões não podem ser considerados genéricos. Tem-se também uma limitação da abrangência da temática do estudo ocasionada pelo intervalo de tempo da análise dos dados que inviabilizou a identificação de outras possíveis relações entre os processos de gestão.

Para melhor compreensão da temática, esta pesquisa poderia ser associada a uma pesquisa de campo com a realização de entrevistas ou questionários e conduzida para outros Campus do IF Goiano para ampliar a perspectiva dos resultados da AAI na instituição como um todo. Percebe-se também que há possibilidade de estender a pesquisa a outras instituições de ensino superior pública, visto que os obstáculos da extensão do trabalho são reduzidos, e os processos de gestão são similares.

Os resultados apresentados contribuem para a esfera acadêmica no sentido de que não foram encontrados estudos anteriores que relacionassem a AAI de forma diacrônica com as informações contidas no PDI de uma IES, em que o intuito é cooperar com diferentes formas de análises e geração de dados com o objetivo de fomentar estudos futuros na temática pesquisada.

Em termos de contribuição institucional, este estudo sugere que no processo da AAI do IF Goiano, a CPA discuta novas formas de divulgação do processo entre os discentes da instituição, com o objetivo de melhorar a adesão da categoria ao processo, visto que aumentaria a confiabilidade dos resultados da avaliação e um diagnóstico real do desenvolvimento institucional. Somente através de um processo participativo e consciente que a instituição conseguirá encontrar um diagnóstico genuíno das suas potencialidades e fraquezas.

Acerca do método de análise dos resultados dos questionários da AAI, sugere-se a alteração do método utilizado pela CPA, uma vez que, o uso da média ponderada para a análise dos resultados dificulta a identificação dos pontos positivos e negativos de cada pergunta ou da dimensão. Após a utilização do método de análise de dados Konzen e Adams (2016) nesta pesquisa, recomenda-se o uso da metodologia para análise dos resultados da AAI, visto que ela permite detectar com maior clareza e facilidade os pontos fortes e fracos no desenvolvimento da instituição.

Sob a perspectiva do processo do PDI, percebe-se a necessidade do melhoramento da elaboração do documento, com a inserção de metas e ações claras, por meio de indicadores prescritivos e quantificáveis, para se alcançar os objetivos estratégicos propostos. É interessante também, pela autonomia de cada Campus do IF Goiano, a inserção e a elaboração de um plano estratégico individualizado para cada unidade. Para que tanto a comunidade acadêmica possa acompanhar o desenvolvimento institucional de forma mais concreta, quanto

os servidores possam coordenar e executar as ações com maior clareza dos objetivos propostos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBANO, C. S.; GARCIA, F. T. O impacto do método e de fatores organizacionais no processo de planejamento estratégico: estudo de caso em uma universidade federal. **Parcerias estratégicas**, vol. 18, n. 37. p. 151-172, jul./dez. 2013.
- ALBERTO, J. L. M.; BALZAN, N. C. Avaliação de projeto político-pedagógico pelos funcionários: espaços e representatividade. **Revista Avaliação, Campinas**. Sorocaba, v. 13, n. 3, p. 745-770, nov. 2008.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. **Implanting Strategic Management**. New Jersey: Prentice Hall, 1990.
- ARAÚJO, C. M.; OLIVEIRA, M. C. S. L.; ROSSATO, M. O sujeito na pesquisa qualitativa: desafios da investigação dos processos de desenvolvimento. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Brasília, v. 33, n. 1, p. 1-7, 2017.
- ARRUDA, J. A.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. Uso dos resultados da autoavaliação institucional pelos gestores da Universidade de Brasília. **Revista Avaliação, Campinas**. Sorocaba, SP, v. 24, n. 03, p. 680-698, nov. 2019.
- ARRUDA, J. R. C. **Políticas e indicadores da qualidade na educação superior**. Rio de Janeiro: Qualitymark, Dunya, 1997.
- AUGUSTO, R.; BALZAN, N. C. A vez e a voz dos coordenadores das CPAs das IES de Campinas que integram o SINAES. **Revista Avaliação, Campinas**. Sorocaba, SP, v. 12, n. 4, p. 597-622, dez. 2007.
- BALDRIGE, J. V. *et al.* **Estruturación de Políticas y Liderazgo Efectivo em la Educación Superior**. México: Moema, 1982.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARBOSA, M. F. N. *et al.* Elementos de integração do planejamento estratégico: um estudo no IFPE, com foco nas ações do Campus Afogados da Ingazeira. 2017. In: XX SEMEAD, SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2017.
- BOLDINI, V. L. Planejamento estratégico em instituições de ensino superior. In: DOTTO, D. M. R. (org); MOYANO, C. A. M. (org.). **Estudos organizacionais: desafios contemporâneos** - volume II. Santa Cruz do Sul – RS: EDUNISC, 2008, p. 99 –107.
- BRASIL. **Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Brasília, DF: Presidente da República, 2017. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/decreton57731.pdf> . Acesso em: 15 outubro 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidente da República, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm . Acesso em: 09 jul. 2022.

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: Presidente da República, 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm . Acesso em: 09 jul. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Sistema de Informações Georreferenciadas da CAPES (GEOCAPES), 2021. Disponível em: <https://geocapes.capes.gov.br/geocapes/> . Acesso em 10 jan. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Plataforma Nilo Peçanha (PNP), 2021. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZDhkNGNiYzgtMjQ0My00OGVlLWJjNzYtZWQwYjI2OThhYWY1IiwidCI6IjllNjgyMzU5LWQxMjgtNGVhYi1iYjU4LTgyYjJhMTUzNDBmZiJ9> . Acesso em: 10 jan. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do IF Goiano (IF Goiano). **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2019-2023):** Instituto Federal Goiano – 2018. Disponível em: <https://ifgoiano.edu.br/home/index.php/pdi-2019-2023.html> . Acesso em: 1 out. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do IF Goiano (IF Goiano). **Relatório de Autoavaliação Institucional:** Instituto Federal Goiano - 2021. 2022. Disponível em: <https://suap.ifgoiano.edu.br/media/upload/chamado/anexos/8-RELAT%C3%93RIO DE AUTOAVALIA%C3%87%C3%83O - CPA CENTRAL - 2021-6edab127eb6b46a78ec1535ef6665485.pdf> . Acesso em: 1 jul. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do IF Goiano (IF Goiano). **Relatório de Autoavaliação Institucional:** Instituto Federal Goiano – Campus Morrinhos 2021. 2022. Disponível em: <https://ifgoiano.edu.br/home/index.php/comissao-propria-de-avaliacao-cpa.html> . Acesso em: 1 nov. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Censo da Educação Superior 2021** – Notas estatísticas. Brasília, DF. MEC/Inep, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados> . Acesso em: 10 janeiro 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (Conaes). **Roteiro de Auto- Avaliação Institucional.** Brasília, DF. MEC/Inep/CONAES, 2004. Disponível em: https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/avaliacoes_e_examens_da_educacao_superior/roteiro_de_auto_avaliacao_institucional_2004.pdf . Acesso em: 14 jun. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Diretoria de Avaliação da Educação Superior (DAES). Comissão

Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES). **Nota Técnica INEP/DAES/CONAES nº 062**. Definição da estrutura do Relato Institucional. Brasília, DF. 2014. Disponível em: https://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/nota_tecnica/2014/nota_tecnica_n62_relato_institucional.pdf . Acesso em: 02 de nov. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretária de Educação Superior. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior (SAPIEnS). **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI**: Diretrizes para Elaboração. 2004. Disponível em: https://www.dti.ufv.br/cpa/doc/pdi_sapiens.pdf . Acesso em: 27 abril 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Um novo modelo em educação profissional e tecnológica. Brasília, DF. 2010. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=6691-if-concepcaoediretrizes&category_slug=setembro-2010-pdf&Itemid=30192 . Acesso em: 15 jun. 2022.

BRASIL. **Portaria nº 1.264 de 17 de outubro de 2008**. Aprova, em extrato, o Instrumento de Avaliação Externa de Instituições de Educação Superior do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Brasília, DF: Ministro de Estado da Educação, 2006. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=2995-port-1264-2008&Itemid=30192 . Acesso em: 14 jun. 2022.

BRASIL. **Portaria nº 2.051, de 9 de julho de 2004**. Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído na Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/PORTARIA_2051.pdf . Acesso em: 25 nov. 2022.

BRITO, R. O. *et al.* Comissão Própria de Avaliação – CPA: sua atuação na construção do diálogo entre comunidade acadêmica e direção da IES. **Revista Avaliação, Campinas**. Sorocaba, SP, v. 26, n. 01, p. 68-88, mar. 2021.

BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations**: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. 5. ed. Nova Jersey, John Wiley & Sons, 2018.

CARDOSO, R.; SANTOS, J. A. N.; FIGUEIREDO, M. A. D. O impacto das práticas de liderança no desempenho da organização: a aplicação prática da metodologia desenvolvida. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2002, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis, 2002. CD-ROM.

CARVALHO JUNIOR, J. R.A.; FERREIRA, M. A.M. Pós-nova gestão pública no planejamento estratégico da educação profissional brasileira. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**. Florianópolis, v. 14, n. 1, jan./abr. 2021.

CARVALHO, H. A.; OLIVEIRA, O. S.; LIMA, I. A. Avaliação Institucional em uma universidade pública brasileira multicâmpus: processos e desafios na qualificação da gestão. **Revista Avaliação, Campinas**. Sorocaba, SP, v. 23, n. 1, p. 217-243, mar. 2018.

CATANI, A. M.; OLIVEIRA, J. F.; DOURADO, L. F. As políticas de gestão e de avaliação acadêmica no contexto da reforma da educação superior. *In*: MANCEBO, D.; FÁVERO, M. L.A. (Org.). **Universidade: políticas de avaliação e trabalho docente**. São Paulo: Cortez, christensen, 2004.

CELESTINO, J. L.T. **Planejamento estratégico em instituições públicas de ensino: o caso do Instituto Federal Catarinense**. 2017. Tese (Mestrado em Gestão Educacional) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre. 2017.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHRISTENSEN, T.; LÆGREID, P. The whole-of-government approach to public sector reform. **Public Administration Review**, v. 67, n. 6, p. 1059–1066, 2007.

CIRIBELLI, M. C. **Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa Científica**. Rio de Janeiro: 7Letras, 2003.

CORRÊA, A. C. *et al.* A dimensão operacional de um sistema de gestão integrada para a administração da educação superior: Arquitetura do mees. **Business and Management Review**, v. 4, n. 10, p. 223-232, abr. 2015.

DELGADO FILHO, A. B.; BACIC, M. J. Planejamento estratégico em universidades públicas: diferenças e recomendações. *In*: IV COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 2004, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis, 2004.

DESLANDES, G. Managerial and Philosophical Intuition in the Thinking of Bergson and Mintzberg. **Philosophy of Management**. v. 9, n. 1, p. 85–101. 2010.

DIAS, P. H. C. R.; SOUSA, J. C.; DIAS, J. C. Um estudo de caso do planejamento estratégico do IFB. **Revista ibero-americana de estudos em educação**. Araraquara, SP, v. 13, n. 1, p. 89-106, jan./mar. 2018.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação Institucional. A Experiência da Unicamp. Condições, Princípios, Processo. **Revista Pro-Posições**. Campinas, SP, v. 6, n. 16, p.41-54. mar. 1995.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação Institucional: Integração e Ação Integradora. **Revista Avaliação, Campinas**. Sorocaba, v. 2, n. 2 (4), jun. 1997.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação institucional da educação superior: fontes externas e fontes internas. **Revista Avaliação, Campinas**. Campinas, v. 3, n. 4, p. 29-35, 1998.

DUARTE, M. R. B. *et al.* A construção do plano estratégico em universidades federais: o caso da metodologia aplicada ao PDI (2020-2024) da UFSC. **Competência**. Porto Alegre, v. 14, n.1, jul. 2021.

FALQUETO, J. M. Z. *et al.* Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia. **Revista Avaliação, Campinas**. Sorocaba, SP, v. 24, n. 02, p. 357-378, jul. 2019.

FERNANDES, A. L. Planejamento: um estudo na Universidade Tecnológica Federal do Paraná. 2018. Tese (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) - Universidade Federal do Paraná (UTFPR). Curitiba, 2018.

FERNANDES, A. L. *et al.* Planejamento: um estudo do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). *Revista da FAE*, Curitiba, v. 22, n. 1, p. 115 - 136, jan./jun. 2019.

FRANCISCO, T. H. A. *et al.* A contribuição do PDI nas atividades de planejamento e gestão das instituições de educação superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**. Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 81-107, dez. 2012.

GIANOTTI, S. S. C. **Avaliação estratégica**: um modelo de avaliação institucional integrada à gestão estratégica de instituições de ensino superior. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLUCK, F.W.; KAUFMAN, S.; WALLECK, A. S. Strategic management for competitive advantage. Boston: **Harvard Business Review**, v. 58, n. 4, p. 154-161, jul./aug. 1980.

GÓMEZ, M. A. C.; ESPAÑA, I. E. G. PRADO, M. A. C. Planeación estratégica: aplicada a profesionales de la medicina y la jurisprudência. **Universidad y Sociedad**. v. 12, n. 3, p. 83-89. jun. 2020.

GRIBOSKI, C. M.; PEIXOTO, M. C. L.; HORA, P. M. Avaliação externa, autoavaliação e o PDI. **Revista Avaliação, Campinas**. Sorocaba, SP, v. 23, n. 1, p. 178-197, mar. 2018.

GRILLO, M.; MEDEIROS, M. F (org). **A construção do conhecimento e sua mediação metodológica**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1998.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. **Effective Evaluation**: Improving the Usefulness of Evaluation Results Through Responsive and Naturalistic Approaches. San Francisco: Jossey- Bass Publishers, 1988.

GUEDES, E. P.; SCHERER, F. L. O processo de elaboração do plano de desenvolvimento institucional (PDI): um estudo de caso na Universidade Federal do Paraná. **Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 240-253, jul./dez. 2015.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KANUFRE, R. A. M.; REZENDE, D. A. Princípios da gestão orientada para resultados na esfera municipal: o caso da prefeitura de Curitiba. *Revista Adm.*, São Paulo, v.47, n.4, p.638-652, dez. 2012.

KELLS, H. R. **Self-regulation in higher education**: a multi-national perspective on collaborative systems of quality assurance and control. London; Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers, 1992.

KHABA, S.; BHAR, C. Quantifying SWOT analysis for the Indian coal mining industry using Fuzzy DEMATEL. *Benchmarking: An International Journal*, v. 24, n. 4, p. 882-902, abr. 2017.

KONZEN, L. Z.; ADAMS, E. Autoavaliação institucional: um estudo sobre a análise de dados da autoavaliação em perspectiva diacrônica. **Revista Avaliação, Campinas**. Sorocaba, SP, v. 21, n. 3, p. 783-798, nov. 2016.

KWECKO, F. R. **Os desafios do diálogo entre autoavaliação institucional e gestão estratégica do IFRS – Campus Rio Grande**. 2017. Tese (Mestrado em Gestão Educacional) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Porto Alegre, 2017.

MABA, E. G; MARINHO, S. V. A autoavaliação institucional no processo de tomada de decisão em IES: Estudo de Caso das Faculdades SENAC/SC. **Avaliação, Campinas**. Sorocaba, SP, v. 17, n. 2, p. 455-480, jul. 2012.

MACIAS, C. J. G. La adaptabilidad organizacional desde el enfoque de la teoría de Contingencia y la escuela de configuración. **Revista Global de Negocios**. v. 3, n. 4, p. 69–81. 2015.

MARTINS, J. C.; RIBEIRO, J. L. L. S. A participação dos servidores técnicos-administrativos na avaliação institucional: o que dizem os relatórios autoavaliação institucional. **Revista Avaliação, Campinas**. V. 23, n. 2, mar. 2018.

MATIAS-PEREIRA, J. **Administração Estratégica**: foco no planejamento Estratégico. São Paulo: Atlas, 2011.

MENEZES, L. D. *et al.* **Estratégia de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

MEYER, B.; MEYER JUNIOR, V. “Managerialism” Na gestão universitária: uma análise de suas manifestações em uma instituição empresarial. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*. Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 01-20, set. 2013.

MEYER JUNIOR, V. Considerações sobre Planejamento Estratégico na Universidade. In: FINGER, A. P. (org). **Universidade: Organização, Planejamento e Gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

MINTZBERG, H. Cinco Ps para estratégia. In: MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H. What Is Planning Anyway? **Strategic Management Journal**. New York, v. 2, n. 3, p. 319-324, jul./sep. 1981.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of Strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272. jul./set. 1985.

MIZAEL, G. A. *et al.* Análise do plano do desenvolvimento institucional das universidades federais do consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 47, n. 5, p. 1145-164, set./out. 2013.

MONTICELLI, N. A. M.; RODRIGUES, M. P. S.; ATVARIS, T. D. Z. Avaliação institucional e gestão estratégica – vínculos necessários para o desenvolvimento institucional. **Revista Avaliação, Campinas**. Sorocaba, SP, v. 26, n. 01, p. 315-342, mar. 2021

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, J. S. **Planejamento estratégico em uma instituição federal de ensino superior: estudo do planejamento estratégico decenal (2016-2025) do Instituto Federal do Paraíba**. 2020. Tese (Mestrado em Políticas Públicas) - Universidade Federal de Paraíba (UFPB). João Pessoa - PB. 2020.

OTA, E. T. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas: uma visão de especialistas**. 2014. Tese (Mestrado Profissional em Administração Pública) -Fundação Getúlio Vargas (FGV), Rio de Janeiro. 2014.

PALUDO, A. V.; PROCOPIUCK, M. **Planejamento governamental: referencial teórico, conceitual e prático**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2011.

PARK, Y. Participatory Budgeting and Willingness to Pay Taxes: Evidence from an Exploratory Sequential Mixed Methods Study. 2020. Dissertation (Doctor of Philosophy) - The George Washington University. United States. 2020.

PASCUCI, L. *et al.* Managerialism na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. **Revista gestão universitária na América Latina**. Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 37-59, jan. 2016.

PICAWY, M. M. **PDI – plano de desenvolvimento institucional, PPI - projeto pedagógico institucional e PPC – projeto pedagógico de curso, entre o dito e o feito, uma análise da implementação em três IES/RS/Brasil**. 2007. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

PINHO, A. P. M. OLIVEIRA, E. R. S. Comprometimento organizacional no setor Público: um levantamento bibliográfico dos últimos 27 anos no Brasil. *In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*, 2017, São Paulo, SP, Brasil. **Anais [...]**. São Paulo, 2017.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

QUINN, J. B. Strategies for chance. *In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. The Strategy Process- Concepts and Contexts*. New Jersey: Prentice- Hall, 1990, cap. 1, p. 4-11.

QUINTELLA, R.; CABRAL, S. Um modelo espacial para análise e ensino de escolas de pensamento estratégico. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, RJ, v. 41, n. 6, p. 1165-88, nov./dez. 2007.

REIS, C. Z. T.; SILVEIRA, S. F. R.; FERREIRA, M. A. M. Autoavaliação em uma Instituição Federal de Ensino Superior: resultados e implicações. **Revista Avaliação, Campinas**. Sorocaba, SP, v. 15, n. 3, p. 109-129, nov. 2010.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócio**. São Paulo: Atlas, 2011.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RIGONI, B. O. P.; THOMES, L. C.; SILVA JÚNIOR, A. Planejamento estratégico e utilização de indicadores de desempenho: o caso de um instituto federal de educação. In: XVIII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTIÓN UNIVERSITARIA, 2018, Quito, Ecuador. **Anais [...]**. Quito, 2018.

ROCHA, R. M. C. **Análise do processo de implantação do plano de desenvolvimento institucional: uma contribuição à gestão no ensino superior no Brasil**. 2005. Tese (Mestrado em Administração) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Belo Horizonte, 2005.

SANCHES, R. C. F.; RAPHAEL, H. S.; Projeto pedagógico e avaliação institucional: articulação e importância. **Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior**. Sorocaba, SP, v. 11, n. 1, p. 103-113, mar. 2006.

SAYAGO, D. A. V. **A invenção burocrática da participação: discursos e práticas no Ceará**. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2000.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SHIRLEY, R. C. Identifying the Levels of Strategy for a College or University. **Long Range Planning**. Great Britain, v. 16, n. 3, p. 92-98, 1983.

SILVA, E. P. **Processo de planejamento estratégico em universidades: um modelo para IFES**. 2015. Tese (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

SÍVERES, L. O diálogo na educação: uma relação entre o dialógico e a dialogicidade. In: SÍVERES, L. (org.). **Diálogo – um princípio pedagógico**. Brasília: Liber Livro, 2016. p. 15-30.

SOARES, M. L.; MELO, P. A. Processo de formulação de estratégias: um estudo comparativo entre duas universidades públicas. **Revista da UNIFEDE**, Brusque, v. 1, n. 22, set./dez. 2017.

SOETANTO, D. *et al.* A configuration perspective of absorptive capacity in environmental management practice. **Technology Analysis & Strategic Management**, p. 1–15. jan. 2022.

SOUZA, J. S. C. **Gestão universitária em instituições particulares: os documentos institucionais como indicadores de modelo de gestão**. 2007. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), São Paulo, 2007.

STONER, J. A.F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

SU, S.; BAIRD, K.; BLAIR, B. Employee organizational commitment in the Australian public sector. **The International Journal of Human Resource Management**. v. 24, n. 2, p. 243-264, 2013.

SULBRANDT, J. La evaluación de los programas sociales: una perspectiva crítica de los modelos usuales. In: KLIKSBURG, Bernardo (org.). **Pobreza, un tema impostergable: nuevas respuestas a nivel mundial**. Caracas, Venezuela: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 1993. p. 309-350.

TAKAMATSU, K. *et al.* SWOT analysis and Complex Network analysis to enhance governance in universities by collaboration between academic and administrative faculty. In: 5th IIAI International Congress on Advanced Applied Informatics (IIAI-AAI), 2016, Kumamoto. **Anais [...]**. IEEE. Kumamoto, Japan, 2016. p. 1188-1189.

TAYLER, R. W.; MADAUS, G. F.; STUFFLEBEAM, D. L. **Educational evaluation: classic works of Ralph W. Tayler**. New York: Springer, 1989.

TEIXEIRA, L. I. L. *et al.* Governança em IFES do Nordeste: concepção, execução e monitoramento da gestão estratégica. **Revista Organizações em Contexto**. São Bernardo do Campo, SP, v. 14, n. 28, p. 265-291, jul./dez. 2018.

VIANNA, M. L. T. W.; CAVALCANTI, M. L.; CABRAL, M. P. Participação em saúde: do que estamos falando? **Sociologias**. Porto Alegre, n. 21, p. 218-251, jun. 2009.

WEISS, C. H. Evaluation for decisions: is anybody there? Does anybody care? **Evaluation Practice**. EUA, v. 9, n. 1, p. 5-19, fev. 1988.

WORTHEN, B. R.; SANDERS, J. R.; FITZPATRICK, J. L. **Avaliação de programas: concepções e práticas**. São Paulo: Gente, 2004.

ANEXO A

Quadro 5 - Resultado da Autoavaliação Institucional do IF Goiano - 2021 (Discente)

Dimensão 1: Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional.		C01		C02		C03		C04		C05		C06		C07		C08		C09		C10		C11		C12	
		Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito
		4	Bom	4	Bom	4	Bom	4	Bom	4	Bom	4	Bom	4	Bom	3	Regular	4	Bom	3	Regular	3	Regular	4	Bom
1.1	Avalie seu grau de conhecimento em relação ao Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI (instrumento de planejamento da instituição para um período de cinco anos), no tocante às políticas de ensino, extensão e pesquisa, no âmbito do IF Goiano.	3,69	Bom	3,14	Regular	3,40	Regular	3,78	Bom	3,41	Regular	3,90	Bom	3,23	Regular	2,83	Regular	3,53	Bom	3,04	Regular	2,38	Ruim	3,14	Regular
1.2	Avalie o cumprimento da missão do IF Goiano na promoção de educação profissional e tecnológica de excelência, visando à formação integral e emancipatória do cidadão para o desenvolvimento da sociedade.	4,31	Bom	3,86	Bom	4,27	Bom	4,29	Bom	4,32	Bom	4,70	Ótimo	4,11	Bom	3,94	Bom	4,58	Ótimo	3,92	Bom	3,71	Bom	4,19	Bom
Dimensão 2: Políticas para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização.		C01		C02		C03		C04		C05		C06		C07		C08		C09		C10		C11		C12	
		Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito
		4	Bom	4	Bom	4	Bom	4	Bom	4	Bom	4	Bom	4	Bom	4	Bom	4	Bom	4	Bom	4	Bom	4	Bom
2.1	Avalie a disponibilidade de acesso aos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC) nos quais você está envolvido.	4,04	Bom	3,57	Bom	4,12	Bom	4,08	Bom	3,95	Bom	4,40	Bom	3,87	Bom	3,83	Bom	4,07	Bom	3,41	Regular	3,96	Bom	4,05	Bom
2.2	Avalie a divulgação dos Planos de Ensino aos discentes pelos docentes.	4,49	Bom	4,00	Bom	4,13	Bom	4,24	Bom	4,18	Bom	4,30	Bom	4,09	Bom	4,18	Bom	4,45	Bom	3,94	Bom	4,17	Bom	4,18	Bom

2.3	Avalie as políticas e mecanismos de incentivo à extensão, tais como: ofertas de bolsas, oportunidades de estágios, recursos para eventos, visitas técnicas.	4,22	Bom	3,57	Bom	4,09	Bom	3,76	Bom	3,64	Bom	4,50	Ótimo	3,89	Bom	3,84	Bom	4,26	Bom	3,81	Bom	3,33	Regular	3,92	Bom
2.4	Avalie as oportunidades de participação de discentes no desenvolvimento de projetos de ensino.	4,24	Bom	3,43	Regular	3,99	Bom	4,00	Bom	3,86	Bom	4,20	Bom	3,96	Bom	3,76	Bom	4,19	Bom	3,76	Bom	3,38	Regular	3,92	Bom
2.5	Avalie as oportunidades de participação de discentes no desenvolvimento de projetos de pesquisa.	4,04	Bom	4,14	Bom	4,20	Bom	3,92	Bom	3,91	Bom	4,40	Bom	3,91	Bom	3,77	Bom	4,26	Bom	3,84	Bom	3,33	Regular	3,95	Bom
2.6	Avalie as oportunidades de participação de discentes no desenvolvimento de projetos de extensão.	4,02	Bom	4,14	Bom	4,05	Bom	3,80	Bom	3,68	Bom	4,50	Ótimo	3,86	Bom	3,74	Bom	4,11	Bom	3,71	Bom	3,21	Regular	3,90	Bom
2.7	Avalie a articulação das ações de extensão com o ensino e a pesquisa do campus.	3,98	Bom	3,43	Regular	3,95	Bom	3,72	Bom	3,64	Bom	4,40	Bom	3,74	Bom	3,57	Bom	4,01	Bom	3,60	Bom	2,92	Regular	3,64	Bom
2.8	Avalie a disponibilidade e a qualidade do acervo da biblioteca.	3,98	Bom	2,43	Ruim	4,00	Bom	3,14	Regular	3,27	Regular	4,10	Bom	3,86	Bom	3,85	Bom	4,14	Bom	3,65	Bom	3,63	Bom	3,63	Bom
2.9	Avalie as condições oferecidas pelo campus para o desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão.	4,04	Bom	3,43	Regular	4,11	Bom	3,64	Bom	3,50	Bom	4,40	Bom	3,95	Bom	3,74	Bom	4,39	Bom	3,81	Bom	3,42	Regular	4,03	Bom
2.10	Avalie as condições oferecidas pelo campus para a participação em eventos científicos.	3,84	Bom	3,57	Bom	4,10	Bom	3,57	Bom	3,86	Bom	4,30	Bom	3,94	Bom	3,84	Bom	4,14	Bom	3,75	Bom	3,54	Bom	3,87	Bom
2.11	Avalie o ambiente virtual de aprendizagem institucional (Moodle) apresenta materiais e recursos tecnológicos apropriados ao desenvolvimento das atividades acadêmicas.	4,20	Bom	4,43	Bom	3,98	Bom	4,21	Bom	4,14	Bom	4,30	Bom	4,13	Bom	3,97	Bom	4,30	Bom	3,90	Bom	3,75	Bom	4,17	Bom
2.12	Avalie a facilidade de utilização/navegação do sistema acadêmico (Q-Acadêmico/SUAP Acadêmico).	4,33	Bom	4,14	Bom	4,17	Bom	4,33	Bom	4,09	Bom	4,20	Bom	4,06	Bom	4,04	Bom	4,35	Bom	3,98	Bom	4,04	Bom	4,21	Bom
Dimensão 3: Responsabilidade Social da Instituição de Ensino Superior.		C01		C02		C03		C04		C05		C06		C07		C08		C09		C10		C11		C12	
		Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito
		4	Bom	3	Regular	4	Bom	4	Bom	3	Regular	4	Bom	4	Bom	4	Bom	4	Bom	3	Regular	3	Regular	4	Bom

3.1	Avalie a relação do campus com o setor produtivo e o mercado de trabalho.	4,04	Bom	4,00	Bom	3,68	Bom	3,75	Bom	3,23	Regular	4,10	Bom	3,70	Bom	3,68	Bom	4,15	Bom	3,23	Regular	2,79	Regular	3,50	Bom
3.2	Avalie as ações para promover iniciativas de empresas júniores, incubadoras de empresa e escritório de aplicação no campus.	3,47	Regular	3,29	Regular	3,47	Regular	3,09	Regular	2,86	Regular	4,40	Bom	2,96	Regular	3,33	Regular	3,35	Regular	3,29	Regular	2,08	Ruim	3,08	Regular
3.3	Avalie as ações desenvolvidas para a inclusão das pessoas com deficiência.	3,96	Bom	3,00	Regular	3,91	Bom	3,84	Bom	3,00	Regular	4,40	Bom	3,64	Bom	3,54	Bom	3,72	Bom	3,27	Regular	3,42	Regular	3,63	Bom
3.4	Avalie as ações afirmativas, desenvolvidas no seu campus, para diminuir a desigualdade social e a discriminação.	4,07	Bom	3,86	Bom	4,13	Bom	4,11	Bom	3,09	Regular	4,50	Ótimo	3,72	Bom	3,60	Bom	4,14	Bom	3,44	Regular	3,46	Regular	3,76	Bom
3.5	Avalie as ações desenvolvidas pela instituição para diminuir as desigualdades raciais e de gênero.	4,13	Bom	3,43	Regular	4,02	Bom	4,03	Bom	3,41	Regular	4,50	Ótimo	3,72	Bom	3,57	Bom	4,14	Bom	3,46	Regular	3,21	Regular	3,79	Bom
3.6	Avalie as ações desenvolvidas para a preservação ambiental e o desenvolvimento sustentável.	4,29	Bom	2,86	Regular	4,11	Bom	4,18	Bom	3,82	Bom	4,70	Ótimo	3,77	Bom	3,85	Bom	4,23	Bom	3,90	Bom	3,38	Regular	3,82	Bom
3.7	Avalie as ações voltadas para o estímulo e o desenvolvimento da arte e da cultura.	4,11	Bom	3,00	Regular	3,92	Bom	3,95	Bom	3,45	Regular	4,60	Ótimo	3,66	Bom	3,76	Bom	4,19	Bom	3,73	Bom	3,08	Regular	3,73	Bom
Dimensão 4: A comunicação com a sociedade.		C01		C02		C03		C04		C05		C06		C07		C08		C09		C10		C11		C12	
		Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito
		4	Bom	3	Regular	4	Bom	4	Bom	4	Bom	4	Bom	4	Bom	4	Bom	4	Bom	4	Bom	4	Bom	4	Bom
4.1	Avalie as estratégias utilizadas para a comunicação interna, tais como: e-mail institucional, murais, site, redes sociais.	4,40	Bom	3,71	Bom	4,16	Bom	4,30	Bom	4,18	Bom	4,20	Bom	4,16	Bom	4,18	Bom	4,45	Bom	3,91	Bom	3,92	Bom	4,16	Bom
4.2	Avalie as estratégias utilizadas para a comunicação externa, tais como o site institucional e do campus, redes sociais, veículos de comunicação (jornais impressos e digitais, rádios, programas de televisão).	4,13	Bom	2,71	Regular	4,13	Bom	4,04	Bom	3,91	Bom	4,40	Bom	4,00	Bom	3,92	Bom	4,24	Bom	3,70	Bom	3,67	Bom	3,87	Bom
4.3	Avalie a divulgação das ações institucionais, tais como: concessão de bolsas, comissões, comitês, grupo de trabalho, colegiados, decisões administrativas.	4,16	Bom	3,29	Regular	4,04	Bom	3,88	Bom	3,59	Bom	4,50	Ótimo	3,72	Bom	3,88	Bom	4,15	Bom	3,65	Bom	3,58	Bom	3,79	Bom

Dimensão 6: Organização e gestão, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios.		C01		C02		C03		C04		C05		C06		C07		C08		C09		C10		C11		C12	
		Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito
		4	Bom	4	Bom	4	Bom	4	Bom	4	Bom	4	Bom	4	Bom	3	Regular	4	Bom	3	Regular	3	Regular	3	Regular
6.1	Avalie a atuação do Colégio de Dirigentes como órgão consultivo e de apoio ao processo decisório do Reitor do IF Goiano.	3,82	Bom	3,86	Bom	3,79	Bom	3,79	Bom	3,50	Bom	4,60	Ótimo	3,35	Regular	3,26	Regular	3,82	Bom	3,16	Regular	3,25	Regular	3,24	Regular
6.2	Avalie a atuação do Conselho Superior, como órgão máximo do IF Goiano, no tocante aos atos consultivos e deliberativos.	3,84	Bom	3,57	Bom	3,86	Bom	3,64	Bom	3,27	Regular	4,50	Ótimo	3,38	Regular	3,21	Regular	3,69	Bom	3,16	Regular	3,29	Regular	3,15	Regular
6.3	Avalie a atuação dos colegiados de cursos considerando sua autonomia e independência na relação com a instituição.	4,07	Bom	3,71	Bom	3,92	Bom	3,80	Bom	3,45	Regular	4,00	Bom	3,42	Regular	3,45	Regular	3,74	Bom	3,36	Regular	3,08	Regular	3,68	Bom
6.4	Avalie a capacidade dos gestores em antecipar problemas e a rapidez em propor soluções.	4,09	Bom	3,86	Bom	3,95	Bom	3,78	Bom	3,64	Bom	4,30	Bom	3,74	Bom	3,60	Bom	4,08	Bom	3,35	Regular	3,29	Regular	3,63	Bom
6.5	Avalie o favorecimento da gestão participativa no âmbito da sua unidade.	4,11	Bom	3,86	Bom	3,83	Bom	3,82	Bom	3,55	Bom	4,40	Bom	3,70	Bom	3,54	Bom	3,89	Bom	3,25	Regular	3,25	Regular	3,58	Bom
6.6	Avalie o favorecimento da gestão participativa no âmbito do IF Goiano.	4,13	Bom	3,71	Bom	3,72	Bom	3,86	Bom	3,59	Bom	4,30	Bom	3,75	Bom	3,55	Bom	3,89	Bom	3,30	Regular	3,42	Regular	3,61	Bom
6.7	Avalie como são as oportunidades para sua participação em: comissões, comitês, bancas, grupo de trabalhos entre outros.	3,87	Bom	3,43	Regular	3,84	Bom	3,84	Bom	3,68	Bom	4,50	Ótimo	3,50	Bom	3,40	Regular	4,01	Bom	3,12	Regular	3,13	Regular	3,51	Bom
Dimensão 7: Infraestrutura física e especialmente a de ensino e pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação.		C01		C02		C03		C04		C05		C06		C07		C08		C09		C10		C11		C12	
		Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito
		4	Bom	3	Regular	4	Bom	4	Bom	4	Bom	5	Ótimo	4	Bom	4	Bom	4	Bom	3	Regular	4	Bom	4	Bom

7.1	Avalie a adequação das salas de aula às atividades pedagógicas.	4,04	Bom	2,86	Regular	4,07	Bom	3,87	Bom	3,59	Bom	4,50	Ótimo	3,94	Bom	3,85	Bom	4,20	Bom	3,40	Regular	4,29	Bom	3,91	Bom
7.2	Avalie os laboratórios considerando a adequação, a climatização, a acomodação, o mobiliário, a limpeza e a iluminação.	4,07	Bom	2,71	Regular	3,99	Bom	3,50	Bom	3,77	Bom	4,60	Ótimo	3,71	Bom	3,64	Bom	4,20	Bom	3,45	Regular	4,04	Bom	3,88	Bom
7.3	Avalie a biblioteca considerando a adequação, a climatização, a acomodação, o mobiliário, a limpeza e a iluminação.	4,11	Bom	2,71	Regular	4,15	Bom	3,50	Bom	3,09	Regular	4,60	Ótimo	3,71	Bom	3,99	Bom	4,43	Bom	3,70	Bom	4,04	Bom	3,64	Bom
7.4	Avalie a infraestrutura de informática com relação à disponibilidade de equipamentos e de recursos adequados ao desempenho das atividades administrativas e acadêmicas.	4,11	Bom	3,57	Bom	3,98	Bom	3,57	Bom	3,82	Bom	4,60	Ótimo	3,86	Bom	3,60	Bom	4,30	Bom	3,33	Regular	4,08	Bom	3,75	Bom
7.5	Avalie se a instituição oferece os recursos necessários e adequados para o desenvolvimento das atividades laborais (ensino, administração, ...).	4,02	Bom	2,86	Regular	4,03	Bom	3,61	Bom	3,55	Bom	4,50	Ótimo	3,74	Bom	3,61	Bom	4,28	Bom	3,55	Bom	3,92	Bom	3,73	Bom
7.6	Avalie a acessibilidade para todos os estudantes, trabalhadores da educação e demais integrantes da comunidade acadêmica das edificações e dos ambientes educacionais.	4,09	Bom	3,57	Bom	4,08	Bom	3,80	Bom	3,55	Bom	4,50	Ótimo	3,89	Bom	3,73	Bom	4,32	Bom	3,50	Bom	3,88	Bom	3,76	Bom
7.7	Avalie os locais de convívio disponíveis aos estudantes, trabalhadores da educação e demais integrantes da comunidade acadêmica.	4,00	Bom	2,86	Regular	4,11	Bom	3,75	Bom	3,59	Bom	4,30	Bom	3,82	Bom	3,83	Bom	4,19	Bom	3,43	Regular	3,75	Bom	3,73	Bom
Dimensão 8: Planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional.		C01		C02		C03		C04		C05		C06		C07		C08		C09		C10		C11		C12	
		Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito
		4	Bom	4	Bom	4	Bom	4	Bom	4	Bom	4	Bom	4	Bom	4	Bom	4	Bom	4	Bom	3	Regular	4	Bom
8.1	Avalie o método/processo utilizado na realização da autoavaliação institucional.	4,24	Bom	4,00	Bom	4,07	Bom	3,96	Bom	3,82	Bom	4,50	Ótimo	3,95	Bom	3,95	Bom	4,26	Bom	3,70	Bom	3,88	Bom	3,90	Bom
8.2	Avalie a divulgação dos resultados da autoavaliação e a disponibilização dos relatórios de autoavaliação.	4,02	Bom	3,43	Regular	3,82	Bom	4,03	Bom	3,59	Bom	4,00	Bom	3,72	Bom	3,43	Regular	4,09	Bom	3,45	Regular	3,17	Regular	3,47	Regular
8.3	Avalie a sensibilização/divulgação relacionada ao processo de autoavaliação para a comunidade acadêmica.	4,11	Bom	3,71	Bom	3,80	Bom	4,01	Bom	3,95	Bom	4,10	Bom	3,77	Bom	3,60	Bom	4,14	Bom	3,49	Regular	3,21	Regular	3,58	Bom

8.4	Avalie a apropriação e utilização dos resultados da autoavaliação pela equipe gestora (direção, gerência, coordenação, ...) como insumo para o aprimoramento contínuo da educação superior.	4,09	Bom	3,57	Bom	3,84	Bom	3,96	Bom	3,55	Bom	4,30	Bom	3,79	Bom	3,58	Bom	4,14	Bom	3,46	Regular	3,42	Regular	3,50	Bom
Dimensão 9: Política de atendimento aos estudantes.		C01		C02		C03		C04		C05		C06		C07		C08		C09		C10		C11		C12	
		Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito
		4	Bom	3	Regular	4	Bom	4	Bom	3	Regular	4	Bom	4	Bom	4	Bom	4	Bom	3	Regular	3	Regular	4	Bom
9.1	Avalie as políticas internas para o acolhimento e a permanência dos discentes na instituição.	4,16	Bom	3,57	Bom	4,10	Bom	3,97	Bom	3,55	Bom	4,70	Ótimo	3,84	Bom	3,80	Bom	4,36	Bom	3,46	Regular	3,54	Bom	4,02	Bom
9.2	Avalie os programas de atendimento aos discentes de baixa renda.	4,24	Bom	4,00	Bom	4,08	Bom	3,82	Bom	3,41	Regular	4,00	Bom	3,60	Bom	3,65	Bom	4,28	Bom	3,46	Regular	3,67	Bom	3,82	Bom
9.3	Avalie o atendimento da secretaria acadêmica.	4,31	Bom	3,86	Bom	4,05	Bom	4,16	Bom	3,77	Bom	4,50	Ótimo	3,89	Bom	4,18	Bom	4,36	Bom	3,62	Bom	3,67	Bom	4,05	Bom
9.4	Avalie as políticas de incentivo a estágio e a intercâmbio dos discentes com outras instituições.	3,73	Bom	2,43	Ruim	3,57	Bom	3,59	Bom	3,09	Regular	4,00	Bom	3,58	Bom	3,26	Regular	3,86	Bom	3,09	Regular	2,88	Regular	3,45	Regular
9.5	Avalie as ações institucionais que visam a troca de experiências dos discentes com os egressos em função das demandas apresentadas pelo mundo do trabalho.	3,93	Bom	3,86	Bom	3,80	Bom	3,83	Bom	3,32	Regular	3,90	Bom	3,53	Bom	3,43	Regular	3,89	Bom	3,14	Regular	2,75	Regular	3,55	Bom
9.6	Avalie as atividades relacionadas à assistência estudantil.	4,16	Bom	3,57	Bom	4,05	Bom	4,01	Bom	3,32	Regular	4,60	Ótimo	3,77	Bom	3,63	Bom	4,34	Bom	3,67	Bom	3,63	Bom	3,80	Bom
9.7	Avalie as ações de promoção da saúde realizadas pela instituição.	3,82	Bom	3,00	Regular	3,83	Bom	3,54	Bom	3,18	Regular	4,00	Bom	3,55	Bom	3,18	Regular	3,76	Bom	3,35	Regular	2,83	Regular	3,38	Regular
Dimensão 10: Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.		C01		C02		C03		C04		C05		C06		C07		C08		C09		C10		C11		C12	

		Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito	Média	Conceito
		4	Bom	3	Regular	4	Bom	4	Bom	3	Regular	4	Bom	3	Regular	4	Bom	3	Regular	4	Bom	3	Regular	4	Bom
10.1	Avalie as políticas para a ocupação racional, ambiental e sustentável do espaço físico em relação às demandas existentes.	4,11	Bom	3,29	Regular	3,78	Bom	3,71	Bom	3,59	Bom	4,30	Bom	3,53	Bom	3,28	Regular	4,16	Bom	3,37	Regular	3,13	Regular	3,40	Regular
10.2	Avalie a transparência na aplicação dos recursos financeiros da Instituição.	4,04	Bom	3,29	Regular	3,68	Bom	3,53	Bom	3,27	Regular	3,60	Bom	3,33	Regular	3,06	Regular	3,85	Bom	3,03	Regular	3,33	Regular	3,22	Regular
10.3	Avalie a gestão dos recursos provenientes da produção interna (agrícola, pecuária, etc).	4,13	Bom	2,43	Ruim	3,72	Bom	3,75	Bom	3,32	Regular	3,50	Bom	3,28	Regular	3,20	Regular	3,27	Regular	3,02	Regular	2,29	Ruim	3,27	Regular
10.4	Avalie a participação da comunidade nas decisões relacionadas à aplicação dos recursos financeiros da instituição.	3,67	Bom	2,86	Regular	3,40	Regular	3,36	Regular	2,86	Regular	3,70	Bom	3,12	Regular	2,82	Regular	3,49	Regular	2,81	Regular	2,42	Ruim	2,88	Regular

Fonte: Relatório de Autoavaliação Institucional do IF Goiano (2021)

Legenda

C01 - Campus Campos Belos
 C02 - Campus Avançado de Catalão
 C03 - Campus Ceres
 C04 - Campus Cristalina
 C05 - Campus Avançado de Hidrolândia
 C06 - Campus Avançado de Ipameri

C07 - Campus Iporá
 C08 - Campus Morrinhos
 C09 - Campus Posse
 C10 - Campus Rio Verde
 C11 - Campus Trindade
 C12 - Campus Urutai

ANEXO B

Tabela 7 – Porcentagem da somatória “Bom” e “Ótimo” (Docentes)

CAMPUS MORRINHOS					
AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL (DOCENTES)					
DIMENSÕES	ITEM	QUESTÕES	PORCENTAGEM (BOM+ÓTIMO)		
			2019	2020	2021
Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional	DIMENSÃO 1		40,0	40,0	48,4
	1.1	Avalie seu grau de conhecimento em relação ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).	40,0	40,0	48,4
Políticas para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização	DIMENSÃO 2		55,7	59,6	68,1
	2.1	Avalie a disponibilidade de acesso aos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC) nos quais está envolvido.	84,3	87,3	87,7
	2.2	Avalie a divulgação dos Planos de Ensino aos discentes.	90,0	100,0	95,5
	2.3	Avalie as políticas e mecanismos de incentivo à extensão, tais como: ofertas de bolsas, oportunidades de estágios, recursos para eventos, visitas técnicas, entre outras.	47,1	50,9	69,7
	2.4	Avalie a participação de discentes no desenvolvimento de projetos de extensão.	35,7	29,1	60,6
	2.5	Avalie a articulação das ações de extensão com o ensino e a pesquisa do campus.	40,0	41,8	51,5
	2.6	Avalie a participação de discentes no desenvolvimento de projetos de ensino.	44,3	38,2	59,1
	2.7	Avalie a qualidade do acervo da biblioteca.	65,7	74,5	66,7
	2.8	Avalie as condições oferecidas pelo campus para o desenvolvimento da pesquisa.	45,7	54,5	68,2
	2.9	Avalie as condições oferecidas pelo campus para a participação em eventos científicos.	48,6	60,0	54,5
Responsabilidade Social da Instituição de Ensino Superior	DIMENSÃO 3		34,8	42,1	50,6
	3.1	Avalie a relação do campus com o setor produtivo e o mercado de trabalho.	41,4	47,3	63,6
	3.2	Avalie as ações para promover iniciativas de empresas júniores, incubadoras de empresa e escritório de aplicação no campus.	14,3	10,9	36,4

	3.3	Avalie as ações desenvolvidas para a inclusão dos discentes com necessidades especiais.	41,4	52,7	39,4
	3.4	Avalie as políticas de afirmação social, voltadas a redução de desigualdades e discriminações, desenvolvidas pelo campus.	37,1	47,3	54,5
	3.5	Avalie as ações desenvolvidas para a preservação ambiental e o desenvolvimento sustentável.	34,3	45,5	52,3
	3.6	Avalie as ações voltadas para a arte e a cultura.	40,0	49,1	57,6
	DIMENSÃO 4		60,0	71,5	72,2
Comunicação com a Sociedade	4.1	Avalie as estratégias utilizadas para a comunicação interna, tais como e-mail institucional e murais.	64,3	70,9	78,8
	4.2	Avalie as estratégias utilizadas para a comunicação externa, tais como o site institucional e do campus, redes sociais, veículos de comunicação (jornais impressos e digitais, rádios, programas de televisão).	64,3	76,4	68,2
	4.3	Avalie a transparência das ações institucionais, tais como: concessão de bolsas, comissões, comitês, grupo de trabalho, colegiados, decisões administrativas, entre outros.	51,4	67,3	69,7
	DIMENSÃO 5		53,4	65,8	65,5
Política de pessoal, a carreira do corpo docente e técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho	5.1	Avalie os programas de qualificação e capacitação profissional para os servidores.	67,1	72,7	56,1
	5.2	Avalie as ações institucionais voltadas para a melhoria da qualidade de vida dos servidores.	24,3	30,9	43,1
	5.3	Avalie sua satisfação profissional no tocante ao ambiente de trabalho na instituição.	50,0	69,1	56,9
	5.4	Avalie a atuação do Setor de Gestão de Pessoas acerca das necessidades demandadas pelos servidores.	67,1	85,5	84,8
	5.5	Avalie a eficácia do Sistema Informatizado para Gestão das Atividades Docentes (SISRAD).	58,6	70,9	86,4
	DIMENSÃO 6		48,6	53,9	64,6
Organização e gestão, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos	6.1	Avalie a capacidade dos gestores em antecipar problemas e a rapidez em propor soluções.	40,0	43,6	57,6
	6.2	Avalie o favorecimento da gestão participativa da sua unidade.	38,6	45,5	59,1

segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios	6.3	Avalie como são as oportunidades para sua participação em: comissões, comitês, bancas, grupo de trabalhos entre outros.	67,1	72,7	77,3
DIMENSÃO 7			55,9	57,7	63,4
Infraestrutura física e especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação	7.1	Avalie a adequação das salas de aula às atividades pedagógicas.	68,6	61,8	63,6
	7.2	Avalie a climatização, a acomodação, o mobiliário, a limpeza e a iluminação do seu ambiente de lotação.	55,7	67,3	72,7
	7.3	Avalie a climatização, acomodação, mobiliário, limpeza e iluminação dos laboratórios.	55,7	56,4	51,5
	7.4	Avalie a climatização, acomodação, mobiliário, limpeza e iluminação da biblioteca.	94,3	89,1	83,3
	7.5	Avalie a infraestrutura de informática.	41,4	49,1	59,1
	7.6	Avalie a adequação e adaptação das instalações a pessoas com necessidades especiais.	32,9	41,8	59,1
	7.7	Avalie os locais de convívio disponíveis aos discentes, docentes e técnico-administrativos.	42,9	38,2	54,5
DIMENSÃO 8			62,9	73,3	74,2
Planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional	8.1	Avalie os mecanismos utilizados para a realização da autoavaliação institucional.	74,3	80,0	74,2
	8.2	Avalie a divulgação dos resultados dos questionários e dos relatórios de autoavaliação.	57,1	70,9	77,3
	8.3	Avalie a sensibilização/divulgação acerca do processo de autoavaliação.	57,1	69,1	71,2
DIMENSÃO 9			40,2	48,5	55,8
Política de atendimento aos estudantes	9.1	Avalie as políticas internas para permanência dos discentes na instituição.	42,9	43,6	53,0
	9.2	Avalie a atuação da secretaria para o atendimento às demandas da comunidade interna.	61,4	70,9	78,8
	9.3	Avalie as políticas de incentivo a estágios e intercâmbios com instituições e discentes do exterior.	35,7	23,6	34,8
	9.4	Avalie os mecanismos para promover ações que visem a troca de experiências dos discentes com os egressos	21,4	25,5	43,9
	9.5	Avalie as atividades desenvolvidas pela assistência estudantil.	57,1	78,2	71,2
	9.6	Avalie as ações de promoção da saúde realizadas através do serviço de saúde da instituição.	22,9	49,1	53,0

		DIMENSÃO 10	35,0	42,7	47,7
Sustentabilidade financeira	10.1	Avalie as políticas para a ocupação do espaço físico em relação às demandas existentes.	35,7	50,9	50,0
	10.2	Avalie a transparência e o controle no tocante à aplicação dos recursos financeiros da Instituição.	34,3	34,5	45,5

Fonte: Elaborado pela autora baseado na metodologia de Konzen e Adams (2016)

Tabela 8 – Porcentagem da somatória “Bom” e “Ótimo” (TAE’s)

CAMPUS MORRINHOS					
AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL (TAE's)					
DIMENSÕES	ITEM	QUESTÕES	PORCENTAGEM (BOM+ÓTIMO)		
			2019	2020	2021
Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional	DIMENSÃO 1		27,8	25,7	38,7
	1.1	Avalie seu grau de conhecimento em relação ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).	27,8	25,7	38,7
Políticas para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização	DIMENSÃO 2		46,1	58,3	63,2
	2.3	Avalie as políticas e mecanismos de incentivo à extensão, tais como: ofertas de bolsas, oportunidades de estágios, recursos para eventos, visitas técnicas, entre outras.	38,9	54,3	74,2
	2.5	Avalie a articulação das ações de extensão com o ensino e a pesquisa do campus.	38,9	57,1	64,5
	2.7	Avalie a qualidade do acervo da biblioteca.	61,1	62,9	61,3
	2.8	Avalie as condições oferecidas pelo campus para o desenvolvimento da pesquisa.	50,0	65,7	67,7
	2.9	Avalie as condições oferecidas pelo campus para a participação em eventos científicos.	41,7	51,4	48,4
Responsabilidade Social da Instituição de Ensino Superior	DIMENSÃO 3		32,4	33,8	37,1
	3.1	Avalie a relação do campus com o setor produtivo e o mercado de trabalho.	36,1	45,7	32,3
	3.2	Avalie as ações para promover iniciativas de empresas júniores, incubadoras de empresa e escritório de aplicação no campus.	8,3	11,4	32,3
	3.3	Avalie as ações desenvolvidas para a inclusão dos discentes com necessidades especiais.	41,7	34,3	38,7
	3.4	Avalie as políticas de afirmação social, voltadas a redução de desigualdades e discriminações, desenvolvidas pelo campus.	36,1	37,1	41,9
	3.5	Avalie as ações desenvolvidas para a preservação ambiental e o desenvolvimento sustentável.	38,9	34,3	41,9
	3.6	Avalie as ações voltadas para a arte e a cultura.	33,3	40,0	35,5
Comunicação com a Sociedade	DIMENSÃO 4		48,1	60,0	54,8

	4.1	Avalie as estratégias utilizadas para a comunicação interna, tais como e-mail institucional e murais.	61,1	68,6	64,5
	4.2	Avalie as estratégias utilizadas para a comunicação externa, tais como o site institucional e do campus, redes sociais, veículos de comunicação (jornais impressos e digitais, rádios, programas de televisão).	50,0	71,4	45,2
	4.3	Avalie a transparência das ações institucionais, tais como: concessão de bolsas, comissões, comitês, grupo de trabalho, colegiados, decisões administrativas, entre outros.	33,3	40,0	54,8
Política de pessoal, a carreira do corpo docente e técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho	DIMENSÃO 5		36,1	49,1	47,1
	5.1	Avalie os programas de qualificação e capacitação profissional para os servidores.	38,9	48,6	54,8
	5.2	Avalie as ações institucionais voltadas para a melhoria da qualidade de vida dos servidores.	16,7	34,3	35,5
	5.3	Avalie sua satisfação profissional no tocante ao ambiente de trabalho na instituição.	41,7	51,4	41,9
	5.4	Avalie a atuação do Setor de Gestão de Pessoas acerca das necessidades demandadas pelos servidores.	66,7	80,0	83,9
	5.5	Avalie o Sistema Eletrônico de Registro de Frequência (SERF), com relação às suas atividades.	16,7	31,4	19,4
Organização e gestão, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios	DIMENSÃO 6		27,8	28,6	37,6
	6.1	Avalie a capacidade dos gestores em antecipar problemas e a rapidez em propor soluções.	33,3	31,4	38,7
	6.2	Avalie o favorecimento da gestão participativa da sua unidade.	22,2	22,9	35,5
	6.3	Avalie como são as oportunidades para sua participação em: comissões, comitês, bancas, grupo de trabalhos entre outros.	27,8	31,4	38,7
Infraestrutura física e especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação	DIMENSÃO 7		50,5	45,7	61,3
	7.2	Avalie a climatização, a acomodação, o mobiliário, a limpeza e a iluminação do seu ambiente de lotação.	75,0	68,6	71,0
	7.3	Avalie a climatização, acomodação, mobiliário, limpeza e iluminação dos laboratórios.	38,9	48,6	58,1
	7.4	Avalie a climatização, acomodação, mobiliário, limpeza e iluminação da biblioteca.	83,3	85,7	80,6

	7.5	Avalie a infraestrutura de informática.	47,2	45,7	38,7
	7.6	Avalie a adequação e adaptação das instalações a pessoas com necessidades especiais.	36,1	22,9	58,1
	7.7	Avalie os locais de convívio disponíveis aos discentes, docentes e técnico-administrativos.	22,2	28,6	61,3
	DIMENSÃO 8		49,1	57,1	60,2
Planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional	8.1	Avalie os mecanismos utilizados para a realização da autoavaliação institucional.	50,0	71,4	71,0
	8.2	Avalie a divulgação dos resultados dos questionários e dos relatórios de autoavaliação.	44,4	42,9	54,8
	8.3	Avalie a sensibilização/divulgação acerca do processo de autoavaliação.	52,8	57,1	54,8
	DIMENSÃO 9		29,2	38,1	38,7
Política de atendimento aos estudantes	9.1	Avalie as políticas internas para permanência dos discentes na instituição.	27,8	34,3	41,9
	9.4	Avalie os mecanismos para promover ações que visem a troca de experiências dos discentes com os egressos	11,1	25,7	25,8
	9.5	Avalie as atividades desenvolvidas pela assistência estudantil.	58,3	62,9	51,6
	9.6	Avalie as ações de promoção da saúde realizadas através do serviço de saúde da instituição.	19,4	25,7	35,5
	DIMENSÃO 10		25,0	32,9	45,2
Sustentabilidade financeira	10.1	Avalie as políticas para a ocupação do espaço físico em relação às demandas existentes.	33,3	42,9	51,6
	10.2	Avalie a transparência e o controle no tocante à aplicação dos recursos financeiros da Instituição.	16,7	22,9	38,7

Fonte: Elaborado pela autora baseado na metodologia de Konzen e Adams (2016)

Tabela 9 – Porcentagem da somatória “Bom” e “Ótimo” (Discentes)

CAMPUS MORRINHOS					
AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL (DISCENTES)					
DIMENSÕES	ITEM	QUESTÕES	PORCENTAGEM (BOM+ÓTIMO)		
			2019,0	2020,0	2021,0
Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional	DIMENSÃO 1		40,1	41,2	44,1
	1.1	Avalie seu grau de conhecimento em relação ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).	40,1	41,2	44,1
Políticas para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização	DIMENSÃO 2		63,9	63,7	75,7
	2.1	Avalie a disponibilidade de acesso aos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC) nos quais está envolvido.	67,7	66,7	77,9
	2.2	Avalie a divulgação dos Planos de Ensino aos discentes.	82,2	77,0	83,8
	2.3	Avalie as políticas e mecanismos de incentivo à extensão, tais como: ofertas de bolsas, oportunidades de estágios, recursos para eventos, visitas técnicas, entre outras.	50,8	53,3	71,3
	2.4	Avalie a participação de discentes no desenvolvimento de projetos de extensão.	60,6	53,3	75,7
	2.5	Avalie a articulação das ações de extensão com o ensino e a pesquisa do campus.	54,7	58,2	73,5
	2.6	Avalie a participação de discentes no desenvolvimento de projetos de ensino.	63,8	58,8	72,1
	2.7	Avalie a qualidade do acervo da biblioteca.	76,1	81,2	78,7
	2.8	Avalie as condições oferecidas pelo campus para o desenvolvimento da pesquisa.	61,3	64,2	72,8
	2.9	Avalie as condições oferecidas pelo campus para a participação em eventos científicos.	58,3	60,6	75,0
Responsabilidade Social da Instituição de Ensino Superior	DIMENSÃO 3		53,1	58,8	69,6
	3.1	Avalie a relação do campus com o setor produtivo e o mercado de trabalho.	53,8	58,2	66,2
	3.2	Avalie as ações para promover iniciativas de empresas júniores, incubadoras de empresa e escritório de aplicação no campus.	30,1	35,2	59,6
	3.3	Avalie as ações desenvolvidas para a inclusão dos discentes com necessidades especiais.	57,4	58,8	67,6

	3.4	Avalie as políticas de afirmação social, voltadas a redução de desigualdades e discriminações, desenvolvidas pelo campus.	59,0	67,3	71,3
	3.5	Avalie as ações desenvolvidas para a preservação ambiental e o desenvolvimento sustentável.	68,8	73,3	79,4
	3.6	Avalie as ações voltadas para a arte e a cultura.	49,4	60,0	73,5
	DIMENSÃO 4		64,1	70,9	79,4
Comunicação com a Sociedade	4.1	Avalie as estratégias utilizadas para a comunicação interna, tais como e-mail institucional e murais.	69,7	75,2	86,8
	4.2	Avalie as estratégias utilizadas para a comunicação externa, tais como o site institucional e do campus, redes sociais, veículos de comunicação (jornais impressos e digitais, rádios, programas de televisão).	68,3	74,5	75,0
	4.3	Avalie a transparência das ações institucionais, tais como: concessão de bolsas, comissões, comitês, grupo de trabalho, colegiados, decisões administrativas, entre outros.	54,2	63,0	76,5
Organização e gestão, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios	DIMENSÃO 6		49,7	57,6	66,5
	6.1	Avalie a capacidade dos gestores em antecipar problemas e a rapidez em propor soluções.	48,3	57,6	66,2
	6.2	Avalie o favorecimento da gestão participativa da sua unidade.	51,0	57,6	66,9
Infraestrutura física e especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação	DIMENSÃO 7		63,3	73,6	74,0
	7.1	Avalie a adequação das salas de aula às atividades pedagógicas.	72,4	75,8	77,2
	7.3	Avalie a climatização, acomodação, mobiliário, limpeza e iluminação dos laboratórios.	73,6	75,8	70,6
	7.4	Avalie a climatização, acomodação, mobiliário, limpeza e iluminação da biblioteca.	88,2	87,3	81,6
	7.5	Avalie a infraestrutura de informática.	59,7	65,5	67,6
	7.6	Avalie a adequação e adaptação das instalações a pessoas com necessidades especiais.	59,7	67,9	71,3
	7.7	Avalie os locais de convívio disponíveis aos discentes, docentes e técnico-administrativos.	70,6	69,7	75,7
Planejamento e avaliação, especialmente	DIMENSÃO 8		58,8	64,4	69,1

os processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional	8.1	Avalie os mecanismos utilizados para a realização da autoavaliação institucional.	65,8	73,9	78,7
	8.2	Avalie a divulgação dos resultados dos questionários e dos relatórios de autoavaliação.	54,9	56,4	61,0
	8.3	Avalie a sensibilização/divulgação acerca do processo de autoavaliação.	55,8	63,0	67,6
DIMENSÃO 9			51,9	55,7	65,1
Política de atendimento aos estudantes	9.1	Avalie as políticas internas para permanência dos discentes na instituição.	61,0	58,2	75,0
	9.2	Avalie a atuação da secretaria para o atendimento às demandas da comunidade interna.	65,1	66,1	87,5
	9.3	Avalie as políticas de incentivo a estágios e intercâmbios com instituições e discentes do exterior.	39,0	36,4	56,6
	9.4	Avalie os mecanismos para promover ações que visem a troca de experiências dos discentes com os egressos.	40,3	49,1	61,8
	9.5	Avalie as atividades desenvolvidas pela assistência estudantil.	55,1	62,4	71,3
	9.6	Avalie as ações de promoção da saúde realizadas através do serviço de saúde da instituição.	42,6	58,2	56,6
DIMENSÃO 10			46,1	49,7	55,9
Sustentabilidade financeira	10.1	Avalie as políticas para a ocupação do espaço físico em relação às demandas existentes.	51,5	52,7	59,6
	10.2	Avalie a transparência e o controle no tocante à aplicação dos recursos financeiros da Instituição.	40,8	46,7	52,2

Fonte: Elaborado pela autora baseado na metodologia de Konzen e Adams (2016)