

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA  
BACHARELADO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**ISABELLE THAIS BARBOSA BRASILEIRO**

**A CONTRIBUIÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO NA POLÍTICA DE  
PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL DA UFRPE**

RECIFE – PE

2022

**ISABELLE THAIS BARBOSA BRASILEIRO**

**A CONTRIBUIÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO NA POLÍTICA DE  
PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL DA UFRPE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado pela aluna **Isabelle Thais Barbosa Brasileiro** ao Curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE, como pré-requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas sob a orientação da professora **Dr<sup>a</sup>. Isabel Cristina Pereira de Oliveira**.

RECIFE – PE

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Sistema Integrado de Bibliotecas  
Gerada automaticamente, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

B823c Brasileiro, Isabelle Thais Barbosa  
A CONTRIBUIÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO NA POLÍTICA DE PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL DA  
UFRPE / Isabelle Thais Barbosa Brasileiro. - 2022.  
54 f. : il.

Orientadora: Isabel Cristina Pereira de Oliveira.  
Inclui referências e apêndice(s).

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal Rural de Pernambuco,  
Bacharelado em Ciências Econômicas, Recife, 2022.

1. Autoavaliação Institucional. 2. Planejamento Institucional. 3. Governança Pública. I. Oliveira, Isabel  
Cristina Pereira de, orient. II. Título

CDD 330

---

Monografia apresentada como requisito necessário para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas. Qualquer citação atenderá às normas da ética científica.

A CONTRIBUIÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO NA POLÍTICA DE PLANEJAMENTO  
INSTITUCIONAL DA UFRPE

ISABELLE THAIS BARBOSA BRASILEIRO

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em 27/05/2022

BANCA EXAMINADORA

Orientadora Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Isabel Cristina Pereira de Oliveira

1º Examinador. Prof. Dr. William José Sabbag

2º Examinadora Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Ana Paula Amazonas Soares

Dedico este trabalho a todas e todos que defendem a educação pública brasileira.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus por ter me dado forças em cada momento difícil ao longo dos últimos anos e à minha família, em especial meus pais, Andréa e Isaías, à minha irmã Andressa, ao meu cunhado Eduardo e à minha sobrinha Alice, por sempre me apoiarem e acreditarem em mim, até nos momentos em que nem eu mesma acreditava.

Agradeço em especial aos amigos e amigas que estiveram comigo na gestão 2018/2019 do DCE, sem vocês a minha jornada na UFRPE não teria sido tão intensa e gratificante. Ao lado de vocês, em momentos tão desafiadores para a educação pública brasileira, lutamos e fizemos a “Nossa Voz” ecoar em cada canto da Rural e de Pernambuco, do litoral ao sertão.

Agradeço à minha eterna Reitora Maria José de Sena, que desde nosso primeiro contato na aula magna se tornou uma inspiração para mim por ser uma mulher tão guerreira e determinada por seus ideais. Mais do que uma reitora, ela foi também uma conselheira e amiga. E, também, agradeço ao reitor Marcelo Carneiro Leão por ser sempre solícito, companheiro e aliado dos estudantes na UFRPE.

Agradeço à minha orientadora Professora Dr.<sup>a</sup> Isabel Oliveira por tudo! Uma pessoa tão humana, inteligente e inspiradora, sem ela minha trajetória acadêmica e esse sonho de me formar em Economia, sem dúvida, teria sido mais difícil. À Gabriela Santana, pelos 2 anos de parceria no PIBIC com a prof.<sup>a</sup> Isabel. A todos os membros da CPA, que sempre me acolheram muito bem. À Elizeth Carvalho, Hannah Arcanjo, Tiago Bastos, Déborah Saldanha e Rafaela Barbosa, amigos de curso que foram importantes para mim ao longo do curso e, também, na vida.

Agradeço, também, ao professor Adriano Régis, que apesar de nunca ter me dado aula na UFRPE, foi meu professor na turma pré-ITA e, por várias vezes, me fez companhia no jantar do RU.

Por último, e não menos importante, agradeço a todos meus amigos e amigas da vida, que me apoiam e são combustível para minha alegria e força!

## RESUMO

Diante da conjuntura econômica, social e política brasileira, uma série de cortes de verbas comprometeu o orçamento da educação pública brasileira, entre eles os orçamentos das Instituições de Ensino Superior (IES), colocando os gestores em alerta acerca do funcionamento de suas instituições. Além disso, houve o estabelecimento da pandemia da COVID-19 aumentando ainda mais esta preocupação. Foi, então, necessário refletir sobre as dificuldades de se fazer o máximo, com poucos recursos disponíveis, colocando em evidência a importância de se ter um planejamento bem estruturado e factível. Para que isso seja possível, é necessário planejamento e conhecimento de todas as fragilidades e potencialidades apontadas por um processo de autoavaliação institucional - um importante instrumento regulador para avaliar a educação enquanto política pública. Nesse sentido, este estudo busca identificar como o uso dos resultados da autoavaliação contribui na política de planejamento institucional da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). A metodologia utilizada neste trabalho para a obtenção e análise dos dados se deu por meio de uma abordagem qualitativa, onde foi aplicado um questionário para identificar como os gestores da UFRPE se utilizam dos resultados da Avaliação Institucional, e da pesquisa documental junto aos documentos normativos do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e oficiais da UFRPE para fomentar as discussões. Os resultados obtidos mostram como a autoavaliação impacta no processo de gestão da instituição e promove mudanças inovadoras, contribuindo para obter sucesso nos índices de desempenho e governança e melhorar a eficácia na realização de sua função social.

**Palavras-chave:** Autoavaliação Institucional; Planejamento Institucional; Governança Pública.

## ABSTRACT

In the face of Brazilian economic, social and political scenario, a range of cuts compromised Brazilian public education's budget, between then, the budgets of the higher education institutes, putting the managers on alert about the performance of their institutions. Furthermore, there were COVID-19 pandemics establishment increasing the concern. It became necessary, then, to think about the obstacles of doing the maximum with few available resources, highlighting the importance of having a well structured and factible planning. To make this possible, it's mandatory to plan and know all weaknesses and capabilities pointed through a institutional self-evaluation process – an important regulatory tool to evaluate the education as public policy. In this regard, this essay tries to identify how self-assessment data use contributes to Federal Rural University of Pernambuco's institutional planning policies. The methodology used to data acquisition and analysis of this essay is through a qualitative approach, in which a survey was applied in order to identify how UFRPE's managers make use of the normative of the National Institute of Educational Studies and Research Anísio Teixeira (INEP) and official UFRPE documents to foster discussions. The results obtained show how self-evaluation impacts the management process of the institution and promotes innovative changes, contributing to achieve success in performance and governance indices and improve effectiveness in the realization of its social function.

**Keywords:** Institutional Self-evaluation; Institutional Planning; Public Governance.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> - Modelo sequencial da Política Pública .....	15
<b>Figura 2</b> - Estrutura do SINAES .....	20
<b>Figura 3</b> - Relação entre governança e gestão públicas .....	26
<b>Figura 4</b> - Ciclo do PDCA .....	34
<b>Figura 5</b> - Etapas do Planejamento Estratégico .....	35
<b>Figura 6</b> - Objetivos e ações de planejamento para a Avaliação Institucional .....	39

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Eixos e dimensões da Avaliação Externa .....	21
<b>Quadro 2</b> - Indicadores do Eixo 1 do IAIE .....	22
<b>Quadro 3</b> - Elementos mínimos do PDI .....	24
<b>Quadro 4</b> - Missão, visão e valores da UFRPE para os anos 2021-2030 .....	36
<b>Quadro 5</b> - Indicadores do Eixo 1 que utilizam a autoavaliação institucional e seus resultados .....	38
<b>Quadro 6</b> - Contribuições dos resultados da autoavaliação institucional para o planejamento .....	43
<b>Quadro 7</b> - Ações de planejamento na Unidade Organizacional .....	44
<b>Quadro 8</b> - Contribuições dos relatórios de Avaliação para o atendimento dos objetivos estratégicos .....	46

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACG	Avaliação dos Cursos de Graduação
ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
AVALIES	Avaliação das Instituições de Educação Superior
BSC	Balanced Scorecard
CF	Constituição Federal
CGACGIES	Coordenação-Geral de Avaliação de Cursos de Graduação e Instituições de Ensino Superior
CI	Conceito Institucional
CONSU	Conselho Universitário
COVID-19	<i>Coronavirus Disease 2019</i>
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CPDI	Coordenadoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
DAES	Diretoria de Avaliação de Educação Superior
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
FORPLAD	Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração das Instituições Federais de Ensino Superior
IACG	Instrumentos de Avaliação de Cursos de Graduação
IAIE	Instrumento de Avaliação Institucional Externa
IES	Instituições de Ensino Superior
IGG	Índice Integrado de Governança e Gestão Pública
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LOA	Lei Orçamentária Anual
MEC	Ministério da Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PGRiscos	Política de Gestão de Riscos
PREG	Pró-Reitoria de Ensino de Graduação
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
PROEXC	Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Cidadania
PROGEPE	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROGESTI	Pró-Reitoria de Gestão Estudantil e Inclusão

PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
PRPG	Pró-Reitoria de Pós-Graduação
SERES	Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
TCU	Tribunal de Contas da União
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>19</b>
2.1 PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL.....	19
2.2 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL .....	23
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	24
2.4 GOVERNANÇA .....	25
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>28</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>31</b>
4.1 AVALIAÇÃO E PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL: COMO ESSES PROCESSOS SÃO ABORDADOS NA UFRPE.....	31
4.2 A AVALIAÇÃO E O PLANEJAMENTO SOB O PONTO DE VISTA DOS GESTORES	38
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>50</b>
<b>APÊNDICE A</b> .....	<b>53</b>
<b>APÊNDICE B</b> .....	<b>54</b>

## 1 INTRODUÇÃO

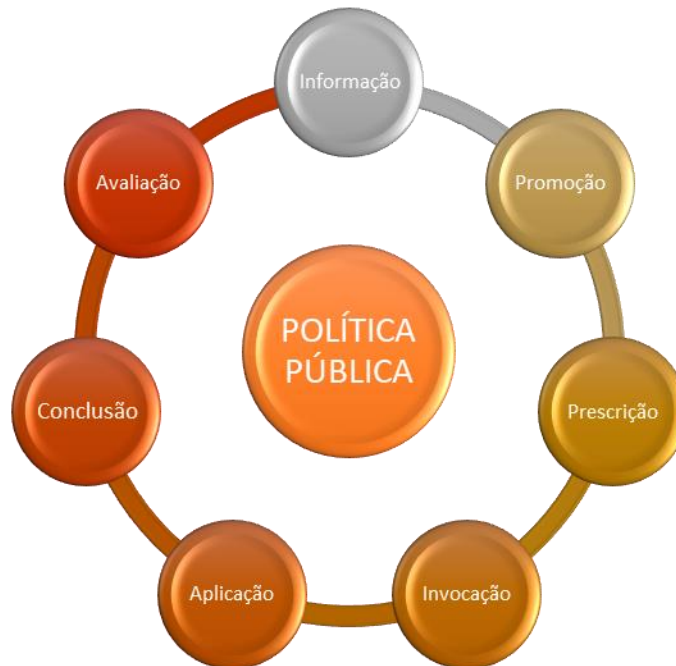
A Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB) assegura a educação como um direito fundamental e indisponível do indivíduo, cabendo privativamente à União legislar sobre as diretrizes e bases da educação nacional (BRASIL, 1988). O Estado deve, então, promover meios que viabilizem o seu exercício, conforme dispõe sua legislação:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988, Art. 205).

Diante disso, o sistema educacional brasileiro é composto em educação básica, formada pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio, e educação superior, conforme a CRFB (1988) e a Lei 9394/1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional).

Tendo em vista a Educação como um princípio constitucional, o Estado assume o papel de garantir o cumprimento dos interesses da sociedade, surgindo, então, a necessidade da criação de políticas públicas de incentivo à educação pública, gratuita, inclusiva e de qualidade. Entretanto, para atender a esses preceitos é de fundamental importância que a educação, entendida como uma política pública, seja inserida dentro de um processo contínuo de busca de melhorias.

Harold Lasswell (1956), cientista social norte americano, apresentou diversos estudos na área da Política Pública e foi um dos primeiros na abordagem sobre “análise de políticas públicas”. Para ele, a política pública poderia ser vista como um modelo sequencial ou ciclo político (LASSWELL, 1956, *apud* ARAÚJO; RODRIGUES, 2017), com as seguintes etapas: informação, promoção, prescrição, invocação, aplicação, conclusão e avaliação (Figura 1).

Figura 1 - Modelo sequencial da Política Pública<sup>15</sup>

Fonte: (LASSWELL, 1956, apud ARAÚJO; RODRIGUES, 2017, p. 13, 18) (Elaboração própria)

Nesse processo, a avaliação tem um importante papel, pois pode ser realizada em todas as etapas, corrigindo falhas e promovendo os ajustes necessários, ou seja, é por meio dela que é possível identificar a eficiência e efetividade da política implementada.

Assim, a partir da necessidade de se criar um processo de melhoria contínua na educação, foram criados alguns mecanismos para avaliar a educação pública em seus diversos níveis. Para a educação do nível superior foram implementados alguns mecanismos de avaliação institucional, a exemplo da Câmara da Educação Superior (CES) que tinha como atribuição “analisar e emitir parecer sobre os resultados dos processos de avaliação da educação superior” por meio da Lei 9.131/95.

Com a dificuldade de executar tal avaliação e das diversas críticas e embates em relação a ampla relevância dada ao “provão<sup>1</sup>” utilizado, quase que exclusivamente para a avaliação do curso, houve a necessidade de reformular a estrutura da avaliação do ensino superior público.

<sup>1</sup> O Exame Nacional de Cursos, mais conhecido como “provão”, era aplicado a todos que estavam concluindo o curso. Os conteúdos eram definidos pela comissão de cada curso, conforme seu plano pedagógico, e a nota individual do aluno serviria para média atribuída à instituição. Dicionário Interativo da Educação Brasileira. Disponível em <<https://www.educabrasil.com.br/provao-exame-nacional-de-cursos/>>. Acesso em: 15 mai. 2022.

Dessa forma, em 14 de abril de 2004, foi instituído, através da Lei nº 10.861, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), com o objetivo de assegurar um novo modelo de avaliação das Instituições de Ensino Superior (IES), dividida em três modalidades: a Avaliação das Instituições de Educação Superior (AVALIES), a Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG) e o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE).

A AVALIES é subdividida em duas dimensões:

- a) Avaliação Externa, realizada por meio de uma visita *in loco* pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), e
- b) Avaliação Interna, coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada IES.

Os resultados dessas avaliações, que apresentam-se como uma função reguladora, contribuem na tomada de decisão do Estado na execução de políticas públicas, além de servirem como fonte de informação para a sociedade e para o fomento da melhoria da qualidade da educação superior na instituição. Conforme dispõe a legislação, por meio da Lei nº 10.861, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior busca a:

(...) 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, Art.1º, §1º).

Nesse íterim, diante do contexto de avaliação, mostra-se evidente a necessidade de se organizar para o processo de avaliação interna. Surge, assim, a CPA, responsável pelo processo de Autoavaliação Institucional, que, a partir de então, torna-se obrigatória nas Instituições de Ensino Superior, públicas ou privadas.

Em consonância com os princípios e diretrizes do SINAES, a CPA da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), conforme seu Regimento Interno (UFRPE, 2018a), desenvolve uma proposta de autoavaliação institucional, em conjunto com a comunidade universitária, que irá coordenar e articular os processos internos para avaliação da UFRPE. O principal resultado do trabalho desenvolvido pela CPA são os seus relatórios (parciais e integral) que devem ser utilizados para subsidiar os processos e as estratégias de planejamento e melhoria contínua da Universidade, além de subsidiar os processos de avaliação externa.



É a partir disso que é possível observar a articulação necessária para a implementação de uma cultura de autoavaliação institucional e de planejamento a fim de propor uma metodologia que estimule uma gestão institucional por resultados. Para isso, é necessário verificar a importância de se ter caminhando junto à avaliação institucional e o planejamento de forma institucionalizada através do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Para falar sobre a justificativa desta pesquisa é importante destacar o cenário recente no qual as instituições de ensino superior estão inseridas e discutir (posteriormente nos resultados e discussões) o contexto no período compreendido de 2019 a 2021, os quais foram amplamente afetados por cortes orçamentários, dificultando o planejamento das IES. Além desses cortes, é importante destacar que nesse período as IES também precisaram adequar suas estruturas de funcionamento dentro de um processo pandêmico. Assim, a análise de cenários é extremamente relevante para as avaliações institucionais e, principalmente, na orientação e/ou reorientação de planejamento de políticas institucionais<sup>2</sup>.

Assim, diante dessa restrição orçamentária, que colocou gestores em alerta acerca do funcionamento de suas instituições, e o estabelecimento da pandemia da *Coronavirus Disease 2019* (COVID-19), foi necessário refletir sobre as dificuldades de se fazer o máximo, a partir do que é proposto no PDI, com poucos recursos disponíveis, ficando ainda mais evidente a importância de se ter um planejamento bem estruturado e factível. Para que isso seja possível, é necessário planejamento e conhecimento de todas as fragilidades e potencialidades apontadas por um processo de autoavaliação institucional.

Dado esse contexto de necessidade e sabendo da importância da política de Autoavaliação Institucional, além da obrigatoriedade de as IES a realizarem, surge a questão principal que norteia esta pesquisa: **como a autoavaliação contribui na política de planejamento institucional da UFRPE?**

A hipótese deste trabalho é que os relatórios produzidos pela autoavaliação impactam no processo de gestão da instituição e promovem mudanças inovadoras, conforme dispõe o Instrumento de Avaliação Institucional Externa (IAIE) do SINAES.

---

<sup>2</sup> “Políticas desenvolvidas no âmbito institucional, com o propósito de seguir missão proposta pela IES, buscando atender ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)” (INEP, 2019, p.81): definição dada pelo Glossário dos Instrumentos de Avaliação Externa, do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

Para responder a esta questão e testar a hipótese, o trabalho tem como objetivo geral: **Identificar como o uso dos resultados da autoavaliação contribui na política de planejamento institucional da UFRPE**. Para alcançar este objetivo, os seguintes objetivos específicos foram definidos:

- i. Identificar como os gestores da Universidade utilizam os resultados da Avaliação Institucional;
- ii. Discutir a utilização dos resultados da autoavaliação institucional para a realização do planejamento dos setores.

O estudo, então, se mostra relevante para apontar como os resultados da Autoavaliação contribuem e servem como subsídio para a construção do planejamento de Políticas Institucionais de uma instituição de ensino superior.

A presente pesquisa está estruturada em 5 capítulos: o primeiro trata desta introdução, onde é apresentado o estado da arte em relação ao tema proposto, seus objetivos e justificativas. O segundo se dedica a revisão da literatura onde são apresentados os principais conceitos que fundamentam a pesquisa. No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia adotada para a realização da pesquisa. Por fim, os resultados e discussões são apresentados no quarto capítulo e, as considerações finais, no quinto e último capítulo.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo são apresentados conceitos relevantes para o entendimento das análises e resultados que estão por vir. Assim, a revisão da literatura foi estruturada em quatro tópicos, a saber: planejamento e avaliação institucional; Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); planejamento estratégico e governança.

### 2.1 PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Segundo Leite (2005), a avaliação institucional

dedica-se a avaliar a instituição como um todo ou as políticas em seu caráter global e contextualizado. Emprega-se o termo, também, para a avaliação de políticas setoriais e de instituições prestadoras de serviços públicos (educação, saúde) ou para a avaliação de planos e projetos, ou, ainda, para a avaliação de políticas implementadas por ONGs. A avaliação institucional refere-se a um projeto que permite o balanço dos rumos da instituição em busca de qualidade (LEITE, 2005, p. 33).

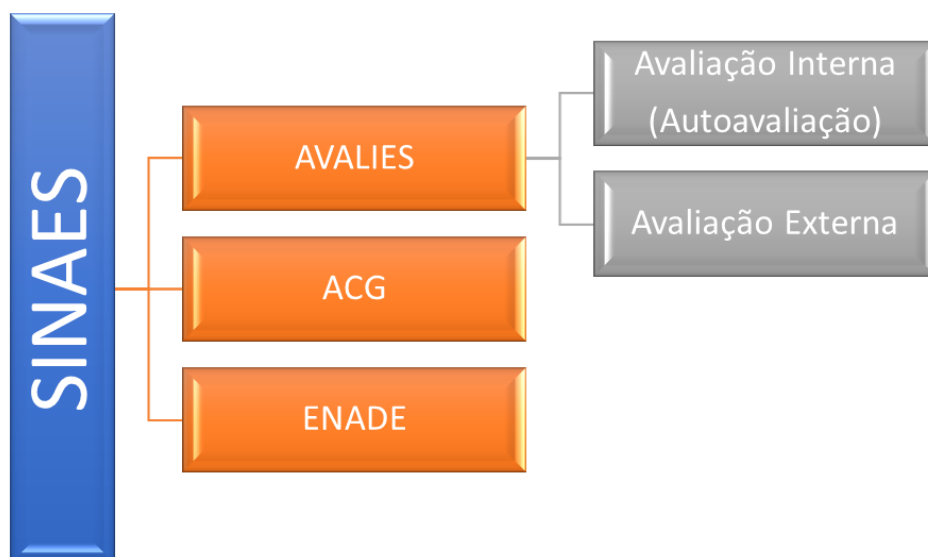
A avaliação institucional ocorre para que as instituições possam ser credenciadas ou reconhecidas, conforme decisão da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (SERES) do Ministério da Educação (MEC), disponível no portal do INEP<sup>3</sup>.

De acordo com o INEP (2004), a avaliação institucional compreende três pilares principais, ou seja, a avaliação interna e externa das instituições (AVALIES), a avaliação dos cursos (ACG) e o desempenho dos estudantes (ENADE). O conjunto desses indicadores define o Conceito Institucional (CI) das instituições de ensino superior. Esse conjunto de indicadores forma o SINAES (Figura 2).

---

<sup>3</sup> BRASIL, Ministério da Educação. Avaliação Externa *in loco* de Instituições de Educação Superior e Cursos de Graduação (Avaliação *in loco*). Disponível em: <<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/avaliacao-in-loco>> Acesso em: 9 mai. 2022.

Figura 2 - Estrutura do SINAES



Fonte: Lei nº 10.861 (elaboração própria)

A AVALIES se subdivide em duas etapas: a avaliação externa fica a cargo de uma equipe técnica designada pelo INEP através de uma visita *in loco* para credenciamento ou credenciamento da instituição, enquanto a avaliação interna é realizada pela CPA, que é constituída pela própria instituição, pública ou privada, seguindo as notas técnicas publicadas pelo INEP. A ACG também é realizada através de comissões externas por meio de visitas *in loco* para avaliar os cursos para fins de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento<sup>4</sup>.

Estas avaliações, por sua vez, são orientadas por Instrumentos de Avaliação Institucional Externa (IAIE) ou por Instrumentos de Avaliação de Cursos de Graduação (IACG)<sup>5</sup>, com objetivo de retratar os objetos de avaliação que integram cada instrumento. O ENADE, por sua vez, é realizado pelos estudantes ao final do primeiro e do último ano de sua graduação, com o objetivo de avaliar seu desempenho no seu processo formativo.

Os principais objetivos da Autoavaliação, ou avaliação interna, conforme o Roteiro de Autoavaliação Institucional publicado pelo INEP em 2004, são:

<sup>4</sup> BRASIL, Ministério da Educação. Avaliação Externa *in loco* de Instituições de Educação Superior e Cursos de Graduação (Avaliação *in loco*). Disponível em: <<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/avaliacao-in-loco>> Acesso em 09 de maio de 2022.

<sup>5</sup> Idem.

Produzir conhecimentos, pôr em questão os sentidos do conjunto de atividades e finalidades cumpridas pela instituição, identificar as causas dos seus problemas e deficiências, aumentar a consciência pedagógica e capacidade profissional do corpo docente e técnico-administrativo, fortalecer as relações de cooperação entre os diversos atores institucionais, tornar mais efetiva a vinculação da instituição com a comunidade, julgar acerca da relevância científica e social de suas atividades e produtos, além de prestar contas à sociedade (INEP, 2004, p. 9).

Os resultados encontrados apresentam um panorama da situação das instituições nos quais podem ser observados seus pontos fortes e frágeis, os quais podem orientar os processos internos e externos de gestão a fim de buscar sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social. Tais resultados também orientam os atos autorizativos e regulatórios<sup>6</sup>.

Dessa forma, a Avaliação Institucional utiliza-se de instrumentos e metodologias para analisar sua estrutura e organização institucional. Através dela, juntamente com documentos que norteiam a gestão, é possível construir um instrumento de planejamento estratégico e de gestão a exemplo do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). É a partir desse documento que as políticas institucionais são projetadas para uma situação futura e os resultados da avaliação podem ser utilizados como indicadores dos caminhos a serem seguidos para que o desenvolvimento institucional seja alcançado (UFRPE, 2021a).

Para organizar as políticas institucionais a serem avaliadas e uniformizar o entendimento sobre os Indicadores do Instrumento de Avaliação Institucional Externa (INEP, 2014a)<sup>7</sup>, foi publicada a Nota Técnica nº 14/2014 (INEP, 2014b), dispendo sobre a organização do instrumento em cinco eixos (contemplando as 10 dimensões determinadas pelo art. 3º da Lei nº 10.861) e os respectivos pesos conforme quadro abaixo (Quadro 1):

Quadro 1 - Eixos e dimensões da Avaliação Externa

<b>EIXO</b>	<b>DIMENSÕES</b>	<b>PESOS<sup>8</sup></b>
1 – Planejamento e Avaliação Institucional	- Relato institucional; - Planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da autoavaliação	10

<sup>6</sup> Os Atos Autorizativos são responsáveis pelo credenciamento das IES, autorização e reconhecimento de cursos, enquanto os Atos Regulatórios são voltados para o recredenciamento de IES e renovação de reconhecimento de cursos (Disponível em: <http://inep.gov.br/sinaes>)

<sup>7</sup> Posteriormente, atualizado com a publicação do Instrumento de Avaliação Institucional Externa (INEP, 2017).

<sup>8</sup> Novos pesos avaliativos adotados pela atualização do Instrumento.

	institucional (dimensão 8).	
2 – Desenvolvimento Institucional	- Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional (dimensão 1); - Responsabilidade Social da Instituição (dimensão 3).	30
3 – Políticas Acadêmicas	- Políticas para o Ensino, Pesquisa e Extensão (dimensão 2); - Comunicação com a Sociedade (dimensão 4); - Políticas de Atendimento aos Discentes (dimensão 9).	10
4 – Políticas de Gestão	- Políticas de Pessoal (dimensão 5); - Organização e Gestão da Instituição (dimensão 6); - Sustentabilidade Financeira (dimensão 10).	20
5 – Infraestrutura	- Infraestrutura Física (dimensão 7).	30

Fonte: INEP (2014b; 2017) (Elaboração própria)

Como este trabalho se propõe a identificar a contribuição da autoavaliação na política de planejamento institucional, será utilizado o Eixo 1, que trata sobre Planejamento e Avaliação Institucional. Os indicadores distribuídos neste eixo de interesse e expostos detalhadamente abaixo (Quadro 2), posteriormente, servirão como base para a análise dos resultados encontrados nesta monografia.

Quadro 2 – Indicadores do Eixo 1 do IAIE

<b>EIXO</b>	<b>INDICADORES</b>
1 – Planejamento e Avaliação Institucional	1.1 Evolução institucional a partir dos processos de Planejamento e Avaliação Institucional
	1.2 Processo de autoavaliação institucional
	1.3 Autoavaliação institucional: participação da comunidade acadêmica
	1.4 Avaliação institucional e avaliações externas: análise e divulgação dos resultados
	1.5 Relatórios de autoavaliação

Fonte: Elaboração própria (INEP, 2017)

Dessa forma, são a partir desses eixos e dimensões citados acima, no Quadro 1, que guiam a CPA na construção dos questionários a serem aplicados à comunidade acadêmica e guiam a escrita dos relatórios com os resultados a serem divulgados à

comunidade acadêmica e submetidos ao MEC, para a avaliação externa. Já os indicadores expressos no Quadro 2, norteiam os processos de articulação entre avaliação e planejamento, objeto de estudo deste trabalho.

## 2.2 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é o documento norteador, que apresenta os objetivos e modelos de funcionamento das IES, assim como propõe políticas e estratégias a serem seguidas, servindo para orientar as ações nas áreas de ensino, pesquisa, extensão, inovação e gestão.

Segundo Sant'ana (*et. al.* 2017), o PDI deve possibilitar a fundamentação de um diagnóstico sistêmico estratégico, de forma que essa fundamentação também sirva como base para reflexão, formulação, implementação e gestão dos planos de ação para a sua realização dentro do período estabelecido.

De acordo com o glossário dos Instrumentos de Avaliação Externa, do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), o PDI é o:

Instrumento de planejamento e gestão, que considera a identidade da IES no âmbito da sua filosofia de trabalho, da missão a que se propõe, das estratégias para atingir suas metas e objetivos, da sua estrutura organizacional, do Projeto Pedagógico Institucional, observando as diretrizes pedagógicas que orientam suas ações e as atividades acadêmicas e científicas acadêmicas e científicas que desenvolve ou visa a desenvolver (INEP, 2019, p. 79).

Em seu artigo 21 o Decreto nº 9.235/2017, que regula a avaliação das Instituições de Educação Superior (IES), taxa os 11 elementos mínimos que o PDI deverá manter atualizado e coerente (quadro 3):

Quadro 3 – Elementos mínimos do PDI

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 conterà, 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;

<b>IV.</b>	Organização didático-pedagógica da instituição;
<b>V.</b>	Oferta de cursos e programas de pós-graduação lato e stricto sensu, quando for o caso;
<b>VI.</b>	Perfil do corpo docente e de tutores de educação a distância;
<b>VII.</b>	Organização administrativa da instituição e políticas de gestão;
<b>VIII.</b>	Projeto de acervo acadêmico em meio digital;
<b>IX.</b>	Infraestrutura física e instalações acadêmicas;
<b>X.</b>	Demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras;
<b>XI.</b>	Oferta de educação a distância.

Fonte: Adaptado (BRASIL, 2017, art. 21)

Esses elementos são importantes de serem destacados, pois, são alvo de avaliação no Eixo 2 (Desenvolvimento Institucional) do IAIE, como apresentado anteriormente (Quadro 1).

É necessário ter o conhecimento sobre a estrutura elementar de um PDI para se ter entendimento da sua relação com o planejamento e a avaliação institucional, visto que através desses dois fatores surgem os planos de ação, documentos responsáveis por estipular metas e prazos para a realização do que se é proposto.

Portanto, a avaliação institucional surge como um instrumento repleto de conhecimento e informações acerca daquela determinada instituição, de maneira que possa ser apropriado por gestores, servidores e discentes para auxiliar no plano de melhorias e planejamento de gestão.

## 2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A formação de estratégia, de acordo com Mintzberg (2004), é um processo de planejamento, que pode ser idealizado ou apoiado por planejadores, com a finalidade de produzir planos. Dessa forma, dentro da Administração, o planejamento estratégico é considerado, para o processo de tomada de decisão, uma das melhores ferramentas disponíveis.

Através dela, é possível planejar o futuro institucional em qualquer ambiente organizacional, seja público ou privado, pautando-se essencialmente nas experiências passadas, que nos cenários apresentados e nas estratégias estabelecidas para, assim, enfrentá-lo de forma estruturada.



Peter Drucker (1998), acadêmico austríaco, considerado o “pai” da administração e gestão moderna, descreve que o planejamento estratégico é um processo contínuo, sistemático e que se retroalimenta de maneira organizada para medir os resultados e confrontar as expectativas iniciais.

Planejamento Estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas (DRUCKER, 1998, p. 136).

Dentro de uma estrutura organizacional, existem vários níveis de planejamento, tanto no macroambiente, que envolve toda a gestão e a comunidade acadêmica, como por exemplo, o Plano de Desenvolvimento Institucional, quanto no microambiente, que envolve desde Pró-Reitorias, Departamentos Acadêmicos, Coordenações de Cursos e demais setores. Além dessa classificação, o planejamento pode encontrar suporte em um conjunto articulado de ferramentas, como o Mapa Estratégico.

O Mapa Estratégico faz parte da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) e é uma importante ferramenta utilizada no microambiente na construção de um planejamento estratégico. O BSC traduz a missão e a estratégia das organizações em um conjunto de medidas de desempenho, base para um sistema de medição e aferição da gestão estratégica (KAPLAN; NORTON, 1992 *apud* UFRPE 2021b).

No entanto, a proposição de um planejamento estratégico deve partir de algum lugar, ou seja, o diagnóstico institucional, a partir da autoavaliação, torna-se um dos principais documentos a serem utilizados para o desenvolvimento de um plano de gestão.

## 2.4 GOVERNANÇA

A governança é a estrutura que abarca os processos de direção e controle (VIEIRA, 2019). A sua estrutura estabelece os modos de interação entre os gestores (agentes), os proprietários (*shareholders*) e as partes interessadas (*stakeholders*).

No contexto da administração pública, pode-se dizer que a governança é exercida por múltiplos atores envolvidos ou partes interessadas (*stakeholders*), visto que a capacidade de resolução dos problemas não se dá de forma unilateral pois não está concentrada em um único ator social.

Segundo VIEIRA (2019), o processo de tomada de decisão e implementação para alcance dos objetivos é regulado por meio de instituições formais e informais (processos, regulamentos, normas, costumes, leis).

Uma governança pública efetiva estabelece um quadro de referência institucional que incentiva os indivíduos a cooperar com as iniciativas de resolução dos problemas públicos do Estado por meio da produção e gestão eficiente dos recursos comuns e dos serviços de interesse público (HOLAHAN; LUBELL, 2016 *apud* VIEIRA, 2019 p. 27).

Unindo o conceito de governança pública, bastante atual na Administração moderna, o Tribunal de Contas da União (TCU), retrata em seu portal a relação entre governança e gestão públicas (Figura 3), que pode ser entendida através da seguinte forma:

Enquanto a governança é a função direcionadora, a gestão é a função realizadora. A figura abaixo representa essas distinções de modo resumido: enquanto a governança é responsável por estabelecer a direção a ser tomada, com fundamento em evidências e levando em conta os interesses da sociedade brasileira e das partes interessadas, a gestão é a função responsável por planejar a forma mais adequada de implementar as diretrizes estabelecidas, executar os planos e fazer o controle de indicadores e de riscos (TCU, 2022)<sup>9</sup>.

Figura 3 - Relação entre governança e gestão públicas



Fonte: Imagem retirada do site do TCU<sup>10</sup>.

O termo *accountability*<sup>11</sup> é utilizado para se referir ao processo de responsabilização das agências públicas e agentes por suas ações e decisões,

<sup>9</sup> TCU, 2022. Trecho retirado do portal do Tribunal de Contas da União. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/>>. Acesso em: 10 mai. 2022

<sup>10</sup> Idem.

<sup>11</sup> “*Accountability*: conjunto de procedimentos adotados pelas organizações públicas e pelos indivíduos que as integram que evidenciam sua responsabilidade por decisões tomadas e ações implementadas, incluindo a salvaguarda de recursos públicos, a imparcialidade e o desempenho das organizações” (BRASIL, 2016, Art. 2º, I)

incluindo a aplicação dos recursos públicos e todos os demais aspectos de desempenho, submetendo-se ao escrutínio público (VIEIRA, 2019). Ou seja, é a responsabilização dos gestores de um órgão administrativo com as instâncias de controle e fiscalização.

A governança pública tem a finalidade de permitir que o bem comum prevaleça sobre os interesses de pessoas ou grupos, de modo que possa contribuir na redução de fraudes, desvios do erário público e nas incidências de corrupção (UFRPE, 2022b).

Os temas de governança e gestão pública são amplamente debatidos no PDI 2021-2030 da UFRPE, por isso, ter esses conceitos juntamente com os conceitos de planejamento, avaliação e desenvolvimento institucional e planejamento estratégicos será de extrema relevância para o entendimento desta monografia daqui em diante.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho para a obtenção e análise dos dados se deu por meio de uma abordagem qualitativa, onde, segundo Pereira (*et. al.* 2018) é importante a interpretação por parte do pesquisador com suas opiniões sobre o fenômeno em estudo. Conforme Ludke e Andre (2013), as principais características do método qualitativo são:

1) A pesquisa qualitativa, em geral, ocorre no ambiente natural com coleta direta de dados e o pesquisador é o principal instrumento; 2) Os dados coletados são preferencialmente descritivos; 3) A preocupação do processo é predominante em relação à do produto; 4) O “significado” que as pessoas dão as coisas e a sua vida são focos de atenção para o pesquisador e, 5) A análise de dados e informações tende a seguir um processo indutivo. (*apud* Pereira, 2018, p. 67).

Como a pesquisa se propõe a identificar como o uso dos resultados da autoavaliação contribui na política de planejamento institucional da UFRPE, foi necessário ouvir os agentes responsáveis pela construção das políticas institucionais da UFRPE, a partir da Reitoria e das Pró-Reitorias, caracterizando-se como uma pesquisa básica, a fim de gerar novos conhecimentos sobre as atuais estruturas de governança, recentemente adotadas pela Universidade.

Quanto aos objetivos, a pesquisa apresenta um caráter descritivo em relação aos fenômenos relacionados ao planejamento e a gestão institucional, a partir dos diagnósticos gerados na autoavaliação da Universidade. Desta forma, utilizou-se um questionário como instrumento de coleta de dados, onde, segundo Gil (2008):

A técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valor, interesses (...). Os questionários, na maioria das vezes, são propostos por escrito aos respondentes. Costumam, nesse caso, ser designados como questionários auto aplicados (GIL, 2008. p. 121).

Busca-se por meio desse questionário ouvir gestores de setores estratégicos da UFRPE por serem setores que se relacionam direta ou indiretamente com planejamento de políticas institucionais.

Os sujeitos da entrevista foram os gestores da:

- a) Reitoria;
- b) Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – PROPLAN;

- c) Pró-Reitoria de Ensino de Graduação – PREG;
- d) Pró-Reitoria de Pós-Graduação – PRPG;
- e) Pró-Reitoria de Gestão Estudantil e Inclusão – PROGESTI;
- f) Pró-Reitoria de Administração – PROAD;
- g) Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEPE;
- h) Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Cidadania – PROEXC.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário contendo questões abertas, onde solicitou-se que os respondentes fornecessem suas próprias respostas, e questões fechadas, onde o respondente escolheu uma das alternativas que foram apresentadas.

A estruturação do questionário foi baseada conforme uma entrevista estruturada, uma técnica que, segundo Gil (2008), desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas para todos os sujeitos da pesquisa, o que possibilita o tratamento quantitativo dos dados. Além disso, facilita a análise estatística dos dados, visto que as respostas obtidas são padronizadas.

As perguntas foram ordenadas de modo a seguirem uma linha de raciocínio conforme o tema (Apêndice A), a saber: primeiramente as perguntas relacionadas à avaliação institucional, seguida das perguntas que dizem respeito a planejamento e desenvolvimento institucional.

O questionário, realizado pelo Formulário da plataforma do Google, foi enviado individualmente via e-mail institucional para cada gestor e dado um prazo de 12 (doze) dias para a submissão das respostas.

Vale destacar que os entrevistados ao iniciar o questionário, assinavam o Termo de Consentimento de Participação (Apêndice B) onde afirmavam estar cientes dos objetivos da pesquisa e autorizavam a divulgação dos dados, informações e opiniões ali declaradas por eles, sabendo que a identidade de cada um seria preservada.

Sendo assim, para garantir a não-identificação dos gestores e seus respectivos setores, durante a análise dos resultados e discussões serão utilizadas as seguintes terminações:

- a) Gestor A – Setor A;
- b) Gestor B – Setor B;
- c) Gestor C – Setor C;
- d) Gestor D – Setor D;

- e) Gestor E – Setor E;
- f) Gestor F – Setor F;
- g) Gestor G – Setor G;
- h) Gestor H – Setor H.

Outra técnica utilizada na pesquisa foi a pesquisa documental, um procedimento que se utiliza de métodos e técnicas para a apreensão, compreensão e análise de documentos dos mais variados tipos (SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009) .Dessa forma, com base nas respostas dos gestores, foram utilizadas bibliografias e documentos normativos do INEP como o Instrumento de Avaliação Institucional Externa (INEP, 2017) e documentos oficiais da UFRPE, entre eles o PDI (2021-2030), Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional (Ano Base: 2021) e Relatório de Gestão 2021, além de informações disponíveis no site da PROPLAN.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Como dito anteriormente, o objetivo principal deste trabalho é **identificar como o uso dos resultados da Autoavaliação contribui na política de planejamento institucional da UFRPE**. Para alcançar este objetivo, dois objetivos específicos foram definidos:

- i. Identificar como os gestores da Universidade utilizam os resultados da Avaliação Institucional;
- ii. Discutir a utilização dos resultados da autoavaliação institucional para a realização do planejamento dos setores.

Na seção 4.1 traz a contextualização do objeto de estudo e análise conceitual para embasar a análise presente na seção 4.2, que traz a avaliação sob o ponto de vista dos gestores da UFRPE, juntamente com os resultados do questionário direcionado a eles e análise de como eles dialogam com os documentos da UFRPE.

### 4.1 AVALIAÇÃO E PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL: COMO ESSES PROCESSOS SÃO ABORDADOS NA UFRPE

Antes da apresentação dos resultados obtidos é importante destacar o cenário recente no qual as instituições de ensino superior estão inseridas no período compreendido de 2019 a 2021, para que se possa entender qual a importância e impacto da avaliação e do planejamento. O estabelecimento e análise de cenários são extremamente relevantes para as avaliações institucionais e, principalmente, na orientação e/ou reorientação de planejamento de políticas institucionais.

O ano de 2019 foi um capítulo difícil na história da educação brasileira. Uma série de acusações contra a educação pública, às políticas de acesso ao Ensino Superior e às políticas de permanência foram proferidas pelo Governo Federal e pelo Ministério da Educação. No final de abril, as Instituições Públicas de Ensino Superior foram acusadas, pelo então gestor do MEC de promover “balbúrdia” dentro de suas instalações e sob essa justificativa decretou o bloqueio de 30% nos orçamentos das universidades e institutos federais (<http://glo.bo/3vHILbO>).

Em 2020, as instituições de ensino continuaram a sofrer com o baixo orçamento (<http://glo.bo/3EN7jEk>). Além disso, o ano ainda trouxe os desafios impostos pela

pandemia da COVID-19, que obrigou as escolas e as universidades a adotarem o sistema de ensino remoto, devido às recomendações sanitárias de isolamento social.

O cenário em 2021 mostrou-se ainda mais negativo para o setor da educação quando, em maio, a Lei Orçamentária Anual (LOA) 2021 foi sancionada trazendo uma redução no orçamento discricionário das instituições de ensino técnico e superior federais para 2021, que representou cerca de -18% em relação a 2020 (<https://bit.ly/3KjnwCb>).

É neste contexto de restrição orçamentária que surge a grande reflexão de “o quê/como gastar?”, “o quê/como fazer?” diante de todas as ações e atividades que são propostas no PDI e com poucos recursos disponíveis. Para que isso seja possível, é necessário planejamento e conhecimento de todas as fragilidades e potencialidades da instituição, e a ferramenta capaz de proporcionar esse amplo conhecimento é o processo de autoavaliação institucional, o qual pode apontar as principais fragilidades, podendo ajudar a gestão na tomada de decisão.

Porém, apesar dessa problemática atual, a UFRPE já vem apontando em seu histórico (através dos seus PDIs passados, que será exposto mais adiante) uma afinidade com o planejamento institucional, buscando implementar e fortalecer a cultura de autoavaliação institucional e de planejamento estratégico, em busca de uma metodologia que estimule uma gestão institucional por resultados.

Por isso, daqui em diante será apresentado como o planejamento estratégico está inserido na UFRPE e como se dá esse processo contínuo de construção, que engloba desde o planejamento dos setores até a consolidação do PDI.

O Planejamento Estratégico da UFRPE é exercido através do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e engloba todas as Unidades Administrativas e Organizacionais da Universidade.

Dessa forma, o Planejamento Estratégico da UFRPE volta-se aos setores da administração, servindo como instrumento que indica aos gestores onde se pretende chegar e os caminhos a serem adotados para isso, além de promover a responsabilidade social, a transparência, o aproveitamento de oportunidades e o direcionamento de esforços, gerando resultados efetivos e um conjunto de mudanças positivas, fatores que potencializam o desenvolvimento institucional, contribuem para a ampliação da divulgação das ações e para o fortalecimento da gestão estratégica, distinguindo a Instituição das demais (UFRPE, 2018b).



A partir da utilização dos resultados da autoavaliação institucional são possíveis as definições de prioridades (relevantes diante do cenário de restrição orçamentária) para alcançar a missão e os objetivos definidos pelo planejamento.

É nesse sentido, que o Plano de Ação tem como principal objetivo o aprimoramento contínuo e permanente das Unidades Organizacionais e da Instituição como um todo. A materialização dos resultados da autoavaliação em ações executadas e/ou planejadas contribuem para que a UFRPE trilhe o caminho para atingir seus objetivos estratégicos.

Conforme disposto no Glossário dos Instrumentos de Avaliação Externa (INEP, 2019), quando a expressão “plano de ação” é abordada, espera-se, para a avaliação externa, que a IES ou o curso, apresentem um documento estabelecendo: objetivos, atividades e ações a serem desempenhadas, cronogramas e responsáveis.

Essa relação entre planejamento e ação foi sendo construída ao longo dos anos, principalmente após a criação da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional em 2013 (como será mostrado mais adiante), chegando a ser consolidada ao final do PDI 2013-2020. Observa-se essa evolução a partir da implementação do planejamento estratégico em órgãos e setores da Universidade nos anos recentes.

Diferentemente da diretriz do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração das Instituições Federais de Ensino Superior (FORPLAD)<sup>12</sup>, a qual propunha que a construção dos planejamentos estratégicos deveria ser iniciada no nível micro da instituição até chegar ao nível macro institucional (esta, inclusive, foi a diretriz metodológica utilizada na construção do PDI 2006-2010). Na UFRPE a construção se deu de forma contrária, ou seja, primeiro foi se consolidando uma cultura de planejamento no nível macro (Reitoria e Pró-Reitorias) e esta foi se ampliando para as demais instâncias da Universidade (departamentos e unidades administrativas).

Em vista disso, o Planejamento Estratégico passou a ser prioridade com a reestruturação da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, por meio da Resolução Nº 90/2013 do Conselho Universitário (CONSU) que reestruturou as Unidades Organizacionais.

---

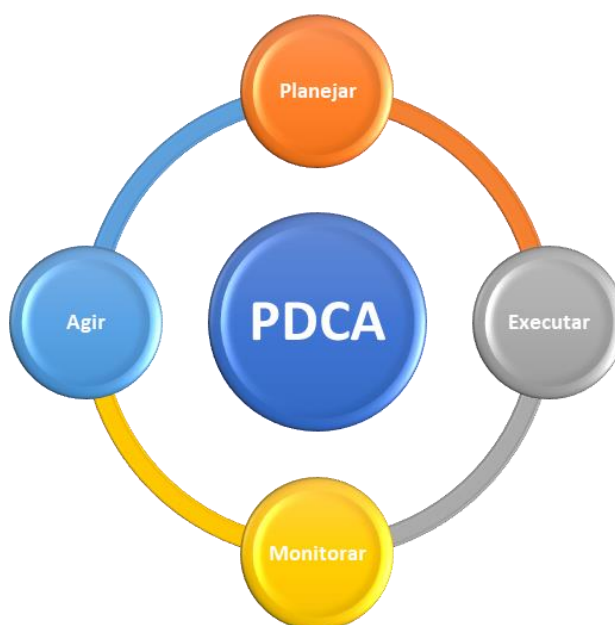
<sup>12</sup> Baseada no documento elaborado no Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração das Instituições Federais de Ensino Superior (FORPLAD) – Fórum Assessor da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES).

A PROPLAN, por meio da Coordenadoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (CPDI), específica para a pauta do Planejamento Estratégico, lançou, então, o “Guia Prático de Planejamento Estratégico na UFRPE”, que em 2022 chegou a sua 3ª edição, com o objetivo de contribuir com a disseminação e a institucionalização do Planejamento Estratégico na Universidade:

O guia traz conceitos e orientações para a construção do planejamento estratégico, incluindo as etapas de elaboração da identidade organizacional (Missão, Visão e Valores), Análise Ambiental, dos Objetivos Estratégicos, Indicadores, Metas, dos Planos de Ação e do Acompanhamento e Monitoramento do Planejamento. Esta nova versão, além de abordar novos tópicos, disponibiliza *templates* e modelos para a construção dos elementos de planejamento. Todas essas questões são tratadas e apresentadas de forma acessível, com textos simples, ilustrações, vídeos e exemplos, de modo que toda a UFRPE possa se beneficiar do Guia (UFRPE, 2022)<sup>13</sup>.

Por meio deste Guia é possível entender a metodologia aplicada no Planejamento Estratégico da UFRPE (Figura 4), com adaptações e variações, a saber, o Ciclo PDCA, onde: **P**lan (planejar), **D**o (desenvolver ou executar), **C**heck (checar ou monitorar) e **A**ct (agir corretivamente).

Figura 4 - Ciclo do PDCA



Fonte: Guia de Planejamento Estratégico (UFRPE, 2022a) (Elaboração própria)

---

<sup>13</sup> “Confira a edição atualizada do Guia Prático de Planejamento”, disponível em: <http://www.ufrpe.br/br/content/confira-edi%C3%A7%C3%A3o-atualizada-do-guia-pr%C3%A1tico-de-planejamento>. Acesso: 12 de maio de 2022.

Além disso, o planejamento estratégico é aplicado também de maneira cíclica, passando por períodos de execução, monitoramento e revisão (Figura 5), de modo que o acompanhamento se estabelece de forma contínua em cada etapa.

Figura 5 - Etapas do Planejamento Estratégico



Fonte: Imagem retirada do Guia de Planejamento Estratégico (UFRPE, 2022a, p. 11)

As etapas podem ser descritas como:

- Identidade organizacional: Missão + Visão + Valores;
- Análise ambiental: um diagnóstico sobre a situação atual da organização;
- Objetivos estratégicos: os resultados que se deseja atingir, visam atingir a visão e a missão propostos na identidade organizacional;
- Plano de Ação: estrutura sistemática com atividades e tarefas para colocar em prática os objetivos almejados, elencando responsáveis, custos e prazos.

Ressalta-se também que, ao mesmo tempo em que o planejamento institucional foi se consolidando na UFRPE, a estratégia da CPA foi apresentar os resultados da autoavaliação como o ponto de partida na orientação do planejamento e busca de melhorias a partir dos encontros de avaliação com os gestores institucionais, visitas nas Unidades Acadêmicas e ampla divulgação dos relatórios para toda comunidade universitária, mesmo que esta relação entre planejamento e avaliação ainda não estivesse institucionalizada na Universidade, questão implementada, posteriormente, no PDI 2021-2030.

De acordo com o levantamento sobre a evolução da implementação do Planejamento Estratégico<sup>14</sup> dos órgãos e setores da UFRPE realizado pela PROPLAN e disponibilizado em seu site (com dados atualizados até dezembro de 2021), dos 20 órgãos organizacionais da Universidade, 15 encontram-se com seus respectivos Planejamentos Estratégicos em construção ou finalizado. Isto já demonstra na prática que a implementação de uma cultura “planejadora” vem se tornando uma realidade comum na Universidade.

Essa cultura promete se fortalecer ainda mais com a implementação do novo PDI da UFRPE 2021-2030. Este novo PDI representa a materialização do processo de planejamento participativo na UFRPE. Inicialmente havia sido todo planejado para ser realizado em atividades presenciais, ainda em 2019, no entanto, para o ano de 2020 o planejamento precisou ser atualizado para a nova realidade das atividades remotas por conta da COVID-19.

Conforme traz o PDI da UFRPE 2021-2030 em seu capítulo 7, no que se refere ao “Planejamento Estratégico Institucional”:

O Plano de Desenvolvimento Institucional traz e apresenta à sociedade diversos elementos de planejamento estratégico que direcionam a sua atuação e a conduzem a universidade para resultados efetivos e mudanças positivas. Esses elementos são, além de outros: missão, visão e valores organizacionais, forças, fraquezas, oportunidades, ameaças, objetivos, planos e estratégias (UFRPE, 2021b, p. 121).

Dessa forma, o planejamento estratégico institucional visa, entre outras coisas, estabelecer a identidade organizacional da UFRPE, pois esta é a base e o ponto de partida para qualquer processo de planejamento estratégico, construindo a base para o desempenho organizacional (UFRPE, 2021b). Nesse sentido, são apresentadas suas declarações de missão, visão e valores organizacionais (Quadro 4).

Quadro 4 - Missão, visão e valores da UFRPE para os anos 2021-2030

<b>Missão organizacional</b>	“Semear conhecimento, inovação e inclusão, por meio de atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão, atenta à complexidade, pluralidade e diversidade dos anseios da sociedade”.
<b>Visão</b>	“Destacar-se, nacional e internacionalmente, pelo protagonismo e pela responsabilidade no enfrentamento dos desafios e diante das transformações da universidade pública”.

<sup>14</sup> UFRPE, Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional - PROPLAN. Disponível em: <http://ww2.proplan.ufrpe.br/br/content/planejamento-em-a%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 9 mai. 2022.

<b>Valores</b>	“Autonomia, integridade, diálogo, transparência, inovação, inclusão, respeito à diversidade e aos saberes populares, equidade, ética e sustentabilidade”.
----------------	---

Fonte: PDI da UFRPE PDI 2021-2030 (UFRPE, 2021b, p. 122-124) (Elaboração própria)

Este fato, mostra a relação de conformidade com o Indicador 2.1 Missão, objetivos, metas e valores institucionais”, do Eixo 2 – Desenvolvimento Institucional, como traz o Instrumento de Avaliação Institucional Externa, atualizado em 2017 (INEP, 2017). De acordo com este indicador, a missão, os objetivos, as metas e os valores da instituição devem estar expressos no PDI, comunicam-se com as políticas de ensino, de extensão e de pesquisa.

Como visto anteriormente, para alcançar essas declarações de missão, visão e valores, a organização deve ter bem alinhado com eles os objetivos estratégicos, que, por sua vez, podem ser traçados com a ajuda dos resultados obtidos na autoavaliação. Demonstrando-se, assim, a correlação que existe entre o planejamento e avaliação institucional e desenvolvimento institucional, respectivamente, eixos 1 e 2 do IAIE.

Assim, este PDI (2021-2030) representa um avanço em termos de gestão para a UFRPE, sendo a primeira experiência com aplicação em larga escala de Objetivos Estratégicos (17) e Objetivos Específicos (118) para áreas como Governança, Avaliação e Acompanhamento, entre outras.

Em relação aos avanços nesta temática, a UFRPE instituiu, em 2017, o Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno consoante Instrução Normativa Nº1, de 10 de maio de 2016, do Ministério do Planejamento, Orçamento, e Gestão e Controladoria-Geral da União (CGU), que dispõe sobre Controles Internos, Gestão de Riscos e Governança.

Portanto, para atender aos órgãos de fiscalização e controle, como o TCU e a CGU, torna-se imprescindível que todas as instâncias de gestão da UFRPE atentem para o trabalho coletivo, a fim de atingir os macro objetivos da instituição. E para que esse trabalho coletivo seja, de fato, efetivo em um organismo tão amplo como é a UFRPE, é importante que os setores, os departamentos e cada unidade organizacional apresentem algum nível de planejamento e discutam, de forma coletiva, os planos de ação de curto, médio e longo prazo (UFRPE, 2022).

É interessante ressaltar que a Administração Superior da UFRPE, nos últimos anos tem apresentado práticas de governança premiadas pelo TCU. Atualmente ocupa a 3ª posição no Índice Integrado de Governança e Gestão Pública (IGG) entre todas as organizações públicas federais avaliadas de Pernambuco, 15ª entre todas as instituições de ensino do Brasil e a 5ª do Nordeste (<https://bit.ly/3IEswAC>).

Este índice, divulgado pelo TCU desde 2017, é resultado da unificação de quatro levantamentos de governança com foco na gestão pública: pessoas, tecnologia da informação, contratações e governança.

Resultados como esses citados reafirmam o compromisso da UFRPE com o desempenho da instituição e com a eficiência e qualidade dos serviços prestados à sociedade, além de atender aos princípios regulatórios e de controle exigidos pelas instâncias superiores do poder executivo.

#### 4.2 A AVALIAÇÃO E O PLANEJAMENTO SOB O PONTO DE VISTA DOS GESTORES

A análise feita no tópico anterior através da contextualização servirá como base para entender os resultados obtidos nas respostas dos gestores no questionário aplicado.

Então, para iniciar os resultados propriamente ditos, cabe apresentar aqui os indicadores utilizados no IAIE no Eixo 1, que abrangem a autoavaliação institucional, e seus respectivos critérios de análise (Quadro 5). Foram destacados em negrito os aspectos que busca-se evidenciar com as respostas apontadas pelos gestores no questionário.

Quadro 5 – Indicadores do Eixo 1 que utilizam a autoavaliação institucional e seus resultados

Indicador	Descrição do conceito 5 (pontuação máxima)
1.2 Processo de autoavaliação institucional	Há processo de autoavaliação institucional e atende às necessidades institucionais, como <b>instrumento de gestão</b> e de ação acadêmico-administrativa de melhoria institucional, com evidência de que <b>todos os segmentos da comunidade acadêmica estão sensibilizados e se apropriam dos seus resultados</b> .
1.4 Autoavaliação institucional e avaliações externas: análise e divulgação dos resultados	Os resultados divulgados, referentes à autoavaliação institucional e às avaliações externas, são analíticos e <b>apropriados por todos os segmentos da comunidade acadêmica</b> .

1.5 Relatório de autoavaliação	Os <b>relatórios de autoavaliação</b> estão de acordo com a previsão de postagem para cada ano do triênio (considerando os relatórios parciais e final previstos no planejamento da CPA), possuem clara relação entre si, <b>impactam o processo de gestão da instituição e promovem mudanças inovadoras.</b>
--------------------------------	---

Fonte: Instrumento de Avaliação Institucional Externa (INEP, 2017, p. 10-11) (Elaboração própria)

Os avanços identificados nos instrumentos de avaliação externas (INEP, 2017) estão, principalmente, relacionados na articulação dos diagnósticos trazidos pela avaliação institucional e seu papel para contribuir nas estratégias de gestão buscando aprimoramentos e melhorias contínuas. Essa articulação vem sendo discutida na UFRPE desde o ciclo avaliativo 2014-2017, quando se iniciaram os primeiros encontros de avaliação com os gestores institucionais da UFRPE (Reitoria e Pró-Reitorias).

No entanto, essa articulação não era prevista, uma vez que o novo instrumento de avaliação externa foi publicado em 2017, o qual teve uma contribuição significativa para a consolidação dos encontros de avaliação junto aos gestores da Universidade.

Então, fatores como a reorganização estrutural da PROPLAN (2013), o novo instrumento de avaliação externa (2017), a atualização do PDI (2018) e a consolidação do PDI 2021-2030 (2021), foram norteando e consolidando uma cultura de planejamento e avaliação de forma mais institucionalizada.

A exemplo disso, observa-se a abordagem dada no PDI 2021-2030 por meio do capítulo 6 “Avaliação e Acompanhamento”, com o intuito de consolidar uma cultura de autoavaliação e planejamento na UFRPE (UFRPE, 2021b). Assim, foram apontadas as diretrizes para nortear os caminhos da avaliação e os objetivos institucionais com metas e prazos para serem realizados (figura 6).

Figura 6 - Objetivos e ações de planejamento para a Avaliação Institucional

EIXO (MAPA ESTRATÉGICO)	PROCESSOS INTERNOS				
TEMA	AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL				
OBJETIVO	Integrar os resultados da autoavaliação institucional com as ações de planejamento na Universidade.				
INDICADOR (ES)	META 2021	META 2022	META 2023	META 2024	META 2025
1 – Percentual de unidades organizacionais nas quais foram realizados encontros de autoavaliação.	1. 20% dos encontros de autoavaliação realizados	1. 30% dos encontros de autoavaliação realizados	1. 40% dos encontros de autoavaliação realizados	1. 50% dos encontros de autoavaliação realizados	1. 60% dos encontros de autoavaliação realizados
2 – Percentual de unidades organizacionais que usaram os resultados da autoavaliação no planejamento.	2. 10% das unidades organizacionais com planejamento realizados	2. 20% das unidades organizacionais com planejamento realizados	2. 30% das unidades organizacionais com planejamento realizados	2. 40% das unidades organizacionais com planejamento realizados	2. 50% das unidades organizacionais com planejamento realizados
UNIDADE(S) RESPONSÁVEL (IS)	CPA/ Reitoria/Pró-Reitorias/Unidades Acadêmicas/ Departamentos Acadêmicos/ Polos da EAD/Demais setores da Universidade				

Fonte: Imagem retirada do PDI UFRPE 2021-2030 (UFRPE, 2021b, p. 116)

Embora o novo PDI 2021-2030 esteja pautado nesta articulação de forma macro, nenhum setor ou unidade organizacional é obrigada a desenvolver seus respectivos planejamentos estratégicos. No entanto, o uso desta técnica torna mais factível a mensuração dos resultados almejados no PDI e que deve estar em consonância com as políticas institucionais aplicadas nas mais diversas instâncias de gestão.

Diante disso, o questionário foi enviado para os 8 gestores da UFRPE, conforme listados na metodologia, destes, 6 (seis) responderam, o que corresponde a 75% do total.

A partir daqui serão adotadas as seguintes denominações:

- a) Setor A – Gestor A;
- b) Setor B – Gestor B;
- c) Setor C – Gestor C;
- d) Setor D – Gestor D;
- e) Setor E – Gestor E;
- f) Setor F – Gestor F;
- g) Setor G – Gestor G;
- h) Setor H – Gestor H.

Assim, os dois gestores que não responderam ao questionário, serão considerados como Gestor G – Setor G e Gestor H – Setor H. Restando, para fins de análise, os gestores A, B, C, D, E e F, e seus respectivos setores.

De acordo com as respostas do questionário, e levando em conta a não-devolutiva dos gestores G e H, pode-se afirmar que, conforme a Pergunta 1 “Você



acessa os relatórios com os resultados da Avaliação Institucional da UFRPE?”, todos os respondentes afirmaram acessar os relatórios com os resultados da Avaliação Institucional.

Vale ressaltar que a CPA envia para os *e-mails* institucionais desses gestores e toda comunidade universitária os *links* dos relatórios disponibilizados, além de se utilizar de estratégias comunicacionais de divulgação dos resultados por meio dos *sites* institucionais da UFRPE e redes sociais da instituição, tema apontado na Pergunta 2, ou seja, “Como esses relatórios chegam na gestão”. Em geral, todos afirmaram que recebem por vias institucionais, seja por *e-mail*, *site* da instituição e da própria Comissão, seja através dos próprios membros da CPA.

Outro momento importante sobre o acesso aos relatórios de autoavaliação institucional, são os Encontros de Avaliação promovidos pela CPA com participação dos gestores da UFRPE e equipe de trabalho. Esse diálogo permite que os indicadores 1.2 e 1.4 (Quadro 5) sejam atendidos, quando aponta que a gestão se **apropria** desses resultados e discutem se esses resultados **impactam** na gestão e se **promovem mudanças** inovadoras, a partir dos planos de ação solicitados aos gestores institucionais.

Durante todo o ano a CPA realiza diversas ações de mobilização e divulgação dos resultados. As campanhas de mobilização geralmente ocorrem no período em que o questionário está disponível com objetivo de estimular a participação ativa da comunidade universitária e integrar, não apenas na fase de obtenção dos dados, respondendo os questionários de avaliação, mas também na elaboração das questões que melhor atendam a realidade institucional (UFRPE, 2018c).

Antes da pandemia, a CPA realizou algumas atividades como:

- i. O Dia “A” da Avaliação que ocorreu no Campus Dois Irmãos e nas três Unidades Acadêmicas. Através deste evento foi possível identificar as principais dificuldades encontradas pela comunidade universitária no acesso ao sistema de avaliação.
- ii. A CPA Itinerante visitou as Unidades Acadêmicas da UFRPE para realização de palestras específicas sobre planejamento no contexto de cada unidade com base nos resultados da avaliação.

Em decorrência da pandemia e suspensão das atividades presenciais, a CPA precisou se reinventar e inovar na mobilização acadêmica e divulgação de seus

resultados. Com isso, realizou encontros nas redes sociais e plataformas de *streaming* como *Youtube*, *Facebook* e *Instagram*.

É pertinente falar sobre esses eventos, pois eles são de fundamental importância no que se refere à sensibilização da comunidade acadêmica com o tema. É através de eventos como esses que é possível dialogar sobre o que é o planejamento, o que é a avaliação, qual a importância de realizá-los e quais impactos seus resultados trazem. Além de ser também um instrumento de debate e devolutiva da CPA com os setores e unidades acadêmicas

No ano de 2021, a UFRPE avaliou os Eixos 1 (Planejamento e Avaliação Institucional) e 4 (Políticas de gestão), e de acordo com os resultados publicados no Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional (Ano Base: 2021), tanto o projeto de autoavaliação, como o acesso ao questionário e a visibilidade da CPA nas mídias sociais apresentaram as maiores médias para todos os segmentos (discentes, docentes e técnicos) e nas duas modalidades, presencial e Educação à Distância (EAD) (UFRPE, 2022c).

O alinhamento da Pergunta 2 com o resultado apresentado no Relatório Parcial mostram a eficácia da CPA no processo de mobilização e divulgação dos resultados da autoavaliação para os segmentos da UFRPE (docentes, discentes e técnicos).

Quando questionados, na Pergunta 3, sobre a utilização, ou não, dos resultados da avaliação institucional nas atividades de gestão, todos os gestores participantes confirmaram esta utilização. Com essa pergunta, buscava-se verificar se de fato os gestores utilizavam os resultados, visto que não há uma obrigatoriedade, embora seja uma ação esperada. Dessa forma, essa confirmação mostra a importância que os gestores atribuem aos resultados da avaliação e o quanto eles estão presentes na gestão dos setores da UFRPE.

As respostas positivas dessas 3 perguntas anteriores, junto aos resultados da Autoavaliação dialogam com um dos indicadores avaliados pelo INEP no Instrumento de Avaliação Institucional Externa, o “Indicador 1.2 Processo de autoavaliação institucional”, conforme mostra o Quadro 5. De acordo com ele, o processo de autoavaliação institucional deve atender às necessidades institucionais, como **instrumento de gestão**, “com evidência de que todos os segmentos da comunidade acadêmica estão sensibilizados e **se apropriam de seus resultados**” (INEP, 2017, p.10). Nesse aspecto, os planos de ação constantes no Relatório Integral de Avaliação

Institucional (UFRPE, 2021) refletem também o uso dos resultados das autoavaliações institucionais como instrumento de gestão.

A pergunta em sequência também aponta para outro indicador do IAIE, o “Indicador 1.5 Relatórios de autoavaliação”. Conforme dispõe, os relatórios de autoavaliação devem **impactar o processo de gestão** da instituição e **promover mudanças inovadoras**, conforme o critério de análise para o Conceito 5 (pontuação máxima) - ver quadro 5.

Sendo assim, a Pergunta 4 “Como os resultados da autoavaliação institucional contribuem para a realização do planejamento na Reitoria/Pró-Reitoria?” apresentou as seguintes respostas (Quadro 6):

Quadro 6 – Contribuições dos resultados da autoavaliação institucional para o planejamento

<b>Resposta<sup>15</sup></b>	<b>Setor/Gestor</b>
Os resultados orientam as ações do setor A, visando melhorar as atividades realizadas.	A
Os resultados da autoavaliação subsidiam a definição de estratégias de atuação do setor B.	B
Consideramos as avaliações institucionais para planejar e melhorar nossas atividades.	C
Nos dá uma visão de como estamos e em que precisamos melhorar nas nossas entregas. Colabora na definição de ações que devem ser adotadas para atingir resultados mais satisfatórios que contribuam tanto para o crescimento institucional como da comunidade universitária.	D
Os relatórios trazem dados de extrema importância para a gestão do Setor E e contribuem para o aperfeiçoamento das políticas institucionais adotadas pelo Setor E.	E
No planejamento anual.	F

Fonte: Elaboração própria com base no questionário aplicado.

Os gestores indicaram como esses resultados são utilizados, a exemplo dos Gestores A, B e C, que indicaram que os resultados servem como subsídio na definição de estratégias de atuação e guiam as ações e atividades dos respectivos setores. De acordo com o Gestor F, os resultados contribuem para o planejamento anual.

<sup>15</sup> Respostas adaptadas para não identificação da Unidade Organizacional.

É possível observar que os resultados da autoavaliação também são utilizados para melhorar as entregas e atingir resultados mais satisfatórios, colaborando assim “tanto para o crescimento institucional como da comunidade universitária”, conforme resposta do Gestor D.

Cabe ressaltar também, a resposta do Gestor E, mostrando o impacto direto da autoavaliação no setor E, em conformidade com o indicador 1.5, ao relatar o aperfeiçoamento das políticas institucionais como consequência dos dados advindos dos relatórios. Um indicador de extrema relevância, não só por reforçar os objetivos estipulados para esta pesquisa, mas porque corrobora com a ideia central da Avaliação Institucional, que é a integração e o diálogo entre a avaliação e o planejamento para que o desenvolvimento institucional seja alcançado.

Consoante à fala dos gestores, o Relatório de Gestão de 2021 trouxe no capítulo 4 “Resultados e Desempenho” análises de eficácia e eficiência utilizados para medir a capacidade da UFRPE em alcançar as metas estabelecidas pelo Sistema de Planejamento e Orçamento da União, medindo 9 atividades executadas referentes a assistência estudantil, concessão de bolsas, capacitação de servidores, e outros. Assim, a UFRPE conseguiu mostrar-se eficaz em 6 dessas 9 atividades, e eficiente em todas elas. Conforme o próprio documento relata, isso indica que a UFRPE, mesmo não cumprindo as metas de Eficácia, conseguiu gerar economicidade aos cofres públicos pois entregou de forma eficiente seus serviços e produtos (UFRPE, 2022b). Estes dados corroboram para que a relação entre avaliação e planejamento possa contribuir na tomada de decisão de forma mais assertiva.

Dado este fato, questionou-se na Pergunta 5: “Na Reitoria/Pró-Reitoria são realizadas ações de planejamento institucional? Se sim, como são realizadas?” (quadro 7).

Quadro 7 - Ações de planejamento na Unidade Organizacional

<b>Resposta<sup>16</sup></b>	<b>Setor/Gestor</b>
Por meio de reuniões específicas para o planejamento	A
No aprimoramento da política de planejamento institucional adotado pela UFRPE.	B
São realizadas ações de Avaliação, Planejamento e acompanhamento periódicos.	C

<sup>16</sup> Respostas adaptadas para não identificação da Unidade Organizacional.

Hoje praticamente quase todas as Pró-Reitorias possuem seu planejamento estratégico baseado no PDI, Plano de Sustentabilidade, avaliação CPA, como norte para realizar suas ações.	D
São realizadas semestralmente através de reuniões e instrumentos de planejamento.	E
De forma coletiva e anualmente.	F

Fonte: Elaboração própria com base no questionário aplicado.

De acordo com o Gestor A, as ações no Setor A ocorrem “de reuniões específicas para o planejamento”, a exemplo do trabalho desenvolvido pela PROPLAN, por meio da CPDI, que visa de forma contínua, estimular a realização do planejamento estratégico de órgãos e setores da Universidade. Essa iniciativa já rendeu resultados bastante significativos, conforme citado no tópico anterior, dos 20 órgãos organizacionais da Universidade, 15 encontram-se com seus respectivos Planejamentos Estratégicos em construção ou finalizado (conforme dados divulgados pela PROPLAN<sup>17</sup>).

Nesse processo de realização do planejamento é importante destacar a fala do Gestor D relatando que o processo de planejamento estratégico de “praticamente todas as Pró-Reitorias” tomam como base documentos institucionais, e exemplifica alguns, como PDI, Plano de Sustentabilidade e os relatórios da CPA. Essa relação entre avaliação e planejamento vem se consolidando nos principais níveis de gestão institucional da UFRPE, mas também em Unidades Acadêmicas, Departamentos e Cursos de Graduação e de Pós-Graduação. Essa articulação vem promovendo uma mudança nas estratégias de gestão e governança na Universidade.

Os demais gestores reforçaram em suas falas a realização de reuniões periódicas em seus respectivos setores para discutir e construir o planejamento e demais ações. Essa informação reflete a importância do trabalho coletivo quando se trata de planejamento estratégico, tendo como ponto de partida a avaliação institucional.

Agora, antes de dar continuidade às próximas perguntas, é importante abrir um parêntese para falar sobre objetivos estratégicos. Os objetivos estratégicos estão interligados aos objetivos específicos apresentados pelo PDI em relação a diversas

---

<sup>17</sup> UFRPE, Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional - PROPLAN. Disponível em: <<http://ww2.proplan.ufrpe.br/br/content/planejamento-em-a-C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 9 mai. 2022.

áreas de atuação da universidade (UFRPE, 2021b). De acordo com o Guia de Planejamento Estratégico da UFRPE, os objetivos estratégicos entram na etapa após a “Análise Ambiental” (figura 5) e são mais abrangentes em termos de alcance e prazo, pois olham para a organização como um todo e visam apoiar a Missão e alcançar a Visão propostas na etapa de Identidade Organizacional (UFRPE, 2022a).

Logo, é de fundamental importância ter alinhado o planejamento dos setores com os objetivos estratégicos expostos no PDI, integrados à Política de Gestão de Riscos (PGRiscos) da UFRPE, cuja finalidade, em geral, é mapear os riscos das atividades da Instituição a fim de subsidiar à tomada de decisão em todos os seus níveis, proporcionando, assim, avanços significativos nos processos da UFRPE (UFRPE, 2022b).

Remetendo-se a este fato, foram propostas as perguntas 6 “O planejamento do setor está relacionado com os objetivos estratégicos do PDI?” e 7 “Na sua opinião os relatórios de Avaliação Institucional contribuem para o atendimento dos objetivos estratégicos do PDI e para o desenvolvimento institucional da UFRPE?”, e obteve-se como resposta o índice de 100% “Sim” para ambas. Para essas perguntas, eram esperadas essas respostas, haja vista que a Reitoria e Pró-Reitorias são as principais instâncias de gestão para a execução das políticas institucionais expressas no PDI, de modo que os Relatórios de autoavaliação se tornam os principais documentos de avaliação dessas políticas. Mas não os únicos, uma vez que as Unidades Organizacionais podem se utilizar de estratégias de diagnósticos específicos oriundos da própria unidade.

Na sequência, a pergunta 8 “Se você respondeu que contribui, poderia responder como?” buscou-se entender quais conhecimentos e contribuições os gestores entrevistados podem deixar para agregar a esse processo contínuo de desenvolvimento institucional. Abaixo foram elencadas todas as respostas coletadas pelo questionário (Quadro 8).

Quadro 8 – Contribuições dos relatórios de Avaliação para o atendimento dos objetivos estratégicos

<b>Resposta<sup>18</sup></b>	<b>Setor/Gestor</b>
Para direcionar as ações da UFRPE com o objetivo de prestar serviços de qualidade para a sociedade.	A

<sup>18</sup> Respostas adaptadas para não identificação da Unidade Organizacional.

Os relatórios de autoavaliação são norteadores para o atendimento aos objetivos estratégicos. O alinhamento entre esses objetivos e os relatórios da CPA é imprescindível para resultados institucionais efetivos.	B
Porque eles ajudam na explicitação dos desafios e limites institucionais apontados pela comunidade acadêmica.	C
A avaliação institucional colabora com a melhoria e a reestruturação das atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão da instituição, e os resultados apresentados contribuem para que a UFRPE em seu planejamento direcione estratégias que fortaleçam cada um desses pilares fundamentais.	D
Os relatórios constituem uma importante ferramenta que permite uma análise prévia em relação ao cumprimento dos objetivos estratégicos e nos oferece parâmetros de ajuste das ações em busca dos seus alcances.	E
No aprimoramento das políticas	F

Fonte: Elaboração própria com base no questionário aplicado.

As falas dos Gestores B, D, E e F dialogam com o que foi dito anteriormente sobre objetivos estratégicos e os resultados da autoavaliação no processo de construção do planejamento e desenvolvimento institucional. Assim como os Gestores A e C ao abordarem em suas falas o impacto positivo ao ter a autoavaliação como um processo catalisador, na medida em que tem a capacidade de ser “escuta” para as vozes da comunidade acadêmica, ao mesmo tempo em que consegue direcionar quais os caminhos podem ser seguidos.

Com isso, é possível observar que todos esses gestores da UFRPE possuem conhecimento desta ferramenta tão poderosa que é a Avaliação Institucional e o quanto ela é capaz de contribuir no planejamento e desenvolvimento da instituição. Além de reforçarem a ideia de uma gestão institucional que é estimulada por resultados e preocupada com a gestão de riscos e controle.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo principal identificar como o uso dos resultados da autoavaliação contribuem na política de planejamento e institucional da UFRPE. Para tal, foi necessário identificar como os resultados dessa autoavaliação estavam sendo utilizados, e, para entender como ocorre esse processo, foi aplicado um questionário aos gestores da UFRPE, juntamente com a análise dos documentos oficiais disponíveis, como Relatórios de Autoavaliação, Plano de Desenvolvimento Institucional, Relatório de Gestão e outros.

Levando em consideração as respostas obtidas pelo questionário e diante da análise destas em conjunto com os documentos, foi possível observar que todos os gestores respondentes possuem conhecimento dos resultados da autoavaliação e se apropriam deles para construir seus respectivos planejamentos.

Constatou-se também que a política de planejamento da UFRPE foi institucionalizada por via da consolidação do PDI 2021-2030. Além disso, a avaliação também ganhou força neste novo documento por meio dos objetivos institucionais com metas e prazos para serem realizados, por meio do capítulo 6 “Avaliação e Acompanhamento”, com intuito de apontar diretrizes para nortear os caminhos da avaliação institucional e integrar os seus resultados com as ações de planejamento na Universidade.

Além disso, destaca-se a implementação do Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno, com objetivo de contribuir para o alcance das metas institucionais e de melhoria contínua dos processos organizacionais da UFRPE. O que já rende expressivo destaque com bons posicionamentos no ranking do Índice Integrado de Governança e Gestão Pública, do TCU.

Diante do cenário econômico, social e político no Brasil, obter resultados que demonstrem o desempenho da gestão pública é de interesse de todos, pois o uso eficiente de recursos públicos impacta em várias demandas sociais e está diretamente relacionada com o bem-estar social e desenvolvimento econômico do país.

Portanto, todos estes resultados e discussões apresentados nesta monografia validam ainda mais o compromisso e a efetividade que a UFRPE tem com o planejamento e desenvolvimento institucional, que permitem alcançar objetivos e metas dentro da realidade financeira, humana e estrutural para obter sucesso nos índices de



desempenho e governança e, melhorar assim, cada vez mais, eficácia na realização de sua função social.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luísa; RODRIGUES, Maria de Lurdes. **Modelos de análise das políticas públicas**. 2017. Disponível em: <https://journals.openedition.org/spp/2662>. Acesso em: 3 mar. 2022.

BRASIL. Constituição Federal (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 15 mar. 2022.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 9.235/2017**: 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. BRASIL, 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm). Acesso em: 3 mar. 2022.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016**: Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Ministério do Planejamento, Orçamento, e Gestão e Controladoria-Geral da União. BRASIL, 2016. Disponível em: [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197). Acesso em: 16 mai. 2022.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.131/95**, de 24 de novembro de 1995. Altera dispositivos da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9131.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9131.htm). Acesso em: 13 mai. 2022.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004**: Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. BRASIL, 2004. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm). Acesso em: 25 jan. 2022.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Avaliação Externa *in loco* de Instituições de Educação Superior e Cursos de Graduação (Avaliação *in loco*). Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/avaliacao-in-loco>. Acesso em: 9 mai. 2022.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à Administração**, 3ª ed. – São Paulo: Pioneira, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Avaliação *in loco*: Glossário dos Instrumentos de Avaliação Externa**. 4ª edição. Brasília, 2019. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/avaliacao\\_institucional/apresentacao/glossario\\_4\\_edicao.pdf](https://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/apresentacao/glossario_4_edicao.pdf). Acesso em: 3 mar. 2022.

\_\_\_\_\_. **Instrumento de avaliação institucional externa:** Subsidia os atos de credenciamento, recredenciamento e transformação da organização acadêmica (presencial). Brasília: INEP, 2014a. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/avaliacao\\_institucional/instrumentos/2015/instrumento\\_institucional\\_072015.pdf](https://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/instrumentos/2015/instrumento_institucional_072015.pdf). Acesso em: 3 mar. 2022.

\_\_\_\_\_. **Nota Técnica INEP/DAES/CONAES Nº 065, de 09 de outubro de 2014.** Roteiro para Relatório de Autoavaliação Institucional. 2014b. Disponível em: [http://cpa.ufrpe.br/sites/cpa.ufrpe.br/files/INEP%20-%20NOTA%20T%C3%89CNICA%2064\\_2014%20-%20ESTRUTURA%20DO%20RELAT%C3%93RIO%20DA%20CPA.pdf](http://cpa.ufrpe.br/sites/cpa.ufrpe.br/files/INEP%20-%20NOTA%20T%C3%89CNICA%2064_2014%20-%20ESTRUTURA%20DO%20RELAT%C3%93RIO%20DA%20CPA.pdf). Acesso em: 3 mar. 2022.

\_\_\_\_\_. **Instrumento de Avaliação Institucional Externa: presencial e a distância** – Recredenciamento e Transformação de Organização Acadêmica. Brasília, outubro de 2017. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/avaliacao\\_institucional/instrumentos/2017/IES\\_recredenciamento.pdf](https://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/instrumentos/2017/IES_recredenciamento.pdf). Acesso em: 3 mar. 2022.

\_\_\_\_\_. **Roteiro de autoavaliação das instituições.** 2004. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/avaliacoes\\_e\\_exames\\_da\\_educacao\\_superior/roteiro\\_de\\_auto\\_avaliacao\\_institucional\\_2004.pdf](https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/avaliacoes_e_exames_da_educacao_superior/roteiro_de_auto_avaliacao_institucional_2004.pdf). Acesso em: 25 jan. 2022.

LEITE, Denise. **Reformas universitárias: avaliação institucional participativa.** Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico** / Henry Mintzberg; trad. Maria Adelaide Carpigiani – Porto Alegre; Bookman, 2004.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D. de; GUINDANI, J. F. **Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas.** Revista Brasileira de História & Ciências Sociais, [S. l.], v. 1, n. 1, 2009. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/10351>. Acesso em: 19 mai. 2022.

SANT'ANA ... [et al.]. Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino – Alfenas: FORPDI, 2017. Livro Eletrônico - E-BOOK. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/plataformafor/documentos/livroforpdi>. Acesso em: 16 mai. 2022.

SOARES PEREIRA ... [et al.]. **Metodologia da pesquisa científica** [recurso eletrônico] – 1. ed. – Santa Maria, RS: UFSM, NTE, 2018. Disponível em: [https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/358/2019/02/Metodologia-da-Pesquisa-Cientifica\\_final.pdf](https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/358/2019/02/Metodologia-da-Pesquisa-Cientifica_final.pdf). Acesso em: 10 fev. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO – UFRPE. Conselho Universitário. **Resolução nº 114, de 02 de agosto de 2018.** Aprova a reformulação do Regimento Interno da Comissão Própria de Avaliação – CPA da Universidade Federal Rural de Pernambuco. UFRPE, 2018a. Disponível em:

<http://cpa.ufrpe.br/sites/cpa.ufrpe.br/files/Portaria%20n%C2%BA%20313%20-%20%2014%20de%20Junho%20de%202004.pdf>. Acesso em: 3 mar. 2022.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRPE (2013-2020)**: versão revista e atualizada. Recife: EDUFRPE. UFRPE, 2018b.

\_\_\_\_\_. **Projeto De Autoavaliação Institucional (Ciclo 2018-2020)**. Recife: EDUFRPE. UFRPE, 2018c.

\_\_\_\_\_. **Projeto De Autoavaliação Institucional (Ciclo 2021-2023)**. Recife: EDUFRPE. UFRPE, 2021a.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRPE (2021-2030)**. Recife: EDUFRPE. UFRPE, 2021b.

\_\_\_\_\_. **Guia Prático de Planejamento Estratégico na UFRPE**. Recife: EDUFRPE. UFRPE, 2022a

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão 2021**. Recife: EDUFRPE. UFRPE, 2022b.

\_\_\_\_\_. **Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional: ano-base: 2021**. Recife: EDUFRPE. UFRPE, 2022c.

VIEIRA, James Batista. **Governança, gestão de riscos e integridade** / James Batista Vieira, Rodrigo Tavares de Souza Barreto – Brasília: Enap, 2019. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5\\_Livro\\_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf). Acesso em: 10 mai. 2022.

## APÊNDICE A

### QUESTIONÁRIO APLICADO PARA A ENTREVISTA

- 1) Você acessa os relatórios com os resultados da Avaliação Institucional da UFRPE?  
 Sim  
 Não
- 2) Se sim, como esses relatórios chegam até você? Se não, por que não os acessa?
- 3) Você utiliza os resultados da Avaliação Institucional nas suas atividades de gestão?  
 Sim  
 Não
- 4) Como os resultados da autoavaliação institucional contribuem para a realização do planejamento na Reitoria/Pró-Reitoria? Se não contribuem, por que não?
- 5) Na Reitoria/Pró-Reitoria são realizadas ações de planejamento institucional? Se sim, como são realizadas?
- 6) O planejamento do setor está relacionado com os objetivos estratégicos do PDI?  
 Sim  
 Não
- 7) Na sua opinião os relatórios de Avaliação Institucional contribuem para o atendimento dos objetivos estratégicos do PDI e para o desenvolvimento institucional da UFRPE?  
 Sim  
 Não
- 8) Se você respondeu que contribui, poderia responder como? Se você respondeu que não contribui, apresente sugestões de como eles poderiam vir a contribuir para o atendimento dos objetivos e desenvolvimento institucional da UFRPE.

## APÊNDICE B

### TERMO DE CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO

Este questionário faz parte da pesquisa de monografia intitulada "A CONTRIBUIÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO NA POLÍTICA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UFRPE", da discente Isabelle Brasileiro do curso de Bacharelado em Economia da Universidade Federal Rural de Pernambuco, sob a orientação da professora Dr.<sup>a</sup> Isabel Cristina Pereira de Oliveira.

### TERMO DE CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO:

Ao responder as questões a seguir você:

- I. Concorda em participar de um estudo de cunho acadêmico que busca:
  - i. Identificar como os gestores da UFRPE utilizam os resultados da Avaliação Institucional, e
  - ii. Discutir a utilização dos resultados da autoavaliação institucional para a realização do planejamento dos setores.
- II. Autoriza a divulgação dos dados, informações e opiniões declaradas por você enquanto instrumento da análise e ferramentas do desenvolvimento da argumentação deste estudo.

Será preservada a identificação de cada participante. Na análise e discussão dos resultados, NÃO SERÁ IDENTIFICADO O PARTICIPANTE. Dessa forma, cada Reitoria/Pró-Reitoria será denominada como Setor A e respectivo Gestor A, Setor B e respectivo Gestor B, e assim sucessivamente.

(\_\_\_) Li e concordo