

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO – UNEMAT

Rangel Renan Ramos da Silva¹
Universidade do Estado de Mato Grosso

Elizeth Gonzaga dos Santos Lima²
Universidade do Estado de Mato Grosso

RESUMO

O artigo apresentado tem como objetivo compreender os efeitos da Avaliação Institucional para as tomadas de decisões e melhoria das ações desenvolvidas pelos gestores que visam a qualidade da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT). A abordagem da pesquisa foi quali-quantitativa de natureza analítica seguindo os procedimentos técnico/metodológicos de levantamento bibliográfico, análise documental e aplicação de entrevistas semiestruturada. Os sujeitos entrevistados foram os 22 gestores da universidade (Reitor, Vice-reitor, Pró-reitores e Diretores Políticos Pedagógicos Financeiros) e os 04 membros da Comissão Própria de Avaliação (CPA). As entrevistas foram categorizadas e interpretadas utilizando a Análise de Conteúdo (Bardin, 2011) e auxiliado pelo software de análise qualitativa WebQDA. Os resultados demonstraram que Autoavaliação Institucional na UNEMAT foi concebida e instrumentalizada na perspectiva participativa e democrática, cujos efeitos estão presentes no cotidiano da instituição e visíveis nas atividades de pesquisa, de ensino, de extensão e de gestão.

Palavras-chave: Avaliação; Gestão; Qualidade no Ensino Superior.

INSTITUTIONAL EVALUATION AS A MANAGEMENT TOOL AT THE UNIVERSITY OF THE STATE OF MATO GROSSO – UNEMAT

ABSTRACT

The article presented aims to understand the effects of Institutional Assessment for decision-making and improvement of actions developed by managers aimed at the quality of the State University of Mato Grosso (UNEMAT). The research approach was qualitative and quantitative of an analytical nature, following the technical/methodological procedures of bibliographical survey, documentary analysis and application of semi-structured interviews. The subjects interviewed were the 22 university managers (Rector, Vice-Rector, Pro-Rectors and Political-Pedagogical-Financial Directors) and the 04 members of the Own Assessment Committee (CPA). The interviews were categorized and interpreted using Content Analysis (Bardin, 2011) and assisted by the qualitative analysis software WebQDA. The results demonstrated that Institutional Self-Assessment at UNEMAT was conceived and implemented from a participatory and democratic perspective, the effects of which are present in the institution's daily life and visible in research, teaching, extension and management activities.

¹ Doutorando em Educação pela Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT). Contador efetivo da Universidade do Estado de Mato Grosso, Cáceres, Mato Grosso, Brasil. Endereço para correspondência: Av. Tancredo Neves, Sede da Reitoria da Universidade, Cavalhada III, Cáceres, Mato Grosso, Brasil, CEP: 78.200-000. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2214-8773>. E-mail: rangel@unemat.br.

² Doutora em Educação pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Professora do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Estado de Mato Grosso, Cáceres, Mato Grosso, Brasil. Endereço para correspondência: Av. Tancredo Neves, Sede da Reitoria da Universidade, Cavalhada III, Cáceres, Mato Grosso, Brasil, CEP: 78.200-000. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3340-5587>. E-mail: elizeth@unemat.br.

Keywords: Assessment; Management; Quality in Higher Education.

LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LA UNIVERSIDAD DEL ESTADO DE MATO GROSSO - UNEMAT

RESUMEN

El artículo presentado tiene como objetivo comprender los efectos de la Evaluación Institucional para la toma de decisiones y la mejora de las acciones desarrolladas por los gestores orientadas a la calidad de la Universidad Estadual de Mato Grosso (UNEMAT). El enfoque de la investigación fue cualitativo y cuantitativo de carácter analítico, siguiendo los procedimientos técnico-metodológicos de levantamiento bibliográfico, análisis documental y aplicación de entrevistas semiestructuradas. Los sujetos entrevistados fueron los 22 directivos universitarios (Rector, Vicerrector, Prorectores y Directores Político-Pedagógico-Financieros) y los 04 miembros del Comité Propio Evaluador (CPA). Las entrevistas fueron categorizadas e interpretadas mediante Análisis de Contenido (Bardin, 2011) y asistidas por el software de análisis cualitativo WebQDA. Los resultados demostraron que la Autoevaluación Institucional en la UNEMAT fue concebida e implementada desde una perspectiva participativa y democrática, cuyos efectos están presentes en el cotidiano de la institución y visibles en las actividades de investigación, docencia, extensión y gestión.

Palabras clave: Evaluación; Gestión; Calidad en la Educación Superior.

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa é fruto de um trabalho realizado em colaboração com o Grupo de Estudos e Pesquisas em Avaliação Educacional (GEPAVE), com o título "Avaliação Institucional como Instrumento de Gestão Universitária: estudo de caso na Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT)," está inserida no contexto do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Estado de Mato Grosso.

O principal propósito deste estudo está centrado na avaliação institucional, especificamente no contexto do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), que foi implementado por meio da Lei nº 10.861 de 2004. Além disso, direciona seu foco para a gestão universitária na Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), tendo como ponto de partida os resultados obtidos por meio do processo de Autoavaliação Institucional.

Apresenta-se, inicialmente como objetivo principal: compreender os efeitos da Avaliação Institucional para as tomadas de decisão e melhoria das ações desenvolvidas pelos gestores que visam a qualidade da UNEMAT, como objetivos específicos: Contextualizar a Avaliação Institucional desde o seu surgimento na Universidade do Estado de Mato Grosso até os dias atuais; Analisar os resultados da Avaliação Institucional nos Relatórios emitidos pela CPA; Coletar a opinião dos gestores sobre as interfaces entre planejamento/gestão/ avaliação; Coletar a opinião dos gestores sobre

os efeitos da Avaliação Institucional no processo de planejamento das suas ações; Coletar a opinião dos membros da Comissão Própria de Avaliação sobre o uso dos resultados da Avaliação Institucional na UNEMAT.

O estudo traz implícito como *lócus* investigativo a historicidade do complexo sistema avaliativo da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), com início em 1994 pelo Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB) e seu prosseguimento que durante longos vinte anos passou a adequar às diretrizes do SINAES incorporando todas as dimensões e publicando os Relatórios no formato indicado na legislação específica.

PROCEDIMENTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS

O percurso teórico-metodológico meticulosamente planejado e rigorosamente percorrido durante a jornada da pesquisa no campo da Educação, contemplou a Área de Conhecimento do Planejamento e Avaliação Institucional, com foco nas Políticas Públicas de Avaliação Institucional, segundo o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), e a Gestão Universitária, investigando a Autoavaliação da UNEMAT no recorte temporal de 1994 a 2018. Em que questionou: Quais os efeitos da Avaliação Institucional para as tomadas de decisão e melhorias das ações desenvolvidas pelos gestores, com vistas à qualidade da Instituição?

O estudo apoiou na investigação quali-quantitativa, analítica descritiva sendo desenvolvida a partir de um estudo de caso conforme as sustentações teóricas de Lüdke e André (2007), Silveira e Gerhardt (2009), Lima *et al* (2009), Lima (2010), Lima e Oliveira (2012), Oliveira (2011), Marconi e Lakatos (2011) e Almeida (2014).

Lócus da Pesquisa

Este estudo concentrou na análise das temáticas da Avaliação Institucional, especificamente por meio do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), implementado pela Lei nº 10.861 de 2004, e da Gestão Universitária na Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), com foco especial na utilização dos resultados da Autoavaliação. A UNEMAT, criada em 1978, localizada na região

Centro-Oeste do Brasil, com uma história de quatro décadas marcada por transformações e desenvolvimento.

O estudo remonta ao ano de 1994, quando a UNEMAT iniciou seus primeiros passos rumo à cultura avaliativa, aderindo ao Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB) do Ministério da Educação (MEC). Desde então, a instituição realizou diversos seminários, fóruns, coletas de dados e emitiu vários relatórios de avaliação.

A pesquisa assume um caráter de estudo de caso, conforme proposto por Yin (2001), permitindo uma investigação profunda e holística sobre a complexa realidade da Avaliação Institucional na UNEMAT. O recorte temporal abrangeu o período de 1994 a 2018, analisando a evolução e os efeitos dessa prática na tomada de decisões e na melhoria das ações desenvolvidas pelos gestores em busca da qualidade institucional.

Por meio da análise documental, entrevistas semiestruturadas e ferramentas analíticas apropriadas, esta pesquisa buscou compreender como a Avaliação Institucional tem impactado as políticas e práticas pedagógicas na UNEMAT, bem como identificou os desafios e oportunidades para uma utilização mais eficaz dos resultados dessa avaliação. O estudo contribuiu para o aprimoramento das práticas de gestão universitária e para a promoção da qualidade educacional na instituição.

Procedimentos Técnicos-Metodológicos

A seleção das técnicas da pesquisa desempenhou um papel crucial na condução desta investigação. Foi necessário que essas escolhas estivessem alinhadas com a abordagem da pesquisa, fornecendo informações que contribuíssem para os objetivos do estudo. A pesquisa adotou diversas técnicas, incluindo levantamento bibliográfico, balanço de produção, análise documental e aplicação de entrevistas semiestruturadas.

A primeira etapa do processo envolveu o levantamento bibliográfico, como livros, revistas científicas e artigos, para adquirir conhecimento sobre o assunto em estudo. Essa etapa foi essencial para a familiarização com as temáticas relacionadas à pesquisa. Em seguida, realizou-se o balanço de produção, uma abordagem que visou

identificar trabalhos anteriores sobre o tema em questão. Essa análise ajudou a determinar se o tópico da pesquisa era inédito e se suas questões já haviam sido respondidas em estudos anteriores com base no Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

A segunda etapa da pesquisa envolveu a análise documental. Isso incluiu a investigação de documentos autênticos relacionados ao tema, como relatórios, documentos institucionais, registros e outros materiais relevantes. Esses documentos forneceram informações históricas importantes sobre a Avaliação Institucional na Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT). Os documentos foram categorizados em duas frentes: documentos internos, relacionados à UNEMAT, e documentos externos, que abordavam políticas públicas de avaliação na educação superior. A análise desses documentos permitiu uma compreensão aprofundada da evolução da Avaliação Institucional na UNEMAT ao longo dos anos e de seu impacto na tomada de decisões e planejamento institucional.

A terceira etapa consistiu na realização de entrevistas semiestruturadas para coletar dados qualitativos. Essa etapa envolveu a seleção de sujeitos que seriam entrevistados, com o objetivo de obter informações relevantes para a pesquisa. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com um total de 26 participantes, divididos em três grupos distintos. O primeiro grupo incluiu 9 gestores estratégicos da sede da Reitoria da UNEMAT, compreendendo o Reitor, Vice-Reitor e outros gestores dos órgãos administrativos centrais. O segundo grupo era composto por 13 diretores regionais responsáveis pela gestão dos campi da UNEMAT em diferentes cidades do estado de Mato Grosso. O terceiro grupo consistia em 4 membros da Comissão Própria de Autoavaliação (CPA) da UNEMAT, representando diferentes segmentos.

As entrevistas foram conduzidas com o auxílio de um smartphone, um gravador e um bloco de anotações. A escolha pela entrevista semiestruturada permitiu flexibilidade nas respostas dos entrevistados, enquanto o pesquisador utilizou um roteiro de perguntas para direcionar a conversa. Isso possibilitou que os entrevistados expressassem suas opiniões, percepções e experiências sobre o tema em questão. Os roteiros de entrevistas foram organizados de acordo com os grupos de participantes e

incluíram perguntas sobre as atribuições dos entrevistados, suas concepções de avaliação e Avaliação Institucional, o entendimento do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), a utilização dos resultados da avaliação em seus planejamentos e ações, além de outros tópicos relacionados à gestão universitária e à Avaliação Institucional.

A coleta de dados das entrevistas ocorreu entre 1 de setembro e 31 de dezembro de 2018, após a obtenção da autorização do Comitê de Ética em Pesquisa da UNEMAT. O objetivo das entrevistas foi compreender as perspectivas e experiências dos entrevistados em relação à Avaliação Institucional na UNEMAT e seu impacto na gestão universitária.

A quarta e última etapa da pesquisa envolveu a análise dos dados coletados anteriormente. Nessa fase, foi adotada a técnica de Análise de Conteúdo, conforme definido por Bardin (2009), que buscou obter indicadores que permitiram inferir conhecimentos relativos às condições de produção e recepção das mensagens. A análise de conteúdo pode explorar significados presentes nos dados. A análise de conteúdo foi realizada com base nas entrevistas transcritas dos gestores da UNEMAT e membros da Comissão Própria de Avaliação (CPA). A etapa de pré-análise envolveu a organização dos dados, a escolha dos documentos, a constituição dos *corpus*, a preparação do material e a codificação. A exploração do material incluiu a administração das técnicas de análise do discurso. A etapa final envolveu o tratamento dos resultados e a interpretação.

O WebQda, um software de análise de dados qualitativos, foi utilizado para auxiliar na análise. Foram geradas 38 Nuvens de Palavras a partir da análise das entrevistas transcritas, destacando os termos mais frequentes nos discursos dos participantes. Essas técnicas de pesquisa foram essenciais para a coleta de dados, análise e interpretação das informações necessárias para a investigação sobre a Avaliação Institucional na UNEMAT, no período de 1994 a 2018.

A UNIVERSIDADE NO BRASIL: CONTEXTO HISTÓRICO, POLÍTICO E DESAFIOS ATUAIS

A universidade pública brasileira caracterizada por uma série de contradições, como descrito por Chauí (2018), heterônoma em diversos aspectos, incluindo o

econômico, educacional, cultural, social e político. Economicamente, a universidade depende de recursos externos, como orçamentos, bolsas e financiamentos, em vez de tomar decisões internamente. Além disso, aspectos culturais, como critérios para graduação e pós-graduação, são definidos quantitativamente por fontes externas. A dimensão social e política da universidade também é afetada, pois professores, funcionários e estudantes têm limitada influência sobre os serviços que prestam à sociedade. Essas contradições refletem a complexidade da discussão sobre a universidade pública no Brasil, relacionando-se com sua história, políticas públicas passadas e presentes, bem como os desafios futuros para garantir um ensino superior público e de qualidade.

Trajetória Política e Legislativa da Universidade no Brasil

A trajetória política e legislativa da universidade no Brasil é marcada por uma evolução ao longo dos anos. Começando na Idade Média, com o surgimento das primeiras universidades na Europa, o Brasil só teve sua primeira universidade em 1920, a Universidade do Rio de Janeiro. A década de 1930 trouxe o primeiro Estatuto das Universidades Brasileiras e, na década de 1960, houve a Reforma do Ensino Superior, estabelecendo princípios de autonomia às universidades, embora com ressalvas.

A Constituição de 1988 consolidou a autonomia universitária no Brasil, permitindo que as instituições de ensino superior tivessem controle sobre seus currículos e processos internos. Na década de 1990, surgiu a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, que fortaleceu ainda mais a autonomia universitária.

No século XXI, foi instituído o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e o Plano Nacional de Educação (PNE) em 2014, com metas para a educação superior. No entanto, as universidades enfrentam desafios, como a busca por mais recursos, a necessidade de se adaptar às demandas da sociedade e a manutenção de sua autonomia diante de interferências governamentais e do mercado.

A universidade brasileira, embora jovem em comparação com instituições europeias, desempenha um papel fundamental na sociedade e deve preservar sua autonomia e função social para continuar contribuindo com o conhecimento e o bem comum. Essa evolução da trajetória política e legislativa da universidade no Brasil é

marcada por uma série de marcos históricos que refletem a complexidade e os desafios enfrentados pelo sistema de ensino superior do país. A Universidade no Brasil passou por um processo de construção e consolidação de suas instituições, conforme cita Lima (2010):

A universidade está inserida no cenário mundial de grandes e profundas mudanças econômicas, sociais, políticas e culturais. Essas mudanças obrigam a universidade a atender as diversas demandas externas, colocando em crise a ideia clássica de universidade fundada na noção de universalidade, na produção de conhecimento desinteressado e livre de determinantes externos. Não defendemos que a universidade deva ficar presa às teias do passado; ela deve acompanhar as mudanças, mas não deve perder de vista a sua capacidade de crítica e autocrítica. (Lima, 2010, p. 95).

É importante notar que a autonomia universitária é um princípio fundamental nesse percurso, permitindo que as universidades tenham controle sobre seus currículos, programas de pesquisa e extensão, e decisões administrativas. A Constituição de 1988 foi um marco importante nesse sentido, garantindo a autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira das universidades.

No entanto, o sistema de ensino superior brasileiro também enfrenta desafios, como a busca por recursos adequados para manter a qualidade da educação, a necessidade de se adaptar às demandas da sociedade e do mercado de trabalho, e a constante pressão por avaliações e regulamentações. A introdução do SINAES e do PNE representam esforços para melhorar a qualidade da educação superior, mas também geram debates sobre como equilibrar a autonomia das universidades com a necessidade de avaliação e regulação.

Desafios da Educação Superior no Brasil

Os desafios da educação superior no Brasil são complexos e abrangentes. Eles perpassam pela expansão desigual entre os setores, pois o crescimento tem sido muito mais significativo no setor privado do que no público, levando a uma disparidade na qualidade e no acesso. As universidades públicas enfrentam dificuldades financeiras devido à falta de recursos adequados, afetando a infraestrutura, os salários dos professores e a pesquisa. A falta de investimento em capacitação docente para manter

um ensino de qualidade, especialmente quando as instituições enfrentam restrições orçamentárias.

A autonomia universitária é essencial, pois permite que elas tomem decisões acadêmicas e administrativas sem interferência política indevida, mas tem se tornando um desafio constante. A globalização trouxe avanços, mas também aprofundou as desigualdades sociais e econômicas, afetando o acesso à educação superior. A gestão das instituições de ensino superior deve ser eficiente e transparente, garantindo o uso adequado dos recursos disponíveis. A universidade deve se adaptar a um mundo em constante transformação, adotando novos modelos educacionais e de pesquisa. Sobre sua relevância social, estas precisam manter formando profissionais preparados para os desafios contemporâneos. É fundamental que a sociedade reconheça a importância da universidade e se envolva na defesa da educação superior pública e de qualidade.

Portanto, enfrentar esses desafios requer ação coordenada do governo, das instituições de ensino, dos docentes, dos estudantes e da sociedade em geral. A busca por soluções que equilibrem a qualidade, a acessibilidade e a autonomia das universidades é essencial para o futuro da educação superior no Brasil.

AValiação INSTITUCIONAL NAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS

A avaliação institucional não é um processo neutro e desvinculado de perspectivas políticas e filosóficas, uma vez que envolve pressupostos ideológicos sobre visões de mundo e sociedade. Essa perspectiva é destacada por autores como Leite (2005) e reflete a complexidade desse processo. Nesta seção foi discutida a origem da Avaliação Institucional no Brasil e como as influências políticas dos gestores governamentais moldam as políticas e percepções relacionadas a ela. Além disso, contextualizou a Avaliação Institucional com base em autores como Ristoff (1994), Bondioli (2004), Leite (2005) e Lima (2009).

Políticas de Avaliação Institucional nas Universidades Brasileiras

As políticas de avaliação institucional nas universidades brasileiras têm evoluído ao longo do tempo, passando por diversas abordagens e enfoques. A

avaliação é essencial para compreender as práticas acadêmicas e administrativas das instituições, contribuindo para o desenvolvimento do conhecimento e aprimoramento constante. Ela é uma ferramenta que pode ser aplicada a instituições, sistemas e resultados de aprendizagem.

As políticas de avaliação começaram a ganhar destaque na década de 70, quando a CAPES começou a avaliar programas de mestrado e doutorado. Nos anos 80, surgiram iniciativas como o Programa de Avaliação da Reforma Universitária (PARU) e o Grupo Executivo da Reforma da Educação Superior (GERES).

Na década de 90, houve um aumento da atenção às políticas de avaliação, influenciado por organismos internacionais. O Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB) foi criado em 1993, com a participação ativa da comunidade acadêmica, promovendo uma cultura de avaliação participativa e emancipatória. No entanto, o PAIUB enfrentou desafios e não se consolidou. Em 1995, o governo instituiu o Exame Nacional de Cursos (ENC), conhecido como "Provão," que adotou uma abordagem mais mercantilista e focada em resultados, gerando rankings das instituições.

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) foi estabelecido em 2004 pela Lei nº 10.861, buscando promover a qualidade da educação, orientar sua expansão e valorizar os compromissos sociais das instituições de ensino superior. O SINAES consiste em avaliação institucional, avaliação de cursos e o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE). No geral, as políticas de avaliação no ensino superior brasileiro tiveram diferentes abordagens ao longo dos anos, alternando entre regulatórias e emancipatórias. O SINAES busca equilibrar a regulação com a participação da comunidade acadêmica e consideração das particularidades regionais, visando a melhoria da qualidade do ensino, pesquisa e extensão.

Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) como política pública brasileira visa aprimorar a qualidade do ensino superior no país. Criado em 2004 pela Lei Ordinária nº 10.861, o SINAES busca integrar diferentes dimensões da

avaliação, tanto internas quanto externas, quantitativas e qualitativas, com o objetivo de melhorar o ensino superior no Brasil. O SINAES é abrangente, aplicando-se a todas as instituições de ensino superior em território nacional. Seus principais objetivos incluem melhorar a qualidade do ensino superior, orientar a expansão das instituições, aumentar sua eficácia institucional e promover o compromisso social das universidades.

Ele se baseia em três eixos principais: Avaliação Institucional (que inclui a avaliação interna e externa das instituições), Avaliação do Desempenho dos Estudantes (realizada por meio do Exame Nacional de Avaliação de Desempenho dos Estudantes - ENADE) e Avaliação dos Cursos de Graduação. Esses instrumentos são fundamentais para a obtenção do Conceito Enade, Conceito Preliminar de Curso (CPC) e Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC).

A Avaliação Institucional é um dos aspectos mais importantes do SINAES, envolvendo a autoavaliação das instituições, a participação da comunidade acadêmica e a análise de diferentes dimensões institucionais. A Comissão Própria de Avaliação (CPA) desempenha um papel central na condução desse processo.

A Avaliação Externa é realizada por especialistas externos à instituição e ajuda a garantir a qualidade dos cursos de graduação. Além disso, o ENADE avalia o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos e habilidades necessárias.

Avaliação Participativa e a Qualidade na Educação Superior

O trabalho de Leite (2005) enfatiza a estreita conexão entre participação e qualidade na avaliação educacional. A busca pela qualidade na educação superior é uma preocupação generalizada em diversos setores, mas a definição exata de qualidade é complexa e multifacetada. Leite argumenta que a qualidade em educação não pode ser definida de maneira precisa e única, pois seu significado é moldado pelo contexto em que é aplicada. Isso inclui a influência da internacionalização das instituições de ensino superior e as diferentes perspectivas de qualidade, como aquelas baseadas em indicadores de mercado e competitividade.

Nem todas as universidades podem ser como instituições altamente renomadas, como Oxford, Cambridge ou Harvard, mas cada instituição pode definir e buscar sua própria qualidade. A importância da participação da comunidade acadêmica na definição e busca pela qualidade, deve ser construída e negociada coletivamente. Nesse contexto, a avaliação participativa é vista como um caminho para promover a qualidade na educação superior, envolvendo diálogo e negociação entre todos os atores envolvidos.

Leite (2005) argumenta que a avaliação participativa representa uma abordagem oposta à avaliação baseada em critérios de mercado e que seu objetivo é promover a autonomia das instituições educacionais, permitindo que os resultados da avaliação orientem o desenvolvimento da instituição, com base nas contribuições de todos os envolvidos no processo. Corrobora citar que Machado e Silva (2022) seguem nessa percepção e pontua que a avaliação institucional na educação superior perpassa pela participação dos atores.

Avaliação como subsídio para Planejamento da Universidade

Sobre a importância do planejamento estratégico e sua relação com a avaliação institucional em universidades, segundo Lima (2002) muitas vezes parece ilusório e apresenta várias definições e perspectivas sobre o planejamento estratégico, desde a visão tradicional até o modelo participativo. O planejamento não é mais um termo restrito a administradores e economistas, mas se popularizou na sociedade em geral. As definições de planejamento são dadas por diversos autores e destaca a importância do planejamento na coordenação de atividades, tomada de decisões e preparação para o futuro. O presente estudo traz esse olhar para o planejamento estratégico, que é descrito como o mais amplo e abrangente, sendo uma ferramenta de processo contínuo que envolve análise de resultados e estudo do cenário futuro.

Marciano e Queiroz (2012) mencionam que o planejamento estratégico, inicialmente desenvolvido para o mercado empresarial, foi adaptado ao setor público, incluindo órgãos federais, estaduais e municipais. Ele destaca a importância do planejamento estratégico como uma abordagem democrática para o planejamento.

Toni (2003) argumenta que a interligação entre planejamento e avaliação é crucial para o sucesso da gestão universitária, permitindo que os gestores tomem decisões informadas com base nos resultados da avaliação. Destaca também a importância de não negligenciar documentos institucionais, pois eles orientam a direção da instituição.

OS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Aqui aborda a complexidade da gestão universitária, destacando a incompatibilidade das técnicas de administração tradicionalmente utilizadas em organizações privadas com a realidade das universidades. São vários autores que trata do assunto, incluindo de Chauí (2001), Lima (2002, 2008), Santiago *et al* (2003), Marcelino (2004) e Schlickmann (2009), que enfatizam essa discrepância e apontam para a necessidade de repensar as práticas de gestão universitária.

O texto também discute o fenômeno do "managerialismo" ou "gerencialismo", que envolve a aplicação de técnicas de gestão do setor privado nas universidades públicas. Isso é visto como uma ameaça à autonomia universitária e à qualidade da educação.

Além disso, destaca a importância da gestão democrática e participativa na universidade, conforme previsto na legislação brasileira. A gestão democrática é vista como um princípio fundamental para a tomada de decisões na universidade e para o desenvolvimento de instrumentos de gestão que atendam às necessidades da comunidade acadêmica e da sociedade em geral.

Por fim, ressalta a importância da avaliação institucional como uma ferramenta essencial para a gestão universitária. A avaliação é vista como uma maneira de compreender as qualidades e deficiências da instituição, identificar prioridades e orientar as mudanças necessárias. A gestão democrática e participativa é vista como fundamental para garantir que os resultados da avaliação sejam utilizados de forma eficaz na melhoria da universidade.

Planejamento, Gestão e Avaliação na Educação Superior: interfaces possíveis.

Lima (2002) discute as interações entre avaliação e planejamento na educação superior. Enfatiza que a avaliação é fundamental tanto no processo de planejar quanto de executar ações no contexto universitário. A integração eficaz do planejamento, gestão e avaliação na educação superior requer a adesão aos princípios participativos e democráticos. Isso implica em atender às necessidades da comunidade acadêmica e da sociedade por meio de um ensino, pesquisa e extensão de alta qualidade. Essa integração reduz o distanciamento entre as metas estabelecidas no planejamento e os resultados da avaliação, contribuindo para a autonomia universitária e a legitimidade das ações.

Oliveira (2009) descreve o planejamento como um componente abstrato que depende dos gestores universitários para sua concretização, alinhando-se com os resultados da avaliação. A gestão universitária, por sua vez, dá vida a essa integração, organizando e implementando as ações planejadas e promovendo debates democráticos para fomentar a cultura de avaliação na instituição. A avaliação desempenha um papel fundamental, subsidiando a gestão nas tomadas de decisão e orientando o planejamento institucional, criando um ciclo contínuo de busca pela qualidade e melhoria na instituição.

Essa abordagem visa criar um planejamento mais realista e alinhado com a realidade da instituição, permitindo que os gestores tomem decisões informadas e promovam a melhoria contínua. Em última análise, a integração entre planejamento, gestão e avaliação, baseada na participação e na democracia, busca alcançar a qualidade institucional na educação superior.

OS EFEITOS DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA GESTÃO DA UNEMAT: PERCEPÇÕES DOS SUJEITOS

Os 40 Anos da Universidade do Estado de Mato Grosso

Destaca-se a história dos 40 anos da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), que teve origem no interior do estado. Na década de 70, na cidade de Cáceres, no interior de Mato Grosso, foi o germinal da emancipação do ensino superior

público no estado. Em 1973, foi criado um Campus Avançado de pesquisa em Cáceres, resultado da colaboração entre várias universidades. A comunidade local desejava profissionais qualificados, especialmente professores. Em 1978, o prefeito de Cáceres criou o Instituto de Ensino Superior de Cáceres (IESC) para promover o ensino superior na cidade.

O IESC começou oferecendo cursos de Letras e Estudos Sociais e realizou seu primeiro vestibular em 1978. No entanto, enfrentou desafios como a falta de recursos financeiros e de infraestrutura. Em 1985, o governador de Mato Grosso estadualizou o IESC, transformando-o na Fundação Centro Universitário de Cáceres (FUCUC), vinculada à Secretaria de Educação e Cultura do Estado. A FUCUC expandiu-se, abrindo novos campi em várias cidades de Mato Grosso. Em 1993, a FUCUC foi transformada na Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT) para atender à crescente demanda por ensino superior público no estado. A UNEMAT continuou a expandir-se, estabelecendo novos campi e oferecendo educação de qualidade. Vários reitores contribuíram para o crescimento e desenvolvimento da UNEMAT, implementando medidas importantes, como concursos públicos para professores e técnicos, planos de carreira e salários, expansão para novas cidades e abertura do ensino a distância com auxílio da tecnologia.

A importância da UNEMAT na democratização do acesso ao ensino superior em Mato Grosso, atendendo tanto a população do interior quanto a da capital do estado. A instituição enfrentou desafios ao longo de sua história, mas sua trajetória é marcada por determinação e sucesso na promoção da educação superior pública e de qualidade em todo o estado.

No período de 1994 a 2018, a UNEMAT expandiu seu campus, aumentou a presença em municípios, cresceu o número de acadêmicos matriculados e cursos de graduação. O corpo docente e técnico-administrativo cresceu significativamente, mas a instituição ainda enfrenta desafios financeiros, com grande parte dos recursos destinados à folha de pagamento. A qualidade educacional, medida pelo IGC, permaneceu estável. Portanto, a instituição precisa considerar a qualificação dos

docentes, melhorar a gestão financeira e refletir sobre a qualidade do ensino e a avaliação institucional para continuar seu crescimento de forma sustentável.

Autoavaliação Institucional na UNEMAT

A Autoavaliação Institucional na UNEMAT começou em 1994, quando a universidade aderiu ao Programa de Avaliação Institucional (PAIUB) do Ministério da Educação (MEC). Esse processo visava entender e melhorar a universidade, indo além do controle e fiscalização. O engajamento da comunidade acadêmica era crucial, com debates e discussões sendo fundamentais.

Em 1997, a UNEMAT formou a Comissão Central de Avaliação Institucional, marcando o início das discussões preliminares. Mesmo com mudanças na política nacional de avaliação em 1998, a UNEMAT continuou seu compromisso com a avaliação e realizou o primeiro Seminário de Avaliação em 1999.

Em 2004, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) foi sancionado, influenciando a reestruturação da autoavaliação na UNEMAT, que estabeleceu a Comissão Própria de Avaliação (CPA) em 2005. A partir de 2010, os relatórios foram emitidos a cada três anos.

Essa trajetória demonstra o compromisso da UNEMAT com uma cultura participativa e democrática de avaliação, focada na melhoria contínua da qualidade da instituição, refletida nos relatórios que resultaram em recomendações para melhorias na gestão e infraestrutura.

O "II Relatório Síntese de Autoavaliação" da UNEMAT, publicado em 2005, abrangeu o período de avaliação entre 2003 e 2005. O relatório, composto por 84 páginas e dividido em seis seções, enfocou princípios fundamentais da autoavaliação na instituição. Esses princípios incluíram legitimidade, participação ativa de todos os envolvidos, não punição ou premiação, compromisso individual e coletivo, adesão voluntária e continuidade no processo.

A metodologia envolveu a colaboração de subcomissões nos diferentes campi da UNEMAT, que coletaram dados qualitativos e quantitativos. No entanto, surgiram

desafios devido à estrutura *multicampi* e resistências à avaliação, resultando em dificuldades na integração e comparação de informações.

Os relatórios subsequentes, de 2007, 2013, 2015 e 2018, continuaram a abordar a autoavaliação institucional, refletindo melhorias na participação da comunidade acadêmica e uma abordagem mais sistemática, alinhada com as diretrizes do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Eles também destacaram potencialidades e fragilidades da UNEMAT, fornecendo informações para aprimorar a qualidade do ensino, pesquisa e extensão. Embora os desafios persistam, os relatórios indicam uma evolução na cultura de avaliação na UNEMAT, contribuindo para a melhoria contínua da instituição e seu alinhamento com as melhores práticas de ensino superior no Brasil.

Análise dos Relatórios de Avaliação Institucional a partir das Categorias criadas pela CPA/UNEMAT

A análise dos Relatórios de Avaliação Institucional da UNEMAT, abrangendo os ciclos de 2010-2012, 2013-2015 e 2015-2018, revela uma certa harmonia e continuidade na sistematização dos dados. A Comissão Própria de Avaliação (CPA) da UNEMAT criou categorias de análise com base nas dimensões e eixos do SINAES, incluindo Categoria Administrativa e Organizacional, Categoria Infraestrutura e Categoria Pedagógica. Essas categorias abordam variáveis e indicadores relacionados a docentes, discentes, infraestrutura, gestão, ensino/currículo e pessoal técnico administrativo. A análise destes aspectos busca identificar convergências, divergências, tendências e regularidades nos dados coletados.

A série histórica dos processos avaliativos destaca a evolução da UNEMAT ao longo desses ciclos, permitindo a compreensão de avanços, retrocessos e áreas que requerem atenção. A análise sistemática desses relatórios contribui para o aprimoramento contínuo da instituição.

A análise da Categoria Administrativa e Organizacional nos ciclos de avaliação da UNEMAT (2010-2012, 2013-2015 e 2015-2018) revela uma avaliação predominantemente positiva em relação ao planejamento, execução, orçamento e regulamentação das atividades da instituição. No entanto, alguns aspectos, como o

fluxo de informações sobre as decisões dos órgãos colegiados e os meios de comunicação utilizados pela UNEMAT para divulgar suas ações, foram avaliados como razoáveis. A instalação física da universidade é uma área destacada como necessitando de melhorias.

Na Categoria Infraestrutura, que aborda questões relacionadas a salas de aula, bibliotecas, laboratórios e outros aspectos de infraestrutura, a avaliação foi variada. Os ambientes de trabalho e as salas de aula receberam avaliações positivas, enquanto aspectos como a organização e funcionalidade das bibliotecas, o acervo bibliográfico disponível e a manutenção de laboratórios e bibliotecas foram avaliados como regulares ou razoáveis. As condições de acesso à internet na UNEMAT foram avaliadas como insatisfatórias.

A Categoria Pedagógica da avaliação da UNEMAT abrangeu diversos aspectos relacionados à qualidade das atividades de ensino, pesquisa, extensão, comunicação com a sociedade e atendimento aos estudantes. A análise abrangeu os ciclos de avaliação de 2010-2012, 2013-2015 e 2015-2018, resultando em 10 variáveis e indicadores avaliados. Embora tenha havido algumas divergências nos critérios de avaliação ao longo dos períodos, a avaliação geral é positiva. No geral, as atividades de ensino, pesquisa e extensão da UNEMAT foram consideradas "BOM", indicando que muitos aspectos são satisfatórios, mas há espaço para melhorias contínuas. Destaca-se a necessidade de manter a excelência nas atividades de ensino, especialmente em áreas como objetivos, conteúdos, instrumentos e critérios de avaliação. No entanto, nenhum dos indicadores foi classificado como "INSATISFEITO".

Após analisar cada categoria, observa-se que na Categoria Administrativa e Organizacional, a predominância foi a avaliação como "BOM". Na Categoria Infraestrutura, a predominância foi "RAZOÁVEL", indicando que existem boas características, mas também fragilidades significativas. Finalmente, na Categoria Pedagógica, a predominância também foi "BOM". Essas avaliações fornecem uma visão abrangente das áreas de força e fraqueza da UNEMAT, orientando melhorias futuras e fornecendo informações valiosas para o aprimoramento contínuo da instituição.

288 vezes pelos gestores que, e em grande medida, expressaram o que os gestores não podem fazer e o que não é avaliação, ou seja, o termo foi utilizado para se referir a algo partindo dos aspectos excludentes como uma forma de justificar a não tomada de decisão a partir dos dados da Avaliação Institucional. A expressão “Gente” foi utilizada empregando a ideia de coletividade nas ações acadêmicas. Quanto ao “Planejamento”, este é unânime enquanto instrumento e importância para se gestar uma instituição de ensino superior, entretanto, os entrevistados rechaçam a utilização deste mecanismo para burocratizar o desenvolvimento da universidade. Já o termo “Universidade”, citada 89 vezes, destacando a importância da instituição para a sociedade. De acordo com a exposição desta Nuvem e respeitado o contexto das falas, foi possível observar que os gestores reconhecem a Avaliação como um importante instrumento para gestão e planejamento da instituição, mas que ainda não é consenso a utilização dos dados pela comunidade acadêmica.

No Grupo 1 (G1), a palavra "Avaliação" se destacou, sendo mencionada 250 vezes, com ênfase na importância de avaliar as atividades da instituição. O termo "Não" foi usado 288 vezes, principalmente para expressar o que a avaliação não é ou o que não deve ser. Também foi notável o uso da palavra "Gente" para referir-se à coletividade nas ações acadêmicas, e "Planejamento" foi considerado importante, embora com críticas à burocratização. No Grupo 2 (G2), as palavras-chave foram semelhantes às do Grupo 1, com "Avaliação" destacando-se (242 vezes) e enfatizando uma perspectiva participativa e emancipatória. O "Não" também foi usado para expressar que a Avaliação Institucional não está sendo totalmente utilizada como deveria. "Gente" e "Planejamento" foram mencionados de maneira semelhante, com discussões sobre os benefícios e desafios do planejamento.

No Grupo 3 (G3), composto por membros da CPA, as palavras "Gente", "Para", "Avaliação", "Processo" e "Universidade" se destacaram. "Gente" foi usado para descrever situações vivenciadas no processo de Avaliação Institucional. "Para" foi frequentemente usado para conectar os resultados da avaliação à melhoria da qualidade universitária. Os membros da CPA compreendem a Avaliação como uma ferramenta de gestão que contribui para a melhoria da universidade.

Portanto, as percepções variam, mas em geral, os entrevistados reconhecem a importância da Avaliação Institucional como instrumento de gestão e planejamento. No entanto, ainda não há consenso sobre sua operacionalidade nos moldes atuais, e alguns gestores não a utilizam plenamente para tomada de decisão. As palavras-chave refletem as principais preocupações e pontos de vista de cada grupo de entrevistados.

Efeitos da Avaliação Institucional para Tomada de Decisão

Aqui são discutidos os efeitos da Avaliação Institucional na tomada de decisões no contexto universitário. Que a partir da análise subjetiva e análise do conteúdo, emergiram três categorias de análise: 1) Avaliação Institucional instrumentalizada como auxílio à Gestão Universitária, 2) Avaliação Institucional pela Gestão Universitária na percepção da CPA, e 3) Efeitos da Avaliação Institucional como instrumento de Gestão Universitária.

Na primeira categoria, os gestores destacam suas atribuições, que envolvem coordenar, gerenciar, propor políticas e articular atividades na universidade. Eles reconhecem a importância de conectar as atividades internas com as necessidades da sociedade e do Estado, enfatizando a participação ativa no mundo.

As concepções avaliativas dos gestores refletem uma perspectiva democrática e participativa da Avaliação Institucional. Eles veem a avaliação como um processo interativo e sistêmico, não se limitando a atribuir notas, mas buscando compreender o processo de ensino e aprendizagem.

A Avaliação Institucional é vista como uma ferramenta crucial para direcionar a gestão, identificar necessidades da sociedade, refletir sobre ações e melhorar a qualidade da universidade. Os gestores reconhecem a complexidade da gestão universitária e a importância de avaliar constantemente suas ações e práticas.

Em relação ao Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), os gestores não expressam uma visão mercadológica ou regulatória. Eles entendem o SINAES como um processo contínuo que envolve parâmetros de qualidade, diagnóstico e busca pela melhoria da qualidade do ensino superior.

Em resumo, os gestores universitários consideram a Avaliação Institucional como uma ferramenta essencial para a gestão universitária, com ênfase na participação, reflexão e melhoria contínua da qualidade educacional. Além disso, percebem o SINAES como um processo de avaliação que visa aprimorar o ensino superior, não apenas atender a requisitos regulatórios.

A Categoria 2 da pesquisa trata da Avaliação Institucional pela Gestão Universitária na percepção da CPA (Comissão Própria de Avaliação) da UNEMAT (Universidade do Estado de Mato Grosso). A CPA foi criada em 2004 e é composta por representantes de diferentes setores da instituição e da sociedade, sendo responsável por avaliar a universidade. Suas atividades são coordenadas na Reitoria em Cáceres, com atuação nos diferentes *campi*.

Os membros da CPA desempenham um papel crucial na construção e operacionalização da Avaliação Institucional, promovendo a participação democrática na universidade. Considerando a Avaliação Institucional como essencial para repensar e melhorar práticas pedagógicas e administrativas na universidade.

Os membros da CPA acreditam que seu trabalho contribui para fortalecer a cultura avaliativa na instituição e fornecer informações valiosas para a gestão universitária. A concepção de Avaliação Institucional para os membros da CPA envolve a melhoria da qualidade do ensino e pesquisa. E quanto ao uso dos resultados da Avaliação Institucional pelos gestores, há opiniões divergentes. Alguns acreditam que os gestores precisam ser mais sensíveis e dar mais atenção aos resultados, enquanto outros afirmam que os gestores têm ouvido a comunidade acadêmica e utilizado os resultados para tomar decisões.

JÁ a interação entre planejamento, gestão e avaliação é vista como fundamental pelos membros da CPA. Eles consideram que essas três áreas devem se relacionar de forma contínua, identificando potencialidades e fragilidades da instituição e orientando a tomada de decisões. A CPA utiliza os resultados da Avaliação Institucional para planejar suas próprias ações, buscando melhorar a coleta de dados e atender aos anseios da comunidade acadêmica.

No entanto, as ações concretas resultantes dos resultados da Avaliação Institucional mencionadas pelos membros da CPA são limitadas, com destaque para a alocação de recursos para melhorias no transporte acadêmico e a reestruturação do processo avaliativo. Em resumo, a pesquisa revela a importância da CPA na Avaliação Institucional da Unemat e destaca a necessidade de uma interação contínua entre planejamento, gestão e avaliação para promover a qualidade na universidade.

A pesquisa investigou a Categoria 3 da Avaliação Institucional na UNEMAT, que se concentra nos efeitos dessa avaliação com um instrumento de Gestão Universitária. Os resultados revelam que os gestores da instituição reconhecem a importância da Avaliação Institucional, mas ainda não a utilizam plenamente em suas tomadas de decisão. Há uma necessidade de maior engajamento da comunidade acadêmica no processo avaliativo, bem como de maior transparência na divulgação dos resultados e na discussão dos dados coletados.

A Comissão Própria de Avaliação (CPA) também deve buscar formas de envolver mais a comunidade participante e de garantir que as contribuições e proposições sejam consideradas na gestão da universidade. Além disso, a pesquisa destaca a importância de capacitar e qualificar os gestores em planejamento, gestão e avaliação universitária.

Portanto, a Avaliação Institucional na Unemat é vista como uma ferramenta fundamental para a melhoria da qualidade do ensino superior público, mas ainda há desafios a serem superados para que seus resultados sejam plenamente utilizados na gestão da instituição e para que haja um maior engajamento de toda a comunidade acadêmica no processo avaliativo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de Autoavaliação Institucional é essencial pois incentiva uma abordagem participativa e democrática voltada à melhoria contínua das instituições de ensino superior. Tendo objetivo de promover a colaboração e orientar o aprimoramento das áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão universitária. A integração entre a Avaliação Institucional do SINAES e os Planejamentos Estratégicos

fortalece os indicadores de qualidade, proporcionando uma visão mais qualitativa do desempenho institucional. Essa articulação entre planejamento, gestão e avaliação é decisiva para alinhar intenções e resultados, permitindo decisões mais embasadas. A UNEMAT, por exemplo, tem utilizado os resultados da autoavaliação para orientar políticas pedagógicas e estratégicas, sempre em sintonia com os anseios da comunidade acadêmica.

As informações dos Relatórios Conclusivos de Avaliação têm servido de base para documentos institucionais importantes, como o Planejamento Estratégico Participativo e o Plano de Desenvolvimento Institucional, orientando a gestão universitária de forma participativa e democrática. As entrevistas com gestores e membros da Comissão Própria de Avaliação demonstraram que a Avaliação Institucional tem efeitos visíveis na pesquisa, ensino, extensão e gestão, apesar de algumas vezes ser subestimada pelos gestores, destacando seu potencial protagonismo na instituição. A Autoavaliação fortaleceu a participação da comunidade acadêmica, promovendo diálogo e negociação para a melhoria da instituição e profissionalizando a área de Avaliação Institucional.

O cenário da Avaliação Institucional na UNEMAT revela desafios significativos, especialmente devido à resistência de alguns gestores em utilizar os dados da Autoavaliação para direcionar as ações da instituição. Muitos gestores que reconhecem a importância da Avaliação Institucional não a aplicam efetivamente em suas decisões, optando por outros caminhos. A mudança desse quadro requer uma transformação cultural e conscientização sobre o papel crucial da Avaliação Institucional na gestão universitária.

Há uma contradição entre o engajamento da comunidade acadêmica e a utilização dos dados pelos gestores, com os primeiros se abstendo de contribuir devido à percepção de que suas sugestões não são priorizadas, enquanto os segundos alegam baixa participação da comunidade acadêmica na construção do diagnóstico. A Comissão Própria de Avaliação deve repensar sua metodologia para incentivar maior participação e legitimidade dos dados. Os entrevistados sugerem melhorar a relação com alunos, professores e a comunidade externa, capacitar os gestores em

planejamento e gestão, fortalecer a transparência e promover o engajamento da comunidade acadêmica.

A Avaliação Institucional é vista como um instrumento de transformação na educação superior, orientando o planejamento e corrigindo o curso da gestão universitária. O envolvimento de toda a comunidade acadêmica é fundamental para o sucesso desse processo, e a pesquisa fornece dados e informações valiosos para a reflexão e melhoria contínua da Avaliação Institucional e da Gestão Universitária na UNEMAT.

Esta pesquisa foi desenvolvida dentro dos enquadramentos científicos metodológicos expressos e acreditamos que trará benefícios sociais pelo conjunto de dados e informações que está sendo colocado à disposição de toda a sociedade interessada no assunto, e mais especificamente, a Universidade do Estado de Mato Grosso que poderá apropriar-se dos resultados desta pesquisa, rediscuti-los e propor novas reflexões acerca da Avaliação Institucional e da Gestão Universitária.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de Projeto, Tcc, Dissertação e Tese**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2014. ISBN 978-85-224-9115-5

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2009. ISBN 978-85-62938-04-7

BONDIOLI, Ana. **O projeto pedagógico da creche e a sua avaliação: a qualidade negociada**. Campinas-SP: Autores Associados, 2004. ISBN 85-7496-093-4

CHAUÍ, Marilena de Souza. **Em defesa da educação pública, gratuita e democrática**. Belo Horizonte: Editora Autentica, 2018. ISBN 978-85-513-0428-0

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

LEITE, Denise. **Avaliação participativa e qualidade**. In. LEITE, Denise (Org). Avaliação participativa e qualidade: os atores locais em foco. Porto Alegre: Sulina, 2009. p. 7-10. ISBN 978-85-205-0550-2

LIMA, Elizeth Gonzaga dos Santos. **Avaliação Institucional e as estratégias de organização dos espaços de discussão na universidade**. In. LEITE, Denise (Org).

Avaliação participativa e qualidade: os atores locais em foco. Porto Alegre: Sulina, 2009. p. 189-208. ISBN 978-85-205-0550-2

LIMA, Elizeth Gonzaga dos Santos. **Avaliação Institucional: o uso dos resultados – Estratégias de (re) organização dos espaços de discussão na Universidade.** Campinas, Ed. RG, 2010. ISBN 978-85-61622-18-3.

LIMA, Elizeth Gonzaga dos Santos. **Avaliação Institucional: O Uso dos Resultados como Estratégia de (RE) Organização dos Espaços de Discussão na Universidade.** 2008. Disponível

em:<http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/251859/1/Lima%2c%20Elizeth%20Gonzaga%20dos%20Santos.pdf>. Acesso em: 02/06/2017

LIMA, Elizeth Gonzaga dos Santos. **Os processos de avaliação instituídos na educação superior e os processos de tomadas de decisão:** significados, sentidos e efeitos. In: SILVA, Agnaldo R.; KARIM, Taisir M. (Orgs). *Universidade e Política: Temas do Ensino.* Cáceres: Editora Unemat, 2010. ISBN 978-85-7911-047-4

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. **A pesquisa em educação:** abordagens qualitativas. São Paulo: EPU. 10ª Edição, 2007.

MACHADO, Maria Goreti Faria; SILVA, Maria Beatriz Gomes. Sistema estadual de avaliação participativa: mapeamento da produção científica. **Linguagens, Educação e Sociedade**, [S. l.], v. 26, n. 52, p. 396–425, 2022. DOI: 10.26694/rles.v26i52.2886. Disponível em: <https://periodicos.ufpi.br/index.php/lingeducusoc/article/view/2886>. Acesso em: 9 abr. 2025.

MARCIANO, Solange; QUEIROZ, Elisabete. **Gestão Estratégica para além do Planejamento Estratégico.** Cuiabá: Entrelinhas, 2012. ISBN 978-85-7992-028-8

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia Científica.* São Paulo: Editora Atlas, 2011. ISBN 978-85-224-6625-2.

OLIVEIRA, Adriana Rivoire Menelli de. Espaços participativos, planejamento estratégico e sustentabilidade em organizações educacionais. In: LEITE, Denise (Org). **Avaliação participativa e qualidade: os atores locais em foco.** Porto Alegre: Sulina, 2009. p. 189-208. ISBN 978-85-205-0550-2

OLIVEIRA, Maria Marly de; **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses.** 5ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. ISBN 978-85-352-3942-3.

RISTOFF, Dilvo I. **Princípios do Programa de Avaliação Institucional.** In: BRASIL. Secretaria de Ensino Superior. *Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras.* Brasília: SESu, 1994.

TONI, Jackson de. **Planejamento e elaboração de projetos**: um desafio para a gestão no setor público. Porto Alegre, 2003. Trabalho Apostilado. Disponível em <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/39F91FA48FD37A0B032571C000441F95/\\$File/NT00032192.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/39F91FA48FD37A0B032571C000441F95/$File/NT00032192.pdf)>. Acessado em: Mai de 2019.

UNEMAT. Universidade do Estado de Mato Grosso. **Planejamento Estratégico Participativo PEP 2015-2025**: planejar, participar, concretizar. Cáceres MT: Editora Unemat. Disponível em: <http://portal.unemat.br/media/files/livro_pep_unemat%204.pdf>. Acessado em: 20 Mai. 2019.

UNEMAT. Universidade do Estado de Mato Grosso. **Relatórios da Autoavaliação Institucional da Unemat**. Cáceres MT: Editora Unemat. Disponível em: <<http://portal.unemat.br/?pg=site&i=avaliacao&m=>>>. Acessado em: 20 Mai. 2019.

UNEMAT. Universidade do Estado de Mato Grosso. **Anuários Estatísticos da Unemat**. Cáceres MT: Editora Unemat. Disponível em: < <http://www.unemat.br/prpti/anuario/>>. Acessado em: 20 Mai. 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. ISBN 85-7307-852-9

HISTÓRICO

Submetido: 30 de set. de 2023.

Aprovado: 31 de Dez. de 2024.

Publicado: 03 de Jan. de 2025.

COMO CITAR O ARTIGO - ABNT:

SILVA, Rangel Renan Ramos da Silva; LIMA, Elizeth Gonzaga dos Santos Lima. Avaliação Institucional como Instrumento de Gestão na Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT. **Revista Linguagens, Educação e Sociedade - LES**, v. 29, n.59, 2025.