

Manuela Coelho Perez

**GRAU DE MATURIDADE DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Dissertação submetida ao Programa de
Pós-Graduação em Administração
Universitária da Universidade Federal
de Santa Catarina para a obtenção do
Grau de Mestre em Administração
Universitária.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre
Moraes Ramos

Florianópolis, SC
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Perez, Manuela Coelho

Grau de maturidade do processo de autoavaliação
da Universidade Federal de Santa Catarina / Manuela
Coelho Perez ; orientador, Alexandre Moraes Ramos,
2017.

159 p.

Dissertação (mestrado profissional) –
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração
Universitária, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Autoavaliação
Institucional. 3. Grau de Maturidade. 4. Gestão
Universitária. 5. Instrumento de Autoavaliação. I.
Moraes Ramos, Alexandre. II. Universidade Federal
de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em
Administração Universitária. III. Título.

Manuela Coelho Perez

**GRAU DE MATURIDADE DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre”
e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em
Administração Universitária.

Florianópolis, 24 de maio de 2017.

Prof.^a Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.^a
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Alexandre Moraes Ramos, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Alexandre Marino Costa, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Eduardo Lobo, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico esta dissertação à Monique Bayestorff pelo apoio incondicional em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a Deus pela vida, pela saúde e pela força nos momentos em que precisei. Ao meu orientador Prof. Alexandre Moraes Ramos que me orientou nessa caminhada.

Dentro da Universidade, agradeço a algumas pessoas que ajudaram de uma forma ou de outra para que o meu objetivo fosse atingido. Agradeço ao Otávio Vanderlei Berlanda que me incentivou a participar do processo seletivo do mestrado profissional e ao Luiz Alberton que me auxiliou na elaboração do meu anteprojeto. Agradeço à Monique Bayestorff (MB), colega de trabalho, amiga, irmã e parceira de vida. Pessoa que esteve junto comigo acompanhando e me auxiliando em cada etapa deste processo. Dizer apenas obrigada, às vezes, não é suficiente para agradecer e retribuir todo o apoio recebido nesse período. Dívida eterna!

Agradeço ao Prof. Thiago Francisco por suas colaborações decorrentes de sua experiência no setor de avaliação institucional.

Agradeço imensamente a colaboração e a paciência da Prof. Alessandra de Linhares Jacobsen, vulgo “AlesSANTA”, em que as trocas de mensagens via *WhatsApp* se tornaram constantes, mesmo ela estando em férias, nunca deixou de responder uma mensagem sequer. Sem o apoio dela o caminho percorrido com certeza teria sido mais árduo.

Ao Maurício Rissi, que sempre respondeu meus questionamentos referentes ao programa com a maior paciência e presteza do mundo.

Aos meus pais e meus irmãos pelo incentivo, pelo carinho e momento juntos.

Enfim, agradeço a todos aqueles que de alguma forma se fizeram presentes ainda que em pensamento. Obrigada!

“Nenhum caminho é longo demais quando
um amigo nos acompanha”
(Ralph Waldo Emerson).

RESUMO

O objetivo desta dissertação foi avaliar o grau de maturidade do processo de autoavaliação institucional da Universidade Federal de Santa Catarina referente ao ano de 2015, desenvolvido e coordenado pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) da UFSC. A avaliação institucional ganhou força com a instituição do Programa de Avaliação das Universidades Brasileiras (PAIUB), que surgiu com o intuito de imprimir uma avaliação de caráter permanente às instituições. A avaliação é implementada por meio do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Todavia, o SINAES normatiza a avaliação institucional nas instituições de ensino superior (IES), e apresenta o que deve ser avaliado, mas não a forma que deve ser realizada, assim, fica a cargo das instituições a decisão de qual formato ou maneira utilizarão para se autoavaliarem. Diante disto, é primordial conhecer e identificar o nível de maturidade dos processos da autoavaliação, pois, é por meio dele que são identificados os gargalos ou áreas de oportunidades que irão facilitar e orientar os pontos a serem desenvolvidos para o aperfeiçoamento das práticas institucionais. Para medir o grau de maturidade da autoavaliação criou-se um modelo de avaliação utilizando, como base, os critérios de um guia de boas práticas utilizado em governança de Tecnologia da Informação para controle de processos, o *Control Objectives for Information and Related Technology* (COBIT), alinhado à ferramenta PDCA (planejamento, execução, controle e ação). O COBIT é um dos *frameworks* de governança de TI mais utilizados mundialmente. A partir da criação do instrumento de avaliação do grau de maturidade do processo de autoavaliação institucional, realizou-se a aplicação de um questionário estruturado para a coleta de dados, aplicado aos membros da CPA. Utilizou-se para esta dissertação a pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa documental envolveu os dados relacionados à autoavaliação institucional da UFSC, pesquisados em relatórios produzidos pela CPA e relatórios institucionais diversos. Tratou-se de uma pesquisa aplicada, descritiva, qualitativa e apresentou o estudo de caso da Universidade Federal de Santa Catarina e da Comissão Própria de Avaliação a partir da análise de um instrumento do ciclo de gestão, a autoavaliação. Dentre os principais resultados obtidos, a pesquisa apontou que o grau de maturidade da autoavaliação da UFSC foi de 2,58, próximo do nível 3, em que as políticas, planos e procedimentos são definidos,

documentados e comunicados, buscando assegurar uma conformidade efetiva, porém a monitoração ainda é falha e os requisitos não são devidamente tratados. A etapa que obteve o menor nível de maturidade foi a etapa VI – Proposição e Implantação das Ações, em que o nível obtido foi de 0,88, próximo do nível 1, que se representa pela existência de consciência do processo, mas existem processos informais voltados à conformidade.

Palavras-chave: Autoavaliação Institucional. Grau De Maturidade. Gestão Universitária. Universidade. Instrumento de Autoavaliação. UFSC.

ABSTRACT

The objective of this dissertation was to evaluate the degree of maturity of the institutional self - assessment process of the Federal University of Santa Catarina for the year 2015, developed and coordinated by the UFSC 's Own Evaluation Commission (CPA). The institutional evaluation gained strength with the institution of the Program of Evaluation of Brazilian Universities (PAIUB), which appeared with the intention of printing a permanent evaluation to the institutions. The evaluation is implemented through the National System of Evaluation of Higher Education (SINAES), instituted by Law No. 10,861, dated April 14, 2004. However, SINAES only regulates and supports the institutional evaluation in higher education institutions (HEIs), and presents what should be evaluated, but not the form that should be performed, thus, it is up to the institutions to decide which format or way they will use to self-evaluate. Given this, it is essential to know and identify the level of maturity of the processes of self-assessment, because it is through it that the bottlenecks or areas of opportunity are identified that will facilitate and guide the points to be developed for the improvement of institutional practices. In order to measure the degree of maturity of the self-assessment, a structured data collection instrument was created, applied to the members of the CPA, based on the evaluation criteria of a guide to good practices used in Information Technology governance for Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT), aligned with the PDCA (planning, execution, control, and action) tool. COBIT is one of the most used IT governance frameworks in the world. Bibliographical and documentary research was used for this dissertation. The documentary research involved the data related to UFSC's institutional self-assessment, which were surveyed in reports produced by the CPA and various institutional reports. It was an applied, descriptive, qualitative research and presented the case study of the Federal University of Santa Catarina and the Self Assessment Commission from the analysis of an instrument of the management cycle, the self-assessment. Among the main results, the research showed that the degree of maturity of the UFSC self-assessment was 2.58, close to level 3, where policies, plans and procedures are defined, documented and communicated, seeking to ensure effective compliance, But monitoring is still faulty and requirements are not properly addressed. The stage that obtained the lowest level of maturity was stage VI - Proposition and Implementation

of the Actions, in which the obtained level was of 0.88, near the level 1, that is represented by the existence of process consciousness, but there are informal processes compliance.

Keyword: Institutional Self-Assessment. Maturity Level. University Management. University. UFSC.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução dos modelos de gestão pública	29
Figura 2: Eixos e Dimensões do SINAES.....	35
Figura 3: Doutrinas administrativas e respectivos tratamentos da TI.....	52
Figura 4: Ciclo de governança de TI.....	53
Figura 5: Níveis de Maturidade do CMMI – Representação por Estágios..	54
Figura 6: Modelo conceitual do COBIT	56
Figura 7: Habilitadores do COBIT	57
Figura 8: Áreas chave de Governança e Gestão – COBIT 5	61
Figura 9: Modelo de Governança.....	63
Figura 10: Avaliação de maturidade por processo	64
Figura 11: Maturidade e Legitimidade.....	65
Figura 12: Desenho da pesquisa.....	71
Figura 13: Estrutura Organizacional da Administração da Universidade ...	76
Figura 14: Unidades vinculadas à Reitoria	77
Figura 15: Ciclo dos processos de autoavaliação de 2015	80
Figura 16: Áreas chave de Governança e Gestão - COBIT 5 - Modelo adaptado	82
Figura 17: Arquitetura COBIT adaptada.....	83
Figura 18: Níveis de Maturidade da Pesquisa	84
Figura 19: Fragmento do instrumento de coleta de dados aplicado	91
Figura 20: Propostas acerca da etapa Sensibilização da Comunidade Universitária.....	94
Figura 21: Propostas acerca da Concepção dos Instrumentos de Avaliação de Avaliação.....	98
Figura 22: Aplicação dos instrumentos de consulta	100
Figura 23: Propostas acerca da Coleta e Sistematização dos Dados	103
Figura 24: Propostas acerca da Análise e Diagnóstico da Realidade Institucional.....	107
Figura 25: Propostas acerca da Divulgação dos Resultados	111
Figura 26: Propostas acerca da Proposição e Implantação de Ações	115

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Dimensões do SINAES	35
Quadro 2: Níveis de Maturidade COBIT	60
Quadro 3: Categorias, fatores de análise e instrumento de coleta de dados.....	69
Quadro 4: Discentes da educação básica e superior	74
Quadro 5: Corpo Funcional UFSC	74
Quadro 6: Quantidade de cursos oferecidos	75
Quadro 7: Fragmento do instrumento de coleta de dados	87
Quadro 8: Resultados e arredondamentos dos níveis de maturidade.....	88
Quadro 9: Nível de maturidade Etapa I.....	92
Quadro 10: Quantidade de questões do instrumento de coleta de dados	95
Quadro 11: Nível de maturidade Etapa II.....	97
Quadro 12: Nível de maturidade Etapa III	102
Quadro 13: Porcentagem de participantes do processo de autoavaliação da UFSC em 2015	104
Quadro 14: Nível de maturidade Etapa IV	106
Quadro 15: Nível de maturidade Etapa V	110
Quadro 16: Nível de maturidade da Etapa VI	114
Quadro 17: Avaliação da maturidade por domínio	117
Quadro 18: Grau de maturidade geral da Autoavaliação da UFSC	117

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Etapa I - Sensibilização da Comunidade Universitária.....	90
Gráfico 2: Percepção do grau de maturidade da Etapa I por domínio.....	93
Gráfico 3: Etapa II: Concepção dos Instrumentos de Avaliação.....	96
Gráfico 4: Percepção do grau de maturidade da Etapa II por domínio	98
Gráfico 5: Coleta e Sistematização dos Dados.....	101
Gráfico 6: Percepção do grau de maturidade da Etapa III por domínio	103
Gráfico 7: Análise e Diagnóstico da Realidade Institucional.....	105
Gráfico 8: Percepção do grau de maturidade da Etapa IV por domínio....	107
Gráfico 9: Divulgação dos Resultados	109
Gráfico 10: Percepção do grau de maturidade da Etapa V por domínio ...	111
Gráfico 11: Proposição e Implantação de Ações.....	113
Gráfico 12: Percepção do grau de maturidade da Etapa VI por domínio ..	115
Gráfico 13: Nível de maturidade por etapa do ciclo de autoavaliação	118

LISTA DE ABREVIATURAS

APO - Alinhar, Planejar e Organizar
BAI - Construir, Adquirir e Implementar
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CPA - Comissão Própria de Avaliação
CMMI - *Capability Maturity Model*
CVM - Comissão de Valores Mobiliários
CIPFA - *The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy*
COBIT - *Control Objectives For Information and Related Technology*
CONAES - Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's Internal Control*
CUUn - Conselho Universitário
DPGI - Departamento de Planejamento e Gestão da Informação
DSS - Entregar, Servir e Suportar
EDM - *Evaluate, Direct and Monitor*
ENADE - Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IAGP - Instrumento para Avaliação da Gestão Pública
IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IES - Instituição de Ensino Superior
INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
ITIL - *Information Technology Infrastructure Library*
IFAC - *International Federation of Accountants*
ISACA - *Information Systems Audit and Control Association*
ISACF - *Information Security Audit e Control Foundation*
MEA - Monitorar, Avaliar e Medir
MEGP - Modelo de Excelência em Gestão Pública
NUGECORP - Núcleo de Governança e Educação Corporativa
NSP - Novo Serviço Público
OPM - *Office for Public Management Ltda*
PAIUB - Programa de Avaliação Institucional
PDCA - Planejar, Executar, Controlar e Agir
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional
PNPIR - Política Nacional de Promoção da Igualdade Racial
PAAI - Programa de Autoavaliação Institucional

RAAI - Roteiro da Autoavaliação das Instituições
SCIELO - *Scientific Electronic Library Online*
SEI - *Software Engineering Institute*
SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
TAEs - Servidores técnico-administrativos em educação
TI - Tecnologia da Informação
UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	19
1.1 TEMA PROBLEMA	20
1.2 OBJETIVO GERAL	22
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	22
1.4 JUSTIFICATIVA	22
1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA	24
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	27
2.1 GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	27
2.1.1 Gestão universitária.....	30
2.2 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL EM UNIVERSIDADES	33
2.2.1 Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)	38
2.2.2 Comissão Própria de Avaliação (CPA)	39
2.3 CICLO PDCA.....	40
2.4 GOVERNANÇA.....	42
2.4.1 Governança corporativa.....	43
2.4.2 Governança de projetos.....	46
2.4.3 Governança social	47
2.4.4 Governança pública	48
2.4.5 Governança de tecnologia da informação - TI	51
2.5 MODELOS DE GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: ITIL, CMMI, COBIT	53
2.5.1 COBIT.....	55
2.5.2 Considerações sobre a teoria - modelos de governança de TI	58
2.5.3. Modelo de Maturidade pelas diretrizes do COBIT.....	59
3 METODOLOGIA	67
3.1 DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO	68
3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	68
3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS.....	71
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	72
4 APRESENTAÇÃO E RESULTADOS DA PESQUISA	73
4.1 DESCRIÇÃO DO OBJETO DO ESTUDO DE CASO	73
4.1.1 Estrutura organizacional.....	75
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA ATUAÇÃO DA CPA NA GESTÃO DE AUTOAVALIAÇÃO DA UFSC	78
4.3 INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO DA MATURIDADE DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO DA UFSC.....	81

4.4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS, ANÁLISE E AS PROPOSTAS DE MELHORIAS	87
4.4.1 Etapa I: Sensibilização da Comunidade Universitária	89
4.4.2 Etapa II: Concepção dos Instrumentos de Avaliação	95
4.4.3 Etapa III: Coleta e Sistematização dos Dados	99
4.4.4 Etapa IV: Análise e Diagnóstico da Realidade Institucional	104
4.4.5 Etapa V: Divulgação dos Resultados	108
4.4.6 Etapa VI: Proposição e Implantação de Ações	112
4.5 SÍNTESE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	116
4.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO	119
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	121
5.1 RECOMENDAÇÕES DE PESQUISAS FUTURAS	123
REFERÊNCIAS	125
APÊNDICES	141
APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados	141
APÊNDICE B – Pesquisas nas bases de dados	155
APÊNDICE C – Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)	158

1 INTRODUÇÃO

Os processos de avaliação das Instituições de Educação Superior (IES) não são uma novidade no cenário educacional, estes vêm assumindo importância na medida em que a educação superior encontra-se em constantes reformulações no Brasil e no mundo. Essas reformulações decorrem das transformações sociais e tecnológicas que vêm ocorrendo na vida social, no mundo do trabalho e na produção do conhecimento (GALDINO, 2016).

A Autoavaliação, juntamente com a avaliação externa, promovida pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) atende às IES na definição de seus planos, métodos e trajetórias. Para atender o aperfeiçoamento contínuo da IES, as análises e recomendações oriundas das avaliações internas e externas deverão ser divulgadas com o objetivo de subsidiar novos planejamentos e decisões. Dessa forma, a avaliação torna-se um processo essencial para um gerenciamento de qualidade, no qual os gestores devem fazer todo o planejamento institucional baseado nos resultados das atividades avaliativas, internas e externas, e analisar os Relatórios de Avaliação para poder propiciar uma melhor análise e mudanças efetivas na gestão institucional (COLOMBO, 2013).

A divisão de opiniões sobre o papel das universidades na atual sociedade criou uma necessidade das universidades se autoavaliarem, que, de certo modo, tiveram, por força de Lei (BRASIL, 2011), que tornar públicas suas ações, dando uma maior transparência de todos os seus atos. A avaliação institucional é vista como um instrumento de legitimidade de poder e eficaz organizadora de reformas em educação. Essas reformas se relacionam com as grandes metas sociais e econômicas de cada país que, por sua vez, estão também relacionadas ao processo de globalização que afeta, direta ou indiretamente, as Instituições de Educação Superior (BRASIL, 2011).

A avaliação externa, de natureza padronizada, vem sendo enfatizada como um instrumento para a implementação de agendas nacionais de educação, em detrimento da valorização de avaliações de cunho interno que respeitam a identidade e diversidade institucional, conforme aponta Freitas (2010).

Considera-se de amplo conhecimento a capacidade de transformação que os processos avaliativos são capazes de desencadear em uma IES, pois estão alicerçados em diversos argumentos que vão

desde a necessidade de os Estados assegurarem a qualidade e os controles regulatórios, à distribuição e ao uso adequado dos recursos públicos, à expansão segundo critérios estabelecidos do sistema, até a necessidade de fé pública para orientar a sociedade (SINAES, 2004).

1.1 TEMA PROBLEMA

Avaliar produtos (tangíveis ou intangíveis), processos, práticas e infraestruturas existentes em instituições de ensino requer metodologias adequadas, pessoas capacitadas, motivadas e com conhecimento profundo sobre o tema (LEHFELD *et al.*, 2010). Afinal, como recordam Lehfeld *et al.* (2010, p. 178),

[...] avaliar uma instituição universitária significa lidar não só com variáveis quantificáveis, mas também com situações polissêmicas, incertas e dinâmicas. Significa levar em conta as contradições, a pluralidade de pontos de vista, a diversidade dos sujeitos, os elementos estruturais e conjunturais.

Depreende-se, do exposto, garantir que processos de autoavaliação sejam consistentes, contínuos e com adequado grau de maturidade exige que estas IES atuem de forma transparente, legítima e participativa na consecução dos seus objetivos traçados em Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI). Neste âmbito, ressalta-se a existência de legislação pertinente, destinada a disciplinar o tema, a exemplo da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES – (BRASIL, 2004).

De acordo com a legislação (BRASIL, 2004), editada pela Presidência da República, determina, entre outros aspectos, que a Avaliação Institucional aconteça tanto em nível externo como interno (em seu Art. 2º), e, conforme consta em seu Art. 11, que cada instituição de ensino superior, pública ou privada, constitua sua Comissão Própria de Avaliação (CPA), absorvendo “as atribuições de condução dos processos de avaliação internos da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo INEP [...]”.

Todavia, apesar de normatizar e apoiar a avaliação institucional em IES, o SINAES apresenta o que deve ser avaliado, mas não como deve ser realizado, deixando a cargo destas a decisão de qual formato ou

maneira utilizarão para se autoavaliarem. Isto permite que o processo se adapte à natureza, características e cultura de cada instituição, todavia pode ocasionar dificuldades às CPA's, como a possibilidade de promoverem autoavaliações superficiais, descontinuadas e que não retratem exatamente seu estado de arte, com reflexos na qualidade dos serviços que prestam à sociedade.

Diante da importância do processo de avaliação, não só para as IES, como para toda a sociedade e considerando-se a chance de ocorrerem diferentes níveis de sistematização e institucionalização das práticas de autoavaliação entre elas, é que se conclui sobre a pertinência em se mensurar a maturidade que possuem neste contexto. Pois, no fim das contas, o desenvolvimento da avaliação institucional

depende das transformações operadas ao nível da sua teia de relações humanas, pelo que o processo de maturação organizacional escolar é, sempre possível de ser provocado, liderado e promovido, constituindo, a autoavaliação, uma dessas dinâmicas (TEODORO CABAÇO, 2011, p.55).

Segundo o dicionário Michaelis (2017), maturidade significa “estado ou condição de ter atingido uma forma adulta ou amadurecida; madureza, maturidade; fase de maior importância ou qualidade; qualidade do que é pleno; excelência, perfeição, plenitude”.

Por conseguinte, a utilização de um modelo de maturidade permite que a universidade tenha seus métodos e processos avaliados de acordo com as boas práticas em gerenciamento a partir de um conjunto de parâmetros externos. Nesse sentido, torna-se importante aprofundar os conceitos que fundamentam o processo de avaliação institucional, conhecer como se encontra a participação dos docentes, discentes, técnico-administrativos e participantes da sociedade civil, quais práticas de governança estão sendo adotadas, a forma que o público interno e externo percebe as ações da instituição (transparência) e como o processo de autoavaliação é legitimado.

A partir do aprofundamento desses elementos, acredita-se que é possível conhecer o estágio de maturidade existente nos processos de autoavaliação da UFSC, podendo dessa maneira gerar uma melhor contribuição aos gestores, professores, servidores técnico-administrativos, alunos, órgãos de controle e à sociedade.

Diante desse contexto, a problemática desta pesquisa resumiu-se na seguinte questão-problema: *Qual o grau de maturidade do processo de autoavaliação da UFSC?*

1.2 OBJETIVO GERAL

Este trabalho teve como objetivo geral **avaliar o grau de maturidade do processo de autoavaliação na UFSC.**

Para atingir o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos formulados para este estudo foram:

- a) caracterizar a atuação da CPA na gestão da autoavaliação da UFSC;
- b) relacionar os elementos de maturidade que constam/compõem o processo de autoavaliação da UFSC, com base no modelo COBIT;
- c) elaborar um instrumento de avaliação de maturidade;
- d) aplicar o instrumento para analisar o grau de maturidade do processo de autoavaliação da UFSC;
- e) propor um plano de ações para o aprimoramento do processo de autoavaliação na UFSC.

1.4 JUSTIFICATIVA

A justificativa de uma pesquisa, segundo Roesch (1999), deve estar pautada na sua importância, na oportunidade e na viabilidade em realizá-la. Desta forma, quanto à importância, esta pesquisa justificou-se devido ao fato de as avaliações nas universidades serem defendidas como elemento necessário para elevar a qualificação institucional, promovendo a melhoria de ensino, de pesquisa, de extensão e de sua gestão. A avaliação institucional é dividida em duas modalidades: avaliação interna e externa (INEP, 2011). Abordou-se, neste estudo, a avaliação interna (autoavaliação).

Esta pesquisa constitui-se um importante meio de captação de informações para que a Autoavaliação da UFSC seja aprimorada. Ademais, avaliar o estágio de maturidade da Autoavaliação Institucional da UFSC permite realizar um diagnóstico dos pontos fortes e carências

da Instituição nesse processo, identificando-se oportunidades de melhoria na sua gestão.

O grau de maturidade expressa o quão legítima, participativa e transparente é a avaliação. Com efeito, avaliar o grau de maturidade é prestar contas à comunidade acadêmica e a própria sociedade.

Em relação à oportunidade, a presente pesquisa justificou-se em virtude da relevância do assunto e em função da ausência de bibliografia nas bases de dados CAPES e SCIELO - conforme pesquisas disponibilizadas no Apêndice B - que tratam de grau de maturidade em processos de autoavaliação institucional em Instituições de Ensino Superior, principalmente com foco na maturidade desejada em instituições plurais, que atuam com ensino, pesquisa, extensão e inovações de produtos, processos e práticas.

Diante disso, promove-se a contribuição com produção nacional sobre o referido tema. Outro destaque é a ausência de definição de um grau de maturidade para as autoavaliações na UFSC.

A pesquisa foi considerada também oportuna, visto que, atualmente, as universidades estão inseridas em um ambiente de transformações e mudanças em que a gestão pública busca a sua excelência, concentrando seus esforços cada vez mais na maximização de seus resultados na área de governança e de desempenho.

Quanto à viabilidade, esta pesquisa foi possível, haja vista que a pesquisadora está lotada no Departamento de Planejamento e Gestão da Informação (DPGI), departamento responsável pela elaboração de relatórios institucionais e responsável pela consolidação de algumas informações produzidas pelas Unidades Administrativas e Universitárias da UFSC, possuindo, dessa forma, fácil acesso aos dados necessários à execução da pesquisa.

A justificativa possui também um cunho de ordem pessoal, uma vez que a Coordenadoria de Avaliação Institucional era parte integrante do Departamento de Planejamento e Gestão da Informação (DPGI), subordinado à Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento, no ano de 2015, onde a pesquisadora encontrava-se lotada. Desta forma pôde-se observar a baixa participação da comunidade universitária no processo autoavaliativo da UFSC. Surgiu, assim, a motivação de entender o porquê desta baixa adesão ao processo, já que se entende a autoavaliação institucional como um processo de grande valia, que serve de subsídio para propor melhorias à instituição.

O presente estudo está alinhado com a linha de pesquisa “Gestão Acadêmica e Administrativa” do Programa de Pós-Graduação em

Administração Universitária da UFSC, que busca o estudo e a aplicação de sistemas, modelos, técnicas e políticas com a finalidade de profissionalizar as instituições de educação superior, uma vez que compreende a complexidade de sua gestão, assim como, a sua importância para o desenvolvimento da sociedade (UFSC, 2017a). Tal linha de pesquisa está diretamente ligada à área temática de Avaliação de Instituição de Ensino Superior, que estuda mais precisamente os sistemas de avaliação e os indicadores aplicados às IES, abordando dentre seus temas o SINAES, a Avaliação Institucional e a Autoavaliação Institucional.

1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA

A pesquisa estrutura-se em cinco capítulos. No primeiro capítulo, a contextualização do tema da pesquisa foi apresentada por meio da Introdução. Na sequência, foi apontada a Questão Problema e definido o Problema de Pesquisa. Em seguida, foram descritos os Objetivos que norteiam a pesquisa. O objetivo geral foi desmembrado em cinco objetivos específicos, por meio dos quais foi atingido o objetivo deste estudo. Finalizando o primeiro capítulo, constou a justificativa da realização deste estudo, que consoante Roesch (1999), deve ser pautado na sua importância, oportunidade e viabilidade em realizá-lo.

No segundo capítulo, apresentou-se a Fundamentação Teórica, abordou-se, em primeiro lugar, uma contextualização sobre Gestão em Organizações Públicas, a partir de uma ótica conceitual e voltada ao cenário brasileiro e Gestão Universitária. Em seguida, foram abordados temas que tratam de Avaliação Institucional, Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), Divisão das Dimensões do SINAES em cinco eixos, conforme Portaria Nº 92, de 31 de janeiro de 2014, do Ministério da Educação (BRASIL, 2014), e a Comissão Própria de Avaliação (CPA). A seguir, foram abordados temas como Governança Corporativa, Governança de Projetos, Governança Social e Governança Pública. Logo após, foram apresentados, de maneira sucinta, os Modelos de Governança de Tecnologia da Informação – *Capability Maturity Model Integration* (CMMI), *Information Technology Infrastructure* (ITIL) e *Control Objectives For Information and Related Technology* (COBIT) e a justificativa da escolha do modelo COBIT para o presente estudo. Por fim, foi apresentado o modelo de análise da Maturidade de processos de avaliação pelas diretrizes do COBIT e sua real importância para a avaliação do citado processo.

No capítulo 3, descreveram-se aspectos metodológicos da pesquisa que foram utilizados para que os objetivos do estudo fossem alcançados. Apresentou-se, dessa forma, as Características da Pesquisa e sua Delimitação, seguidas da Técnica e Instrumentos de Coleta de Dados, da Análise e do Tratamento dos Dados, além de suas categorias de análises e Limites do Estudo.

No capítulo 4, analisaram-se os resultados da pesquisa, fizeram-se as considerações finais da pesquisa a partir de uma reflexão sobre os principais resultados encontrados diante dos objetivos traçados.

No capítulo 5, apresentaram-se as Conclusões da Pesquisa seguidas das Propostas para Trabalhos Futuros, Referências e Apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Levando-se em consideração a importância que a autoavaliação representa para as organizações de modo geral, fez-se necessária uma revisão bibliográfica com vistas a apoiar o alcance dos objetivos propostos a este estudo.

Neste capítulo, apresenta-se o marco teórico sobre o qual se fundamentou este estudo. Para tanto, abordaram-se os seguintes tópicos: Gestão em Organizações Públicas; Gestão Universitária; Avaliação Institucional; Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES); Divisão das Dimensões do SINAES em cinco eixos conforme Portaria N° 92, de 31 de Janeiro de 2014, do Ministério da Educação (BRASIL, 2014); Comissão Própria de Avaliação (CPA); Governança Corporativa; Governança de Projetos, Governança Social, Governança Pública; Governança de Tecnologia da Informação, Modelos de Governança de Tecnologia da Informação (TI) e Modelo de Maturidade pelas diretrizes do COBIT.

2.1 GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Consoante Dias (1998), as organizações públicas são consideradas sistemas dinâmicos, complexos e interdependentes e inter-relacionados, envolvendo informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, tecnologias e pessoas tendo como objetivo prestar serviços à sociedade, buscando, dessa maneira, uma maior eficiência da máquina pública e um melhor atendimento à sociedade. Partindo de tais premissas, a sociedade passa a exigir das organizações públicas, que realize mudanças com vistas a atender as suas demandas.

Costa (2008) afirma que a Administração Pública passou por diferentes fases, constituindo diferentes modelos de gestão, destacando-se, a patrimonialista, a burocrática, a gerencial, e o novo serviço público.

O modelo patrimonialista, conforme aponta Mare (1995 *apud* COSTA, 2008), é caracterizado pela não distinção do que é patrimônio público e privado, em outros termos, havia uma extensão do poder do rei, uma vez que *res publica* (coisa do povo) se confundia com a *res principis* (coisa do príncipe). Em consequência a este modelo, a corrupção e o nepotismo eram inerentes à administração pública. Este modelo de administração pública foi predominante no período pré-capitalismo, quando o monarca exercia o domínio sobre os bens

públicos e particulares, sem qualquer necessidade de prestar contas à sociedade (COSTA, 2008).

O modelo burocrático de administração pública, conforme aponta Costa (2008), surgiu como uma forma de evitar a corrupção e o nepotismo, por meio de seus controles administrativos. Como no modelo burocrático, segundo Chiavenato (2003), as atividades são organizadas em rotinas e realizadas metodicamente, tornam-se, conseqüentemente, previsíveis, o que aumenta a sua confiabilidade. Costa (2008, p.865) caracteriza o modelo burocrático “pela profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional legal”. Contudo, Chiavenato (2003) traz algumas conseqüências apresentadas pela burocracia, como a internalização das regras e o apego aos regulamentos, excesso de formalismo, resistência a mudanças, dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público.

Com a Reforma do Estado, a partir da década de 1990, observaram-se, no Brasil, iniciativas visando a essas mudanças, sendo uma delas a administração pública gerencial (DENHARDT, 2012). A Administração pública gerencial é um modelo pós-burocrático que se baseia em premissas racionais – análise econômica, *accountability*, desempenho, medição de produtividade – para a busca de soluções aos problemas governamentais. De acordo com Denhardt (2012), o interesse público na construção de um governo que funcione melhor e custe menos também foi ressaltado por meio da inclusão do princípio da “eficiência” na Constituição Federal por meio da Emenda Constitucional 19/98. Assim, as contribuições do gerencialismo têm frequentemente sido abordadas como fator de sucesso para as organizações (ÉSTER, 2011).

Conforme Éster (2011), a prática indiscriminada de metodologias na gestão pública embasadas em premissas racionais vinda de empresas privadas pode ser apontada como uma das principais falhas da Administração Pública Gerencial.

Inspirado em teorias de políticas democráticas e em abordagens alternativas à gestão e ao *design* organizacional, surge um novo modelo de gestão, o chamado novo serviço público - NSP (DENHART, 2012). Este modelo, segundo Denhart (2012), procede de uma tradição mais humanística na teoria da administração pública, onde o papel do cidadão é olhar para além do autointeresse, isto é, enxergar o interesse público mais amplo, com perspectivas mais abrangentes e de longo prazo. O

NSP é descrito como uma alternativa à velha administração pública e à nova gestão pública (DENHART, 2012).

Muito embora o novo serviço público seja o modelo de gestão mais recente, a governança de TI é decorrente da adesão ao modelo gerencial (CEPIK; CANABARRO, 2010). Cepik e Canabarro (2010, p.25) identificam a Governança em Rede ou Administração em Rede no setor público como um modelo pós-burocrático, que identifica e coordena “diferentes grupos que compõem a rede de interesse público, privado e coletivo da sociedade”, e, nesse sentido, afirmam que a Administração em Rede vai ao encontro do

modelo gerencialista ao sugerir que o governo continue contando com fornecedores externos, mas a partir de parcerias público-privadas, e não simplesmente a partir de descentralização, fragmentação ou terceirização (CEPIK; CANABARRO, 2010, p.25).

Pela evolução dos modelos de gestão, conforme figura 1, percebe-se que a necessidade de prestação de contas à sociedade deu-se a partir da Administração Pública Gerencial e ainda permanece no Novo Serviço Público.

Figura 1: Evolução dos modelos de gestão pública



Fonte: Adaptado de Pacheco *et al* (2012).

No Novo Serviço Público o interesse público é o objetivo central. Denhardt (2012) afirma que as decisões não podem se concentrar no administrador, como se ele fosse um empreendedor individual. Denhardt (2012) aponta que o administrador público tem o um papel primordial de garantir a governança democrática, por meio da articulação de cidadãos, grupos, representantes eleitos e outras instituições. Valores democráticos como cidadania, justiça e igualdade devem estar tanto nos resultados quanto nos processos institucionais.

De acordo com Oliveira, Kamimura e Tadeucci (2011) os teóricos da administração preocupam-se com as singularidades das IES que se encontram em um perfil totalmente diferenciados em relação às demais organizações. Os teóricos afirmam que é necessário discutir um estilo gerencial que complete a complexidade e os anseios das IES que são marcadas pelo caráter burocrático, político, colegiado e anárquico tornando-se assim, um desafio maior em administrá-las. Mas, no caso das universidades, o nível gerencial precisa agir como um facilitador dos processos organizacionais.

Apesar de enfrentarem um momento singular, tendo em vista sua complexidade, as IES têm que buscar superar os entraves decorrentes dos modelos de gestão atualmente existentes (OLIVEIRA; KAMIMURA; TADEUCCI, 2011).

2.1.1 Gestão universitária

Segundo Cobra e Braga (2004), a gestão universitária se vê diante de uma série de desafios. Um intenso e rápido processo de transformações vem atingindo praticamente todos os campos da organização econômica, social e política das sociedades. A capacidade de produzir, interpretar, articular e disseminar conhecimentos e informações faz com que as IES assumam não apenas um significado social, mas incorporem igualmente um valor econômico. Esse processo de transformação proporciona adequações e revisão nas missões, práticas e métodos utilizados pelas IES até agora, para poderem continuar prestando um serviço útil e necessário à sociedade (COBRA; BRAGA, 2004).

No que se refere à organização universitária, um tipo de IES, destaca-se que sua missão deve estar voltada igualmente ao ensino, à pesquisa e à extensão, conforme a legislação (BRASIL, 1996).

Consoante Souza (2009 *apud* RAMOS *et al*, 2013, p.6), ao tratar do tripé, recordam que

formado pelo ensino, pesquisa e extensão, que constitui o eixo fundamental da Universidade brasileira, ressalta que estas funções tornam complexo o processo de gestão das organizações universitárias. Este tripé apresenta visões múltiplas e até mesmo antagônicas, em alguns aspectos e que embora sejam funções interdependentes, estas requerem uma organização diferenciada em virtude da interação com o ambiente externo.

Ramos *et al* (2013) destacam, também, a resistência das universidades em aplicar novos modelos de gestão pois o conservadorismo nas instituições de ensino superior ainda é bastante presente, mas, faz-se necessária a busca por novas formas de gestão para dar o devido suporte para o entendimento de suas peculiaridades. Diante dessa situação, para a universidade se adequar e se enquadrar frente à ordem jurídica social, imposta pelas reformas da educação, foi integrada ao tripé da universidade mais uma dimensão, a dimensão gestão, transformando dessa maneira o tripé - ensino, pesquisa e extensão - em quadripé - ensino, pesquisa, extensão e gestão.

Neste contexto, quando se trata de uma universidade pública, especificamente, a adoção de um estilo mais gerencial pode causar outros impactos à gestão universitária, por meio de adoção de novos estilos de gestão e valores, pois são medidas que vão de encontro ao papel social e ao contexto organizacional identificado em grande parte das universidades públicas (RAMOS *et al*, 2013).

Melo *et al*. (2012) apontam cuidados que os administradores públicos devem ter. Um desses cuidados atribui-se à mudança de cultura nas universidades, em que os autores afirmam que há uma grande dificuldade em realizá-la devido ao fato delas possuírem uma cultura muito forte e enraizada (MELO *et al*, 2012).

A ausência de metodologias de gestão apropriadas às necessidades das instituições tem levado muitas universidades a adotarem outras práticas de gestão providas do mercado privado, gerando às vezes um resultado indesejado. As universidades públicas, além das especificidades de gestão presentes na gestão pública, ainda possuem a complexidade natural de organizações acadêmicas (ETZIONI, 1984).

Consoante Silva Filho (2001, *apud* SILVA; SARRACENI, 2012), a gestão pública se tornou imprescindível para efetiva permanência e sobrevivência das Instituições de Ensino Superior Públicas. Silva Filho (2001, *apud* SILVA; SARRACENI, 2012) define Gestão Universitária como uma atividade cujo objetivo é o de encontrar uma melhor maneira de aproveitar os recursos humanos, físicos e financeiros de uma instituição para o cumprimento de sua missão. À gestão compete otimizar meios para produzir os serviços típicos deste setor que são principalmente os serviços educacionais, os serviços à comunidade e o desenvolvimento de pesquisa, com custos e prazos viáveis (SILVA FILHO, 2001, *apud* SILVA; SARRACENI, 2012).

Ademais, as avaliações institucionais e as reflexões sobre os papéis que devem ser desempenhados pela educação superior são aspectos que devem ser considerados no aprimoramento de documentos institucionais. Diante dessa orientação, Cobra e Braga (2004) apontam que se percebe a necessidade de uma parceria entre a gestão e o ensino pedagógico, propondo-se melhorias sociais e econômicas por meio do compromisso com a formação científica, tecnológica e ética dos acadêmicos. O respeito e os princípios de participação aos diversos grupos que compõem a comunidade acadêmica é que permitirá à gestão lograr êxito na aplicabilidade dos princípios pedagógicos institucionais e na concretização de sua missão (COBRA; BRAGA, 2004).

O gestor possui importantes ferramentas para o aprimoramento da sua função, por meio do efetivo funcionamento dos colegiados, com as respectivas representações, pela observação e acompanhamento dos relatórios da Comissão Própria de Avaliação (REIS, 2003).

Reis (2003) ainda aponta que é possível criar duas perspectivas em relação à educação. A primeira se deve ao fato de enxergar a educação como instrumento de transformação social, investindo na expansão do ensino como fator de desenvolvimento tecnológico, da produção de conhecimento e de formação humana e cidadã. A segunda perspectiva seria considerar a educação como uma oportunidade empresarial, por meio do investimento na oferta de cursos, vagas e na diversificação do ensino. No entanto, Reis (2003) ressalta que o investimento tem que estar atrelado ao planejamento pedagógico e com os princípios da excelência em educação para que não haja situações conflitantes.

2.2 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL EM UNIVERSIDADES

Para que as universidades criassem sistemas internos de avaliação e para que pudessem auxiliar no processo de aperfeiçoamento institucional, o Ministério da Educação, em 1993, instituiu o Programa de Avaliação Institucional (PAIUB), tendo como base principal servir a um processo contínuo de aperfeiçoamento do desempenho acadêmico e de prestação de contas da Universidade à sociedade, constituindo-se, portanto, em uma ferramenta para o planejamento da gestão e do desenvolvimento da educação superior (MENEZES; SANTOS, 2001).

Segundo Galdino *et al.* (2016, p.1), a avaliação institucional ganhou força na década de 90,

[...] quando foi instituído o Programa de Avaliação das Universidades Brasileiras (PAIUB), que surgiu com a necessidade de imprimir uma avaliação de caráter permanente e que somasse o resultado de outras avaliações ao processo. Hoje está sendo implementada através do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei 10.861, de 14 de abril de 2004.

O SINAES é formado por três componentes principais: a avaliação dos cursos, avaliação do desempenho dos estudantes e avaliação das instituições (BRASIL, 2004).

Quanto à avaliação dos cursos, o processo de avaliação envolve as seguintes dimensões: organização didático-pedagógica; perfil do corpo docente; infraestrutura e requisitos legais e normativos (BRASIL, 2004).

Por sua vez, o processo de avaliação dos estudantes ocorre por meio do Exame Nacional de Desempenho de Estudante (ENADE), o qual é realizado periodicamente conforme cronograma definido pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) para cada curso (BRASIL, 2004).

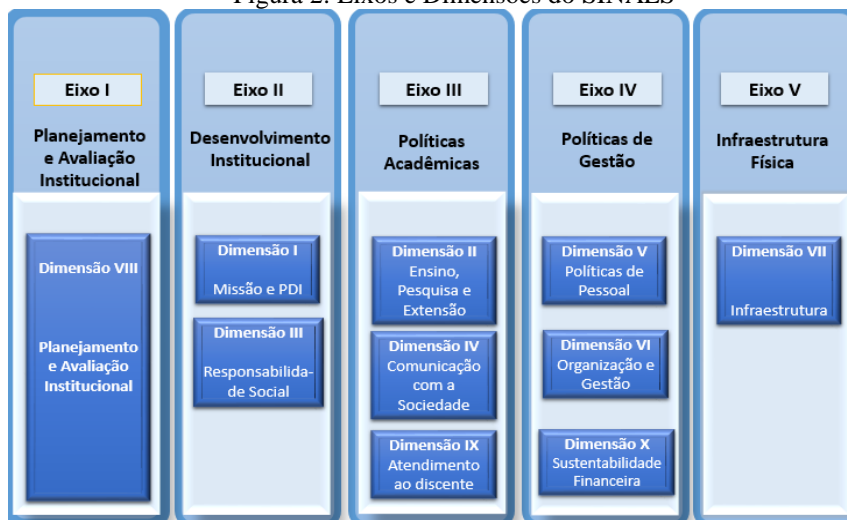
Quanto à avaliação das instituições de ensino superior, de acordo com a Lei do SINAES (BRASIL, 2004), em seu artigo 3º, estabelece 10 (dez) dimensões a serem avaliadas em uma instituição de ensino, são elas:

- a missão e o plano de desenvolvimento institucional;

- a política para o ensino, pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades;
- a responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;
- a comunicação com a sociedade;
- as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;
- a organização e a gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios;
- a infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação;
- o planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da auto avaliação institucional;
- as políticas de atendimento aos estudantes;
- a sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior (BRASIL, 2004).

A Portaria nº 92, de 31 de janeiro de 2014 (BRASIL, 2014), inseriu as dez dimensões do SINAES em cinco eixos, conforme figura 2 a seguir.

Figura 2: Eixos e Dimensões do SINAES



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Conto, Britto e Cyrne (2011) apresentam as dez dimensões do SINAES e apontam, detalhadamente, os objetivos e o que trata cada uma delas (quadro 1).

Quadro 1: Dimensões do SINAES

Dimensões do SINAES		
Dimensão 1	<i>A missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)</i>	Esta dimensão busca identificar o projeto e/ou missão institucional, tratando de sua de finalidade, compromissos, vocação, assim como, a inserção regional e/ou nacional.
Dimensão 2	<i>Políticas para o ensino, a pesquisa e a extensão</i>	Tem como objetivo expor as políticas de formação acadêmico-científica, profissional e cidadão. Trata também da construção e disseminação do conhecimento; da sua articulação interna, favorecendo a iniciação científica e profissional de estudantes, os grupos de pesquisa, bem como o desenvolvimento de projetos de extensão.

Dimensão 3	<i>Responsabilidade social da instituição</i>	Esta dimensão aborda o compromisso social da instituição, uma vez que tem por objetivo tratar a educação como bem público e expressão da sociedade democrática e pluricultural, de respeito pela diferença e de solidariedade, independentemente da configuração jurídica da IES.
Dimensão 4	<i>Comunicação com a sociedade</i>	Tem por objetivo identificar o elo entre a IES e a sociedade, buscando que a comunidade participe ativamente da vida acadêmica, e que a IES se comprometa com a melhoria das condições de vida da comunidade, por meio da disseminação do saber produzido e das informações que possui.
Dimensão 5	<i>Políticas de pessoal</i>	Esta dimensão contempla as políticas e os programas de formação, aperfeiçoamento e capacitação do pessoal docente e técnico-administrativo, e associa os planos de carreira e a condições objetivas de trabalho.
Dimensão 6	<i>Organização e gestão da instituição</i>	A dimensão tem como objetivo avaliar os meios de gestão utilizados para o cumprimento dos objetivos e projetos institucionais, a qualidade da gestão democrática e as relações de poder entre as estruturas acadêmicas e administrativas, assim como a participação nas políticas de desenvolvimento e expansão da instituição.
Dimensão 7	<i>Infraestrutura física</i>	Tem como função a análise da infraestrutura da IES, buscando relacionar as atividades acadêmicas de formação, de produção e disseminação de conhecimentos e às finalidades próprias da IES.
Dimensão 8	<i>Planejamento e avaliação</i>	Trata o planejamento e a avaliação como instrumentos integrados no processo de gestão da educação superior. Traz a avaliação como um processo centrado no presente e no futuro da IES, uma vez que realizada por meio de um balanço de fragilidades, potencialidades e vocação institucional.

Dimensão 9	<i>Políticas de atendimento aos estudantes</i>	Tem por objetivo analisar as formas com que os estudantes são integrados à vida acadêmica e aos programas oferecidos pela IES, em que esta busca atender aos princípios inerentes à qualidade de vida estudantil.
Dimensão 10	<i>Sustentabilidade e financeira</i>	Por fim, esta dimensão busca avaliar a capacidade de gestão e administração do orçamento, bem como as políticas e estratégias de gestão acadêmica, objetivando a eficácia na utilização e na obtenção de recursos financeiros necessários ao cumprimento dos objetivos, metas e prioridades estabelecidas.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Para a avaliação das dimensões, a Portaria nº 92/2014 apresenta um total de 51 indicadores do Instrumento de Avaliação Institucional Externa para os atos de credenciamento, recredenciamento e transformação de organização acadêmica, modalidade presencial, do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES (BRASIL, 2014).

De acordo com Ristoff (1999), o PAIUB concebe a autoavaliação como etapa inicial de um processo que, uma vez iniciado, seria ampliada a toda a instituição e seria complementada pela avaliação externa, sendo baseada nos seguintes princípios norteadores:

- a) o princípio da globalidade expressa a noção de que é necessário avaliar a Instituição não somente a partir de uma das suas atividades;
- b) o princípio da comparabilidade onde se busca um linguajar comum dentro da universidade e entre as universidades;
- c) o princípio do respeito à identidade institucional onde se contempla as características próprias das instituições e visualizá-las no contexto das inúmeras diferenças existentes no país;
- d) o princípio da não punição ou premiação onde se destaca que o processo de avaliação não deve estar vinculado a mecanismos de punição ou premiação;
- e) o princípio da adesão voluntária aborda a ideia de vencer convencendo e não impondo;
- f) o princípio da legitimidade se expressa numa metodologia capaz de garantir a construção de indicadores adequados e

- na construção de informações fidedignas, em espaço de tempo capaz de ser absorvido pela comunidade universitária;
- g) por último, de acordo com Ristoff (1999), o princípio da continuidade aborda que um processo de avaliação deve ser contínuo. O princípio da continuidade permitirá a comparabilidade dos dados de um determinado momento a outro, revelando o grau de eficácia das medidas adotadas a partir dos resultados obtidos.

Igualmente, Galdino *et al.* (2016, p.1) afirmam que a avaliação institucional ganhou força na década de 90, quando foi instituído o PAIUB, mas que, após 2004, a avaliação institucional passou a ser implementada por meio do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei 10.861, de 14 de abril de 2004 (BRASIL, 2004).

2.2.1 Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)

O SINAES (BRASIL, 2004) foi instituído com o objetivo de assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes. Neste contexto,

o SINAES tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (BRASIL, 2004).

As finalidades do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior devem ser alcançadas por meio de princípios fundamentais, como o reconhecimento da diversidade do sistema, a responsabilidade social com a qualidade da educação superior, o respeito à autonomia, à identidade, à missão e à história das instituições; a compreensão de que a avaliação deve ser realizada a partir de um conjunto integrado de

indicadores de qualidade, a participação do corpo discente, docente e técnico-administrativo das IES e da sociedade civil, por meio de suas representações; e a continuidade do processo avaliativo (SINAES, 2015).

Os processos avaliativos são coordenados e supervisionados pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), que é um órgão colegiado de coordenação e supervisão do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior SINAES, instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de Abril de 2004, sendo que sua operacionalização é de responsabilidade do Inep (BRASIL, 2004).

2.2.2 Comissão Própria de Avaliação (CPA)

A Lei Federal nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (BRASIL, 2004) que instituiu o SINAES preconiza que toda instituição de ensino superior, pública ou privada, constituirá uma Comissão Própria de Avaliação (CPA), responsável pela autoavaliação da Instituição considerando, obrigatoriamente, os cinco eixos (BRASIL, 2014), dentre eles:

- a) Eixo 1 - Planejamento e Avaliação Institucional;
- b) Eixo 2 - Desenvolvimento Institucional;
- c) Eixo 3 - Políticas Acadêmicas;
- d) Eixo 4 - Políticas de Gestão;
- e) Eixo 5 – Infraestrutura.

A CPA é um órgão autônomo em relação aos conselhos e demais órgãos colegiados existentes na instituição de educação superior, sendo responsável pela condução dos processos de avaliação interna da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo INEP (BRASIL, 2004). Daí, decorre o papel crucial das CPA's na elaboração e desenvolvimento de uma proposta de autoavaliação, em consonância com a comunidade acadêmica e os conselhos superiores da instituição. A CPA tem por princípio e finalidade contribuir para a melhoria contínua da instituição em todos os seus aspectos (BRASIL, 2004). Para tanto, faz uso de determinadas ferramentas, como o formulário eletrônico. Assim, a autoavaliação é refletida no Formulário Eletrônico,

cujo preenchimento pela instituição é requisito para a avaliação externa, ou avaliação in loco. O Formulário Eletrônico é o instrumento de avaliação disponibilizado na forma eletrônica.

Assim, por meio dele, pode-se conectar a avaliação interna com a ênfase nas observações, análises e atividades referentes à gestão pedagógica e administrativa, decorrentes da autoavaliação, subsidiam não só as ações de melhoria para o curso, como também o trabalho das comissões de avaliação externa, interagindo assim, ambos os procedimentos sob a perspectiva formativa da avaliação. Portanto, esse fato reforça o caráter complementar existente entre a avaliação interna e externa, sobretudo a partir do ponto de vista de que o Formulário Eletrônico pode ser um meio ou recurso de apropriação do instrumento de avaliação pelos autores do curso (SINAES, 2015).

De acordo com o SINAES (2015), a autoavaliação ganha destaque na avaliação institucional por focar a instituição de ensino superior como um todo, mas é imprescindível que ela contemple os cursos. Outro aspecto a ser levado em conta é que as IES devem inserir no e-MEC, anualmente – até o final de março, o relatório de autoavaliação, validado pela CPA, em versão parcial ou integral (SINAES, 2015).

2.3 CICLO PDCA

Segundo Xavier (1996), para que o controle da qualidade seja executado nas IES, tem que se levar em conta o ciclo PDCA (planejar, executar, controlar e agir) para melhoria do serviço.

No que tange à função de controlar/avaliar, Oliveira (2004) afirma que tal função mede e avalia o desempenho e os resultados das ações, mediante a comparação com padrões estabelecidos previamente, e auxilia os gestores no processo de tomada de decisão, corrigindo e reforçando os resultados obtidos sempre que necessário.

De acordo com Silva (2009), trabalhar a melhoria da *performance* é algo necessário para a sobrevivência das empresas. Quando se trata de uma Instituição de Ensino Superior, essa melhoria pode e deve ser observada no sentido de melhoria contínua das suas atividades propostas. Assim, Silva (2009, p.77), conceitua planejar como “o processo de seleção dos objetivos de uma organização. É a determinação das políticas e dos programas estratégicos necessários para atingirmos objetivos específicos rumo à consecução das metas”.

O ciclo PDCA é uma ferramenta de gestão que tem por objetivo promover a melhoria contínua dos processos, por meio de uma maior produtividade do trabalho e pela busca da eficiência nas organizações. Segundo Deming (1990 *apud* GONÇALVES, 2011), a ferramenta PDCA deve ser implementada de forma sequencial, tornando-a mensurável e repetitiva.

Segundo Agostinetti (2006), é um método que visa controlar e conseguir resultados eficazes e confiáveis nas atividades de uma organização. O PDCA padroniza as informações do controle da qualidade, evitando erros lógicos nas análises, facilitando desta forma a compreensão das informações.

O ciclo PDCA, de acordo com Maximiano (2000) é fundamentado em conceitos da Teoria da Administração Científica de Taylor, com ênfase nas tarefas de produção das empresas, e baseado nos conceitos da Teoria Clássica da Administração de Fayol que privilegiava a estrutura da organização. Maximiano (2000) ainda ressalta que as duas teorias teriam o mesmo objetivo: maior produtividade do trabalho e a busca da eficiência nas organizações. Uma das finalidades do PDCA, portanto, é a celeridade e o aperfeiçoamento dos processos de uma empresa, por meio da identificação das causas dos problemas e implementando soluções para os mesmos (MAXIMIANO, 2000).

O ciclo PDCA criado por Deming é bastante utilizada na gestão da qualidade. De acordo com Deming (1990), este método de controle é composto por quatro etapas, que produzem os resultados esperados de um processo. As etapas do PDCA, segundo Deming (1990), são:

- a) *plan* (planejar): consiste no estabelecimento da meta ou objetivo a ser alcançado;
- b) *do* (executar): é o trabalho de explicação da meta e do plano;
- c) *check* (controlar): durante e após a execução, deve-se comparar os dados obtidos com a meta planejada;
- d) *action* (agir): transformar o plano que deu certo na nova maneira de fazer as coisas.

A utilização do Ciclo PDCA aumenta a eficiência das operações, criando uma cultura necessária para garantir a continuidade das melhorias, melhor controle dos processos e a participação dos funcionários na busca de novas oportunidades de melhoria para os processos (GONÇALVES, 2011).

2.4 GOVERNANÇA

Conforme afirma Molinaro e Ramos (2011), a globalização acirrou a concorrência das empresas, permitindo que os relacionamentos deixassem de ocorrer na esfera local e passassem a ocorrer na esfera mundial. Nesse contexto, a Tecnologia da Informação (TI) surgiu como um facilitador de sistemas de informações das organizações, dando suportes aos mais variados processos e rotinas organizacionais (MOLINARO; RAMOS, 2011). Desta forma, é importante conhecer a complexidade em que as organizações estão inseridas, apresentando como o alinhamento de seus processos à área de TI pode auxiliar nas suas operações. Assim, destaca-se a importância da utilização de uma ferramenta de apoio a governança de TI para medir o grau de maturidade de um processo de gestão, onde, a partir de seus resultados, será possível determinar pontos a serem melhorados.

O termo “governança” foi criado a partir do Banco Mundial, 1992, em documento intitulado “Governança e Desenvolvimento”, que enfatizava um Estado eficiente frente aos desafios da atualidade (GONÇALVES, 2005).

A expressão “governance” surge a partir de reflexões conduzidas principalmente pelo Banco Mundial, “tendo em vista aprofundar o conhecimento das condições que garantem um Estado eficiente” (DINIZ, 1995, p. 400). Ainda segundo Diniz, “tal preocupação deslocou o foco da atenção das implicações estritamente econômicas da ação estatal para uma visão mais abrangente, envolvendo as dimensões sociais e políticas da gestão pública” (IBID., p. 400). A capacidade governativa não seria avaliada apenas pelos resultados das políticas governamentais, e sim também pela forma pela qual o governo exerce o seu poder (GONÇALVES, 2005).

A governança se refere ao reconhecimento da importância da boa interação entre governo, sociedade civil e setor privado. É uma contrapartida à concepção tradicional da administração pública e seus principais focos de análise são as relações estabelecidas entre governo e setor privado e, também, os limites da ação do governo (PETERS; PIERRE, 1998 *apud* PECCI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008).

Colombo (2013, p.145) define a governança como um “modo de gestão para se garantir ações voltadas à eficiência estatal”, incluindo a estrutura de relações internas e externas e o nível de transparência da organização. Desta forma, o conceito de governança pode ser adotado nas mais diversas áreas, contanto que tenham princípios e estrutura de regras e condutas definidas, voltadas à eficiência dos recursos, assim como as práticas para assegurar a continuidade (AZEVEDO; JACOBSEN, 2015).

A literatura apresenta a aplicação da governança em áreas distintas, portanto, para o alcance do objetivo proposto neste estudo, fez-se necessária uma pesquisa a fim de identificar em que tipo de governança o estudo do grau de maturidade do processo de gestão da autoavaliação institucional se encontra. Para tanto, serão abordados nesta pesquisa os tipos de governança pesquisados, como a governança corporativa, governança de projetos, governança social, governança pública, e governança de tecnologia da informação (TI).

2.4.1 Governança corporativa

De acordo com Barros Neto (2014), atualmente, o ensino superior brasileiro encontra-se entre os maiores mercados potenciais do mundo sendo considerado o maior da América Latina. O ensino superior brasileiro vem experimentando rápida expansão, destacando-se mais de 2.300 instituições de ensino superior em funcionamento e mantendo mais de 6 milhões de alunos matriculados (BARROS NETO, 2014).

Para isso, informação, conhecimento, agilidade, competitividade, qualidade e transparência surgem como fatores estratégicos, especialmente neste cenário que se caracteriza a sociedade. Esse cenário faz com que as organizações passem a conviver e atuar em um ambiente altamente competitivo (NOGUEIRA *et al*, 2012)

Diante desse contexto, Bogoni (2010) entende que uma das questões chave para uma boa gestão nas instituições de ensino superior é a capacidade da condução da organização ao sucesso, por meio de uma administração profissional. A governança Corporativa vem justamente para contribuir para o alcance desse sucesso, onde se propõe o uso eficiente dos recursos, bem como o uso de mecanismos de transparência e prestação de contas (BOGONI, 2010).

De acordo com Quelhas *et al* (2010), o tema governança corporativa tornou-se conhecido mundialmente, nos Estados Unidos, na

década de 1980, após uma série de escândalos financeiros que ganharam notoriedade em todo o mundo, como o caso Texaco 1.

Já, em 2001, vieram à tona outros casos de empresas americanas, como a Enron, Arthur Andersen e Worldcom. Quelhas *et al* (2010) ainda explica que com esses diversos acontecimentos ocorrendo na economia americana, envolvendo as empresas, o governo dos Estados Unidos teve que intervir para restaurar a confiança perdida pelo mercado. O governo criou várias ações, por meio de medidas legislativas, como a criação de procedimentos fiscalizadores.

Em 2002, o governo criou a lei *Sarbanes-Oxley*. Motivada por escândalos financeiros corporativos, essa lei foi criada para evitar o esvaziamento dos investimentos financeiros e a fuga dos investidores causada pela aparente insegurança a respeito da governança adequada das empresas. A lei, apelidada de *Sarbox*, visava garantir a criação de mecanismos de auditoria e segurança confiáveis nas empresas de modo a reduzir riscos aos negócios, evitar a ocorrência de fraudes, garantindo assim, a transparência na gestão das empresas (QUELHAS *et al*, 2010). Consoante Greene (2003 *apud* VILELA 2015 *et al*), a Lei *Sarbanes-Oxley* foi o instrumento legislativo mais importante que o Congresso dos Estados Unidos aprovou desde 1930.

Em meados dos anos 70, o tema governança corporativa aparece no Brasil, após o surgimento dos primeiros conselhos de administração, divisão de poderes entre acionistas e gestores (BORGES; SERRÃO, 2005).

A partir desse contexto, percebe-se uma maior preocupação com a questão da governança corporativa e temática afim. Algumas leis começaram a ser criadas, como a Lei das Sociedades Anônimas 6.404/1976 (BRASIL, 1976), que regulamentou a divisão de poderes entre diretoria e o conselho de administração. Em 1976, a Lei 6.385/1976 (CVM, 1976) disciplinou o mercado de capitais e criou a Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Em 1995, foi lançado, pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2017). Em 2000, foram lançadas as Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa do Novo Mercado da BOVESPA e a Cartilha de Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa, divulgada em 2002. Desde modo, percebe-se uma crescente preocupação com a governança corporativa. Borgerth (2012 *apud* VILELA *et al*, 2015) sugere que não falta ao Brasil estímulo à adoção de práticas de Governança Corporativa, mas

aponta a falta de divulgação dos seus princípios ao mercado e à sociedade em geral.

A Governança Corporativa vem ganhando cada vez maior notoriedade, sendo vista como detentora de um conjunto de melhores práticas, capazes de fomentar a imagem de muitas organizações no cenário dos negócios (RIBEIRO NETO, 2002).

Segundo a Comissão Econômica das Nações Unidas para a África (UNECA, 1999), a governança é definida como o uso do poder e dos recursos políticos, econômicos e administrativos para gerir uma nação. Desde modo, a boa governança atribui-se à gestão eficiente e eficaz de recursos e problemas públicos e do atendimento às necessidades essenciais da sociedade. Ou seja, uma boa gestão pública e uma boa governança formam a base das economias bem-sucedidas representando, dessa forma, importantes mecanismos de transformação social.

Barros Neto (2014) afirma que, quanto mais se constatam os abusos nas esferas públicas e privadas, maior a desconfiança e maior a procura por modelos de gestão que venham solucionar problemas pela implementação de sistemas mais confiáveis.

É nítida a contribuição da boa governança corporativa às diversas transformações no setor público. A Governança refere-se, basicamente, aos processos de como as organizações são administradas e controladas. Assim, é primordial que, na Administração Pública, a governança torne explícito o papel de cada ator, definindo os seus objetivos, responsabilidades, modelos de decisão, rotinas, entre outras. Deve-se ressaltar, nesse contexto, a relevância do estudo realizado pelo *International Federation of Accountants* (IFAC), denominado *Governance in the public sector: A governing body perspective* (IFAC, 2001). De acordo com esse estudo, os três princípios fundamentais de governança no setor público são: *Openness* (transparência), *Integrity* (integridade) e *Accountability* (responsabilidade de prestar contas) (IFAC, 2001).

No princípio *Openness* (transparência), é requerido que as partes interessadas (sociedade) possam ter confiança no processo de tomada de decisão e nas ações das entidades do setor público, na sua gestão e nas pessoas que nela trabalham; o princípio *Integrity* (integridade) compreende procedimentos honestos e perfeitos. É baseada na honestidade, objetividade, normas de propriedade, proibidade na administração dos recursos públicos e na gestão da instituição; já o princípio *Accountability* (responsabilidade de prestar contas) as

entidades do setor público e seus indivíduos são responsáveis por suas decisões e ações, incluindo a administração dos recursos públicos e todos os aspectos de desempenho (IFAC, 2001).

Novelli (2006) afirma que diversos países têm atribuído à integridade de suas instituições públicas e à capacidade de seus processos democráticos em garantir os interesses e bem-estar dos cidadãos à implantação de elevados padrões de governança. Faz-se necessário o fortalecimento das relações com os cidadãos e estimular sua participação para melhorar a qualidade da democracia, capacidade cívica da população e conseqüentemente aumentar a confiança pública no governo. O engajamento ativo dos cidadãos pode ajudar a assegurar que as políticas públicas sejam apoiadas ou pelo menos compreendidas pelo público de modo a contribuir para sua efetiva implementação, conforme afirma Brasil (2002, p.15)

2.4.2 Governança de projetos

Conforme Oliveira (2015), a governança efetiva de projetos é uma peça-chave da governança corporativa. São os projetos que geram novas fontes de receita, mais eficiência e mudanças nos negócios, que por sua vez, acabam gerando mudanças no desempenho global corporativo. Essas mudanças precisam ser prontamente divulgadas para o mercado pois são a base para a previsão de receita, despesas e lucratividade futuras.

De acordo com a empresa Euax (2016), a

governança de projetos é uma prática crescente nas organizações de diversas áreas, principalmente nas que estão preocupadas em resultados concretos, criando valor e maximizando o retorno às partes interessadas (como os donos ou acionistas). A partir de iniciativas efetivas, uma boa governança cria conexões entre os níveis da empresa, além de auxiliar para a sua perenidade.

Como o termo Governança é o conjunto de regulamentos, costumes e processos estipulados para reger a maneira como a organização é dirigida, administrada ou controlada, a Governança de Projetos estabelece métodos e ferramentas para evitar falhas, contextualizando-se em **propósito** que respondem as seguintes

perguntas: Para que os projetos servem? O que se pretende alcançar? Governança de Projetos também se contextualiza por meio da **eficácia**, em que se analisa a qualidade de cumprir com o planejado e gerar o resultado. E, por fim, contextualiza-se em **eficiência**, em que se busca garantir o trabalho correto e a melhor forma de ser realizado (ROVINA, 2016).

2.4.3 Governança social

Knopp e Alcoforado (2010) classificam os modelos de governança conforme os diferentes âmbitos que as organizações podem estar inseridas. Desta forma, segundo Knopp e Alcoforado (2010), a governança pode ser corporativa, comunitária, governança pública e social.

Conforme Knopp e Alcoforado (2010, p.7), quando a

governança ocorre no âmbito das organizações de mercado, denominamos governança corporativa. Quando se operacionaliza no âmbito das organizações ou interorganizações da sociedade civil (terceiro setor) atribuímos o nome de governança comunitária. Quando esse processo se dá no âmbito das organizações públicas estatais, em um ou mais níveis federativos (multi-level public governance), atribuímos, aqui, o nome de governança pública. Já quando é praticada em arranjos organizacionais de composição plural, envolvendo agentes estatais e não estatais, públicos e privados com ou sem fins lucrativos, para a co-gestão da coisa pública (defesa de interesses públicos, co-produção de bens e serviços para a promoção do bem-estar social), denominamos governança social. É social porque se considera a sociedade como um todo, composta por três esferas de poder institucionalizadas: Estado (nos níveis federal, estadual e municipal), terceiro setor, iniciativa privada. Nessa totalidade social o Estado é apenas parte constituinte – e não por isso menos relevante. É social porque envolve a participação de outros atores sociais – do mercado e do terceiro setor – na feitura, na implementação, no monitoramento e avaliação de

políticas, programas e projetos públicos, junto ao Estado.

A governança social, segundo Knopp e Alcoforado (2010), é assim denominada uma vez que abrange a sociedade em todas suas esferas, ou seja, Estado, terceiro setor e iniciativa privada. Considera-se, então, governança social, quando envolve agentes estatais e não estatais, podendo ser público ou privado (com ou sem fins lucrativos) na gestão da coisa pública.

Fischer (2002) aponta que governança social é um ato de governar mais abrangente com um maior número de atores nos processos de gestão, Estado, mercado e terceiro setor (sociedade civil organizada).

De acordo com Knopp e Alcoforado (2010), a governança social envolve agentes estatais e não estatais, públicos e privados, com ou sem fins lucrativos e os cidadãos para a gestão da coisa pública (controle social, defesa de interesses públicos, coprodução de bens e serviços para a promoção do bem-estar social), isto é, quando ela é praticada em arranjos sócio-organizacionais de composição plural, é denominada governança social. Ela é considerada social, pois envolve a sociedade como um todo, composta por esfera de poder com o Estado nos níveis municipal, estadual e federal, terceiro setor, iniciativa privada com fins lucrativos e os cidadãos. Por fim, ainda é considerada social uma vez que envolve a participação de diversos atores na implementação, no monitoramento e avaliação de políticas públicas e projetos públicos junto ao Estado (KNOPP; ALCOFORADO, 2010).

2.4.4 Governança pública

Na crise fiscal dos anos 80, a governança na esfera pública começou a ser discutida e novos arranjos econômicos e políticos se tornaram necessários com a intenção de tornar o Estado mais eficiente (IFAC, 2001 *apud* TCU, 2014). Este cenário teve como resultado o estabelecimento dos princípios básicos - transparência, integridade e prestação de contas - que norteiam as boas práticas de governança na esfera pública (IFAC, 2001 *apud* TCU, 2014).

Consoante Ronconi (2011), entende-se governança pública como sendo um tipo de gestão do Estado. Segundo Ronconi (2011), esta governança refere-se à dimensão governamental, isto é, um tipo de arranjo institucional governamental que busca soluções inovadoras para os problemas sociais e o aprofundamento da democracia, estabelecendo

parcerias com a sociedade civil e mercado ao articular as dimensões econômico-financeira, institucional-administrativa e sociopolítica.

O reforço de tornar o setor público mais eficiente e ético ocorreu pela publicação conjunta, no ano de 2004, com o guia de padrões de boa governança para serviços públicos produzido pelo *The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy* – CIPFA e pelo *Office for Public Management Ltda* – OPM. Em seguida, outras organizações avaliaram as condições necessárias à melhoria da governança nas organizações públicas e corroboraram que, para melhor atender aos interesses da sociedade, é importante a garantia do comportamento ético, responsável, comprometido, íntegro; observar e garantir a aderência das organizações às regulamentações, normas e padrões; balancear interesses entre cidadãos, usuários, etc; implementar um código de conduta e de valores éticos (IFAC, 2001 *apud* TCU, 2014).

Segundo compilação realizada pela IFAC, as organizações referenciadas no parágrafo anterior entendem que a boa governança no setor público permite: a) garantir a entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais para os cidadãos; b) garantir que a organização seja, e pareça, responsável para com os cidadãos; c) ter clareza acerca de quais são os produtos e serviços efetivamente prestados para cidadãos e usuários, e manter o foco nesse propósito; d) ser transparente, mantendo a sociedade informada acerca das decisões tomadas e dos riscos envolvidos; e) possuir e utilizar informações de qualidade e mecanismos robustos de apoio às tomadas de decisão; f) dialogar com e prestar contas à sociedade; g) garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados aos cidadãos; h) promover o desenvolvimento contínuo da liderança e dos colaboradores; i) definir claramente processos, papéis, responsabilidades e limites de poder e de autoridade; j) institucionalizar estruturas adequadas de governança; k) selecionar a liderança tendo por base aspectos como conhecimento, habilidades e atitudes (competências individuais); l) avaliar o desempenho e a conformidade da organização e da liderança, mantendo um balanceamento adequado entre eles; m) garantir a existência de

um sistema efetivo de gestão de riscos; n) utilizar-se de controles internos para manter os riscos em níveis adequados e aceitáveis; o) controlar as finanças de forma atenta, robusta e responsável; e p) prover aos cidadãos dados e informações de qualidade (confiáveis, tempestivas, relevantes e compreensíveis) (IFAC, 2001 *apud* TCU, 2014).

Vários instrumentos foram sendo criados para o fortalecimento da governança pública, destacando-se entre eles, o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, a Lei de Responsabilidade Fiscal, a Lei de Acesso à Informação e o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) (IFAC, 2001 *apud* TCU, 2014). Dentre esses instrumentos citados, ressalta-se que diferentemente das leis e códigos, o GESPÚBLICA trata-se de um programa de modelo de gestão que pode ser implantado em organizações públicas que buscam um ciclo de melhora contínua de seus processos (LIMA, 2007 *apud* DUARTE; PEREZ; SOUSA, 2016).

O GESPÚBLICA foi criado a partir da evolução das iniciativas implementadas pelo Governo Federal com vistas a atingir a excelência na gestão pública. Em 1990, o foco era voltado à melhoria na gestão de processos com o Subprograma da Qualidade e Produtividade Pública, em seguida o foco foi direcionado aos sistemas de gestão com a criação do Programa da Qualidade e Participação na Administração. Em 2002, o foco retorna à melhoria na gestão do atendimento ao cidadão, com a criação do Programa da Qualidade no Serviço Público. Em 2005 mantém-se o mesmo foco com a criação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (LIMA, 2007 *apud* DUARTE; PEREZ; SOUSA, 2016).

De acordo com o decreto nº 5.378 de 2005 (BRASIL, 2005), em seu artigo 1º, o GESPÚBLICA tem por objetivo “[...] contribuir com a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do país”. Um dos instrumentos utilizados pelo GESPÚBLICA é o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública (IAGP), que conforme Duarte, Perez e Sousa (2016), compreende um conjunto de parâmetros como objetivo de medir o nível de desempenho da organização de forma aderente aos critérios propostos pelo o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP).

2.4.5 Governança de tecnologia da informação - TI

De acordo com Albano (2007), a informação é um dos bens mais valiosos de uma organização, o que gera a importância da gestão de sistemas de Tecnologia da Informação na modelagem e garantia de segurança dessa informação. Dessa forma, a dependência das organizações aos recursos de tecnologia da informação passou a exigir maior transparência e controle da tecnologia da informação dentro das organizações e incitou o surgimento de processos específicos para sua governança.

A governança de TI preocupa-se com dois assuntos-chave: o valor que a TI proporciona à organização, e o controle e a diminuição dos riscos associados a ela. Envolve a aplicação de princípios de governança corporativa para dirigir e controlar a TI de forma estratégica (ALBANO, 2007).

Cepik e Canabarro (2010) relatam que com o advento da era digital, a capacidade de produção e compartilhamento de dados e informações foi exponencialmente ampliada. Nos Estados Unidos, com o Governo Clinton, surgiram discursos para se utilizar a TI de maneira a tornar os órgãos governamentais mais responsivos e orientados à prestação de serviços, ao invés de apenas utilizá-la na busca apenas pela eficiência (HOLDEN, 2007 *apud* CEPIK; CANABARRO, 2010). Com esse entendimento, ficou cada vez mais claro que a TI desempenhava um papel crucial nos sistemas e processos administrativos.

Deste modo,

a governança de TI vem atender um novo quadro referencial de administração pública que incorpora de vez as Tecnologias da Informação e da Comunicação como elemento-chave da Administração. A TI torna-se ferramenta fundamental para ampliar e efetivar as possibilidades de governança ampla, integrada, de maneira a atender o objetivo global do setor público, qual seja: prover bens e serviços públicos de qualidade para os cidadãos (CEPIK; CANABARRO, 2010, p.18).

A Governança de TI, conforme Cepik e Canabarro (2010) deu-se início na Era Digital, conforme figura 3.

Figura 3: Doutrinas administrativas e respectivos tratamentos da TI



Fonte: Adaptado de Cepik e Canabarro (2010, p. 18).

Symons *et al.* (2005, p. 2) definem governança de tecnologia da informação como o “processo pelo qual decisões são tomadas sobre os investimentos em TI. Envolve questões acerca de como as decisões são tomadas, quem toma as decisões, quem é responsabilizado e como os resultados são medidos e monitorados”. Nestes termos, aponta-se que a Governança em TI é primordial para gerenciar transações, informações e o conhecimento necessário para iniciar e sustentar atividades econômicas e sociais (IBGC, 2015).

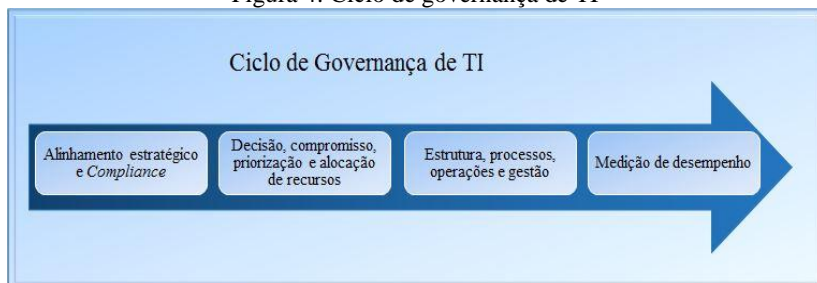
A visão de governança de TI pode ser representada por meio do “Ciclo de Governança de TI”, que, segundo Fernandes e Abreu (2008), é composto de quatro etapas (figura 4), a saber:

- a) alinhamento estratégico e *compliance*¹: refere-se ao planejamento estratégico da tecnologia da informação;
- b) decisão: refere-se às responsabilidades pelas decisões relativas à TI;
- c) estrutura e processo: refere-se à estrutura organizacional e funcional de TI, aos processos de gestão e operação dos produtos e serviços de TI;
- d) medição do desempenho da TI: refere-se à determinação, coleta, e geração de indicadores de resultado dos processos,

¹ O termo *compliance* tem origem no verbo em inglês *to comply*, que significa agir de acordo com algo que lhe foi imposto, ou seja, cumprir, executar, obedecer. Ou seja, “*compliance*” é estar em conformidade com leis, diretrizes e regulamentos externos e internos (COIMBRA; MANZI, 2010).

produtos e serviços de TI e a sua contribuição para as estratégias e objetivos do negócio.

Figura 4: Ciclo de governança de TI



Fonte: Adaptado de Fernandes e Abreu (2008).

De acordo com Fernandes e Abreu (2008), o principal objetivo da governança de TI é alinhar o departamento de TI aos requisitos do negócio, tendo, como base, a continuidade do negócio, o atendimento às estratégias do negócio e o atendimento a marcos de regulação externa.

2.5 MODELOS DE GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: ITIL, CMMI, COBIT

Lee e Lee (2009) resumem, assim, a governança de T.I. como a estrutura necessária para o gerenciamento transparente e eficaz dos recursos de T.I., conforme preconiza a governança corporativa, no âmbito do modelo gerencialista.

Para que seja implantada a governança de TI, faz-se necessário, por parte dos gestores, um conhecimento prévio de ferramentas que os auxiliarão a atingir esses objetivos. Existem diversas ferramentas com esse intuito, conforme apontam Pessoa e Jamil (2010). Contudo, destacam-se, dentre as ferramentas mais utilizadas por empresas brasileiras, duas delas, COBIT e ITIL (PESSOA; JAMIL, 2010).

Pessoa e Jamil (2010) apontam o *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL) como uma ferramenta para implantação de uma governança no setor de TI das organizações. A metodologia ITIL compreende livros que descrevem as boas práticas para infraestrutura dos serviços de TI. Está documentado em quarenta livros, dando-se o nome de “biblioteca”. Criada em 1980, a metodologia do ITIL surgiu devido a necessidade de se ter os processos de TI organizados e claros (ARRUDA; SILVA FILHO 2006).

Outra ferramenta para a implantação de governança no setor de TI é o *Capability Maturity Model Integration* (CMMI), que, de acordo com Altaídes (2006), foi criado pelo *Software Engineering Institute* (SEI), o qual é um órgão integrante da universidade norte-americana *Carnegie Mellon*. Altaídes (2006) ainda afirma que o CMMI é voltado para a capacidade de maturidade de processo de software. Por sua vez, um processo é representado pelo conjunto de atividades que possui como objetivo uma meta previamente estipulada. Já, por capacidade e maturidade de um processo, deve-se ter a noção do grau de qualidade com o qual um processo atinge um resultado esperado (JOSÉ, 2013).

O CMMI consiste, em linhas gerais,

nas melhores práticas direcionadas ao desenvolvimento e à manutenção de produtos e dos serviços, abrangendo todo o ciclo de vida do produto, desde sua concepção até a sua entrega e manutenção. Muitas organizações no mundo todo têm adotado este modelo com o objetivo de possibilitar a elevação da maturidade da capacidade de suas equipes nas atividades relacionadas ao software (CHRISISS; KONRAD; SHRUM, 2003, p.385 *apud* MORGADO *et al* 2007)

Figura 5: Níveis de Maturidade do CMMI – Representação por Estágios



Fonte: Oliveira Filho (2012).

De acordo com Oliveira Filho (2012), o CMMI está dividido em cinco níveis de maturidade que atestam o grau de evolução em que uma organização se encontra em um determinado momento, conforme demonstra a figura 5. Tem por objetivo principal funcionar como um guia para a melhoria dos processos da organização, considerando, para isto, atividades como o gerenciamento do desenvolvimento de software, prazos e custos previamente estabelecidos (OLIVEIRA FILHO, 2012).

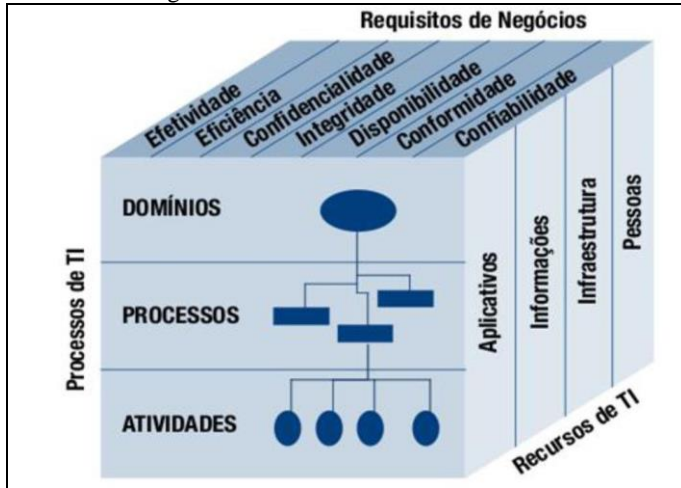
2.5.1 COBIT

COBIT refere-se a um guia desenvolvido pelo *Information Security Audit e Control Foundation* (ISACF) e mantido pelo *Information Security Audit and Control Association* (ISACA), o maior órgão de auditoria de sistemas e segurança da informação existente (ITGI, 2012). É um guia para implantar governança em TI. O COBIT fornece orientação aos executivos e responsáveis por decisões sobre o uso da tecnologia em prol dos objetivos organizacionais (ITGI, 2012). De acordo com Ridley e Young (2004), o modelo citado é o *framework* de controle mais apropriado, e auxiliará as organizações a realizarem o alinhamento entre o uso da TI e os objetivos do negócio.

De acordo com o *IT Governance Institute* (ITGI, 2012), o COBIT é utilizado em processos de governança de TI, auxiliando o processo de tomada de decisão e monitoração, assegurando que os processos sejam consistentes com as políticas estipuladas e que forneça as informações necessárias para os tomadores de decisão.

O COBIT possui um modelo conceitual, representado por um cubo, cujas faces estão inter-relacionadas, conforme apresentado na figura 6 (NETO, J; NETO, A, 2013). O modelo conceitual do cubo é composto por três faces, que se referem aos Processos de TI, aos Requisitos de Negócio, e aos Recursos de TI.

Figura 6: Modelo conceitual do COBIT



Fonte: ITGI (2013, *apud* NETO, J; NETO, A, 2013).

Neto, J. e Neto, A. (2013) apontam que uma das faces do cubo, a dimensão de Processos de TI, é organizada por domínios, processos e atividades. Ao total, são quatro domínios, que contemplam 34 processos e 210 atividades:

- a) planejamento e organização: o foco está na estratégia e nas táticas de modo que a TI contribua com os objetivos organizacionais;
- b) aquisição e implementação: o foco está na execução da estratégia de TI, por meio da identificação das soluções de TI, seu desenvolvimento, implementação e integração aos processos da organização;
- c) entrega e suporte: o foco está relacionado à entrega dos serviços, como as operações rotineiras, segurança, monitoramento e treinamento;
- d) monitoramento e avaliação: o foco está na avaliação dos processos de TI, com o objetivo de zelar pela qualidade e cumprimento dos requerimentos de controle.

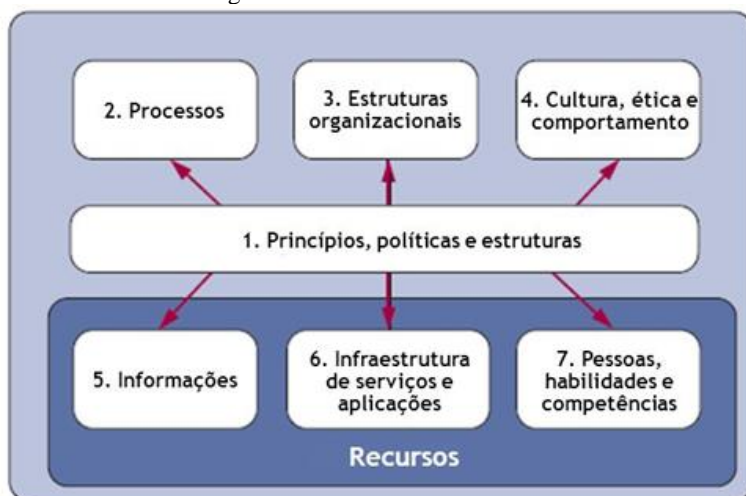
Na outra face do cubo, que apresenta a dimensão dos Requerimentos de Negócio, o COBIT apresenta os critérios para alcançar os objetivos do negócio. Dentre os requisitos apresentados estão: eficácia, eficiência, confidencialidade, integridade,

disponibilidade, conformidade e confiabilidade (NETO, J; NETO, A, 2013).

A terceira dimensão do COBIT trata dos Recursos de TI, vinculando estes às dimensões de Processos de TI e de Requerimentos do Negócio. O COBIT traz como recurso de TI as aplicações, informações, infraestrutura e pessoas (NETO, J; NETO, A, 2013).

O COBIT possui, ainda, um conceito de habilitadores, que são definidos como fatores que tanto individual, como coletivamente, influenciam a forma de como algo irá funcionar (ITGI, 2012). Tais habilitadores são categorizados de sete diferentes formas, nos quais os processos, as estruturas organizacionais e a conduta, ética e comportamento estão relacionados ao conceito de sistemas organizacionais. São habilitadores do COBIT: princípios, políticas e *frameworks*, informação, serviços, infraestrutura e aplicações, pessoas, habilidades e competências (ITGI, 2012). Os habilitadores do COBIT estão demonstrados na figura 7, que apresenta sua relação.

Figura 7: Habilitadores do COBIT



Fonte: ITGI (2012).

Neste contexto, Fagundes (2005) recorda que o COBIT fornece informações detalhadas para o gerenciamento do processo baseado em objetivos do negócio. É por meio desta ferramenta que se permite conhecer a maturidade de gestão dos processos de TI da empresa, já que

permite criar e apurar os níveis de maturidade que avaliam o grau de comprometimento da organização e de todos envolvidos com ela.

Por sua vez, o COBIT facilita o controle e auxilia no gerenciamento do uso de TI nas corporações. Ele é baseado em controles e direcionado a métricas, focado no negócio e orientado a processos. O COBIT, com a ajuda de processos bem definidos e com a definição de medidas para a avaliação dos resultados obtidos-comparados com os esperados – fornece subsídios para se controlar o negócio (FAGUNDES, 2005).

2.5.2 Considerações sobre a teoria - modelos de governança de TI

Quando bem utilizadas, as práticas de governança apresentam benefícios bastante claros, tais como redução dos custos, melhores controles e decisões na alta gestão, produtividade, qualidade, entre outros (NEVES, 2012). Essas consequências, advindas do uso da tecnologia da informação, são benéficas para a gestão estratégica e para o negócio como um todo, conforme afirma Neves (2012). Mas de certo modo, quanto maior a empregabilidade da tecnologia no negócio faz-se necessário maior controle para compreender e mitigar riscos associados ao seu uso.

Neves (2012) afirma que o ITIL, descreve o fornecimento de serviço de qualidade com custos aceitáveis e descreve os processos necessários para o suporte e gerenciamento da infraestrutura de TI. Já, o CMMI estabelece um modelo único para o processo de melhoria corporativo, enquanto o ITIL apenas desempenha o papel de gerenciamento de serviços (NEVES, 2012).

Segundo Kirchof (2013), o COBIT é um dos *frameworks* de governança de TI mais utilizados mundialmente. Surgiu das melhores práticas aplicadas pelo mercado, por profissionais de centenas de organizações, fornecendo um conjunto de boas práticas amplamente utilizadas pelo mercado. O COBIT foi pensado para se adequar ao *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's Internal Control – Integrated Framework* (COSO), que se trata de um modelo de controles internos, amplamente aceito para governança e gerenciamento de riscos empresariais (KIRCHOF, 2013).

2.5.3. Modelo de Maturidade pelas diretrizes do COBIT

Consoante Siqueira (2016), o Modelo de Maturidade de Processos fornece informações que orientam a empresa na definição de seu plano de melhoria da qualidade e produtividade e na escolha de técnicas de melhoria compatíveis com seu estágio de maturidade gerencial.

O conceito básico sob o termo maturidade, de acordo com Siqueira (2016), é de que as organizações maduras fazem as operações de modo sistemático e de que as imaturas atingem seus resultados graças aos esforços heroicos de indivíduos usando abordagens que eles criam mais ou menos espontaneamente. Siqueira (2016) ainda afirma que as organizações maduras atingem seus objetivos de qualidade, prazos e custos de forma consistente e eficiente.

Por outro lado, Siqueira (2016) aponta que as organizações imaturas criam objetivos, mas, com muita frequência, perdem seus objetivos por largas margens de erros, e, em muitos casos, a qualidade não é a desejada e os prazos e custos podem ser muito maiores do que os planejados. Organizações maduras têm processos sistematizados e métodos documentados de realizar suas atividades. Em tais organizações, dados são sistematicamente coletados e usados para analisar, controlar, prever e planejar seu desempenho. Por outro lado, as organizações totalmente imaturas não pensam em termos de processos e seus métodos variam conforme as circunstâncias e as pessoas que executam as tarefas. Seus resultados são imprevisíveis e inconsistentes (SIQUEIRA, 2016).

Os níveis de maturidade definidos pela ferramenta COBIT, conforme observa Fagundes (2005), variam de 0 a 5 (quadro 2). Neste escalonamento, o “0” representa o nível mais baixo (ou inexistente) de maturidade, e “5” o nível de maior maturidade (otimizado). O quadro 2 apresenta os níveis de maturidade COBIT com seus respectivos descritivos.

Quadro 2: Níveis de Maturidade COBIT

Nível 0 - Não existe	• Representa que há pouca consciência de requisitos externos que afetam o setor de TI e também que não existem processos com foco em conformidade com legislação, normas ou contratos.
Nível 1 - Inicial	• Representa-se pela existência de consciência do impacto da conformidade, existindo também alguns processos informais voltados para a conformidade.
Nível 2 - Repetível, mas intuitivo	• Existe um entendimento da necessidade da conformidade e isso é repassado a todos da empresa, mas ainda não há uma padronização.
Nível 3 - Definido	• As políticas, planos e procedimentos são definidos, documentados e comunicados, buscando assegurar uma conformidade efetiva, porém a monitoração ainda é falha e os requisitos não são devidamente tratados.
Nível 4 - Gerenciado e Mensurável	• Os processos já se encontram mapeados, compreendidos e implantados.
Nível 5 - Otimizado	• Quando há processos bem organizados, eficientes e compulsórios que asseguram a conformidade com os requisitos externos, com as funções organizacionais centralizadas e que proveem direção e coordenação para toda a empresa.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Segundo o ITGI (2012), o COBIT utiliza um *framework* em que são fornecidas as melhores práticas para o gerenciamento de processos de tecnologia da informação de uma forma estruturada, gerenciável e lógica.

Para a presente pesquisa, foi escolhido o modelo COBIT para avaliar o grau de maturidade do processo de Autoavaliação institucional da UFSC, pois o COBIT é uma ferramenta usada para gestão e auditoria de processos e pode ser utilizado por qualquer empresa, independentemente da plataforma tecnológica. A estrutura do COBIT foi idealizada para atender as necessidades da Governança Corporativa, com foco na abordagem de processos, utilização de mecanismos de controle e análise das medições e indicadores de desempenho (ITGI 2012).

O COBIT 5 provê um *framework* (figura 8) que auxilia as organizações a atingirem suas metas e entregarem valor por meio de uma efetiva governança e gestão da TI corporativa. Por meio do COBIT é possível garantir que os objetivos de TI e os objetivos da empresa estejam alinhados permitindo-se, assim, o controle dos recursos a serem utilizados e do gerenciamento de riscos (MANSUR, 2007).

De acordo com Alves e Ranzi (2006), a Gestão de TI é um sistema de controles e processos necessários para o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos pela direção da organização. Implica a utilização de meios (recursos, pessoas, processos, práticas) para alcançar um objetivo. Atua no planejamento, construção, organização e controle das atividades operacionais e se alinha com a direção definida pela organização. A gestão de TI controla tarefas operacionais, enquanto a governança controla a gestão (ALVES; RANZI, 2006).

Figura 8: Áreas chave de Governança e Gestão – COBIT 5



Fonte: Secretaria de Governo do Estado de São Paulo (2017).

Segundo Dourado (2014), o processo de Governança é composto por um domínio “Avaliar, Dirigir e Monitorar” (*Evaluate, Direct and Monitor* - EDM) e composto por cinco processos de governança. Estes processos ditam as responsabilidades da alta direção para a avaliação, direcionamento e monitoração do uso dos ativos de TI para a criação de valor. Este domínio cobre a definição de um *framework* de governança, o estabelecimento das responsabilidades em termos de valor para a organização (ex. critérios de investimento), fatores de risco (ex. apetite ao risco) e recursos (ex. otimização de recursos), além da transparência da TI para as partes interessadas (DOURADO, 2014).

Por sua vez, o processo de gestão do COBIT contém quatro domínios que integram um ciclo repetitivo (semelhante ao PDCA) no

sistema de gestão de TI. De acordo com Mansur (2007), os domínios são:

- a) alinhar, planejar e organizar (APO);
- b) construir, adquirir e implementar (BAI);
- c) entregar, servir e suportar (DSS);
- d) monitorar, avaliar e medir (MEA).

O Guia para Capacitação da Metodologia de Avaliação de Maturidade em T.I. da Secretaria de Governo do Estado de São Paulo (SGESP, 2017, p. 5) lista os mesmos domínios do processo de gestão do COBIT e ainda afirma que para a identificação da maturidade da governança,

é avaliada a maneira como os processos do domínio gestão (APO, BAI, DSS e MEA) geram e entregam, direta ou indiretamente, os insumos que os processos de governança (EDM) necessitam para cumprirem seus objetivos.

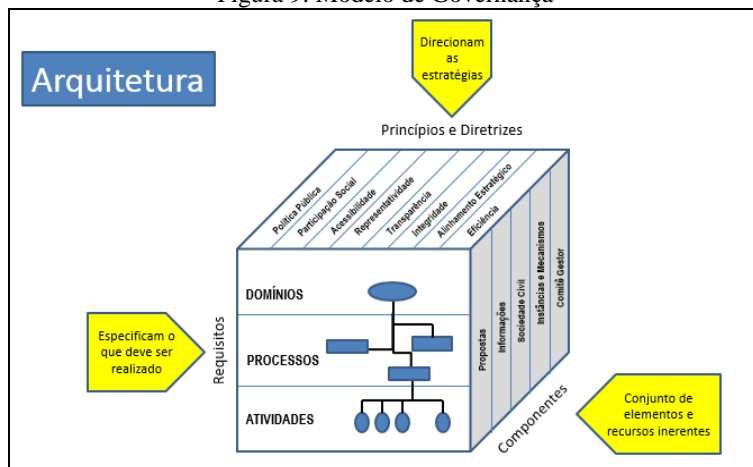
O COBIT 5 apresenta uma abordagem de implementação baseada na melhoria contínua, onde se torna necessário a criação de um ambiente apropriado para a implementação; reconhecer os pontos críticos e eventos desencadeadores; adotar um ciclo de vida de implementação e elaborar plano de negócios para a implementação e melhoria da governança e gestão de TI (SGES, 2017).

Ramos, Lobo e Dalmau (2014) propuseram um modelo de governança baseado no COBIT com o objetivo de avaliar o grau de maturidade da formulação da Política Nacional de Promoção da Igualdade Racial (PNPIR).

O modelo de governança adaptado do COBIT por Ramos, Lobo e Dalmau (2014) definiu uma arquitetura que especifica o que deve ser realizado, direciona as estratégias, e apresenta o conjunto de elementos e recursos inerentes. Desta forma, o modelo descreve princípios, diretrizes, requisitos, componentes e instâncias, e mecanismos de gestão que devem ser adotados nos processos de formulação de uma política pública.

A arquitetura do modelo de governança proposta por Ramos, Lobo e Dalmau (2014) pode ser observada na figura 9.

Figura 9: Modelo de Governança



Fonte: Ramos, Lobo, Dalmau (2014).

A arquitetura elaborada por Ramos, Lobo e Dalmau (2014) apresenta, dentre seus requisitos, os domínios, processos e atividades. Os domínios referem-se ao conjunto de ações de gestão a serem executadas no âmbito da formulação da política pública. Sendo assim, os domínios desse modelo proposto, foram distribuídos da seguinte forma:

- a) planejamento: avalia-se o contexto atual e os ambientes internos e externos. Tal diagnóstico permite a identificação de necessidades e definição de princípios, diretrizes, objetivos, estratégias e recursos;
- b) organização: inclui os processos que visam a definição e divisão do trabalho e os recursos necessários para a realização dos objetivos. Implica a atribuição de responsabilidades e autoridades às pessoas e grupos, bem como a alocação e distribuição dos recursos;
- c) execução: refere-se à realização de atividades e utilização dos recursos para o alcance dos objetivos;
- d) controle: busca assegurar a realização dos objetivos e identificação de necessidades de ajustes.

O COBIT possibilita aos gestores identificarem o nível de maturidade de governança de TI que a organização se encontra, por meio de modelos de avaliação de maturidade por processo (HARDY, 2006 *apud* GIAMPAOLI *et al*, 2012).

A figura 10 apresenta a avaliação de maturidade por processo segundo Giampaoli *et al* (2012). Nesta ilustração, Giampaoli *et al* (2012) indicam que os *stake-holders* (Governo, Mercado, Ambiente, Governança Corporativa, entre outros) influenciam as organizações na busca de soluções. Para tanto, as organizações utilizam a Governança de TI como suporte às operações da empresa, e por meio dessa governança, buscam os *frameworks* de controle, como o COBIT. Por fim, a utilização dessas ferramentas de governança gera desafios e benefícios. Dentre os benefícios gerados pela utilização das ferramentas de governança estão a transparência, a legitimidade, e a melhoria de processos.

Figura 10: Avaliação de maturidade por processo



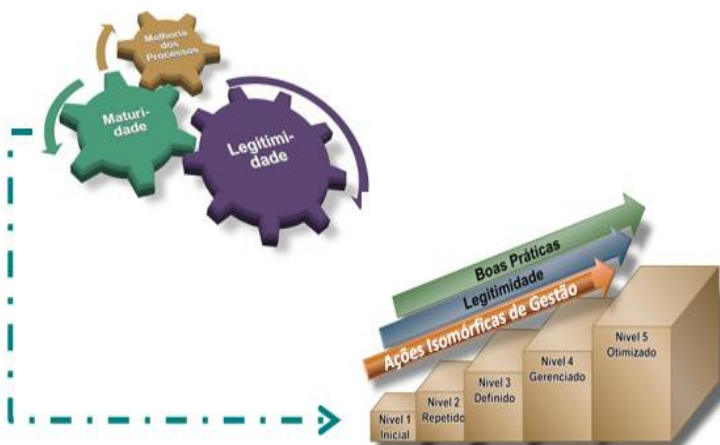
Fonte: Adaptado de Giampaoli *et al* (2012).

A utilização de um modelo de maturidade permite identificar em que grau de maturidade a organização se encontra e se há legitimidade e utilização de boas práticas no processo em questão.

Quando há legitimidade na avaliação, esta se expressa por meio de uma metodologia própria. Essa metodologia é observada tanto na construção dos indicadores, como na análise qualitativa do processo, construindo, dessa forma, informações fidedignas que podem ser divulgadas com segurança para toda a comunidade. A legitimidade define a qualidade de uma norma, define se a norma é válida, legal, ou seja, define se é legítimo (MELCHIOR, 2015).

Nesse sentido, o modelo de governança apresentados por Ramos, Lobo e Dalmau (2014), ilustrado pela figura 11, aponta qual a avaliação do grau de maturidade, e gera um roteiro de melhoria dos processos, influenciando grau de maturidade destes, e, resultando, assim, na legitimidade do processo.

Figura 11: Maturidade e Legitimidade



Fonte: Ramos, Lobo e Dalmau (2014)

O modelo de maturidade de processos proposto por Ramos, Lobo e Dalmau (2014) foi estruturado em cinco níveis, sendo que cada nível é formado por um conjunto de atributos que caracterizam o estágio da capacidade dos processos da organização. Esse modelo é concebido de tal forma que a capacidade nos níveis inferiores provê progressivamente as bases para os estágios superiores.

3 METODOLOGIA

Entende-se pesquisa como um “procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais” (LAKATOS; MARCONI, 2003, p.43).

Segundo Lakatos e Marconi (2003), as pesquisas podem ser classificadas de quatro formas distintas: pela sua natureza, pela forma de abordagem do problema, pelos seus objetivos, e pelos seus procedimentos técnicos.

Em relação à sua natureza, esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, pois apresenta conhecimentos para aplicação prática e é dirigida à solução de um problema específico, envolvendo verdades e interesses locais. De acordo com Appolinário (2004, p. 152), as pesquisas aplicadas têm o objetivo de “resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas”. Partindo dessa perspectiva, ao analisar o grau de maturidade do processo de Autoavaliação da UFSC, esta pesquisa buscou apresentar um plano de ação para o aprimoramento da gestão do citado processo.

Com relação à forma de abordagem, a pesquisa é considerada qualitativa, não se preocupando com a representatividade numérica e, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização, especificamente, a comunidade universitária da UFSC. Nesta linha, Roesch (2010) cita que a pesquisa qualitativa propõe avaliar e melhorar um programa ou plano, a partir de sua efetividade.

No que diz respeito aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, que, consoante Triviños (2010), o estudo descritivo busca a descrição exata dos fatos e fenômenos de determinada realidade. Abordou-se, nesta pesquisa, a autoavaliação institucional da UFSC, referente ao ano de 2015.

Quanto aos procedimentos técnicos para coleta e tratamento de dados, a pesquisa é caracterizada como bibliográfica e documental. Vergara (2013) define a pesquisa bibliográfica como “o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio da busca dos temas referentes à Gestão em Organizações Públicas; Gestão Universitária; Avaliação Institucional; Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), Governança Corporativa; Governança

de Projetos, Governança Social, Governança Pública; Governança de Tecnologia da Informação, Modelos de Governança de Tecnologia da Informação (TI) e Modelo de Maturidade pelas diretrizes do COBIT.

A pesquisa documental envolveu os dados relacionados à autoavaliação institucional da UFSC, pesquisados em relatórios produzidos pela CPA e relatórios institucionais diversos. Os dados secundários, que serviram de base para a elaboração do presente estudo, foram extraídos dos relatórios de autoavaliação da UFSC, disponibilizados em meio eletrônico de acesso público no sítio da própria Universidade disponível em: <<http://www.ufsc.br>>.

Trata-se, ainda, de uma pesquisa de campo, sendo a coleta de dados realizada por meio da aplicação de questionário estruturado que continha 127 perguntas fechadas e uma pergunta aberta, conforme Apêndice A.

3.1 DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

A delimitação do estudo é definida pelo universo e sujeitos da pesquisa. Segundo Roesch (1999), população é um grupo de pessoas ou empresas que interessam ao pesquisador no seu propósito. Em virtude de custos, tamanho da população, ou capacidade de processamento de dados, o pesquisador tem a possibilidade de extrair uma parcela do grupo utilizando, assim, o processo de amostragem.

Assim, como o universo da pesquisa tem relação com o processo de autoavaliação da UFSC, cuja gestão é de responsabilidade da Comissão Própria de Avaliação (CPA) da Instituição, os sujeitos desta pesquisa referiram-se aos 12 membros da CPA no ano de 2015. Os sujeitos foram escolhidos desta forma por estarem ligados diretamente ao processo de autoavaliação institucional da UFSC no período pesquisado.

3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Quanto aos procedimentos técnicos, o presente estudo pode ser caracterizado, segundo Triviños (1987, p.133), como estudo de caso, uma vez que “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente”. Neste sentido, a UFSC enquadra-se como fonte direta de dados referente ao processo autoavaliativo do ano de 2015.

Esta técnica de pesquisa teve como objetivo avaliar o grau de maturidade do processo de autoavaliação institucional da UFSC.

Como a UFSC é o principal objeto deste estudo científico, a referida abordagem possibilita a compreensão da realidade, pois, aqui, avalia-se o processo de autoavaliação institucional referente ao ano de 2015. Neste sentido, a pesquisa caracteriza-se também como *ex-post facto*.

Para o alcance dos objetivos específicos formulados para a presente pesquisa, foram utilizados diferentes instrumentos de coleta de dados. Tais instrumentos foram estabelecidos a partir da identificação das categorias de análise e seus fatores, conforme especificado no quadro 3, a seguir.

De acordo com Kerlinger (1980), quando algo se classifica em duas ou mais categorias, pode ser considerada uma variável. Por sua vez, uma variável pode também ser vista como um nome ou um símbolo ao qual se atribui valores. Kerlinger (1980) afirma que há duas definições de variáveis: as categorias com definição constitutiva das variáveis (denominada no quadro 3 como: categorias) e os fatores de análise com definição operacional (denominada no quadro 3 como: fatores).

As definições constitutivas (categorias) são insuficientes, por si só, para propósitos científicos. Precisam definir as variáveis que usam nas hipóteses de maneira tal que as hipóteses possam ser testadas. A partir daí, surgiu a definição operacional (fatores) que é um elo entre os conceitos e as observações. A definição operacional atribui significado a um constructo ou variável especificando as atividades ou operações necessárias para se medir ou manipular uma variável (KERLINGER, 1980).

Quadro 3: Categorias, fatores de análise e instrumento de coleta de dados.

Objetivos	Categorias	Fatores	Sujeitos	Instrumentos De Coleta
a) caracterizar a atuação da CPA na gestão da autoavaliação da UFSC ;	Autoavaliação Institucional da UFSC	Finalidades básicas e atividades específicas	Um membro da CPA	Pesquisa documental

b) relacionar os elementos de maturidade que constam/compõem o processo de autoavaliação da UFSC, com base no modelo COBIT;	Autoavaliação Institucional da UFSC	- Etapas do ciclo da autoavaliação institucional - Elementos do COBIT e elementos do PDCA	Especialista em avaliação institucional e um membro da CPA	Pesquisa documental e bibliográfica
c) elaborar um instrumento de avaliação de maturidade;	Autoavaliação Institucional da UFSC/ Etapas do PDCA	-Finalidades básicas e atividades específicas da autoavaliação - Elementos do COBIT e elementos do PDCA	—	Pesquisa documental e bibliográfica
d) aplicar o instrumento para analisar o grau de maturidade do processo de autoavaliação da UFSC;	Nível de maturidade do processo de autoavaliação institucional	Fatores de avaliação presentes no instrumento de coleta de dados	Membros da CPA	Instrumento de coleta de dados (Apêndice A)
e) propor um plano de ações para o aprimoramento da gestão do processo de autoavaliação na UFSC.	Ações para o aprimoramento	Dados da pesquisa	Autora e um especialista em avaliação institucional	Resultados das etapas auferidas

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Desta forma, para cada objetivo da pesquisa, foram determinadas as categorias e fatores de análise, bem como os sujeitos e os instrumentos de coleta de dados.

3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

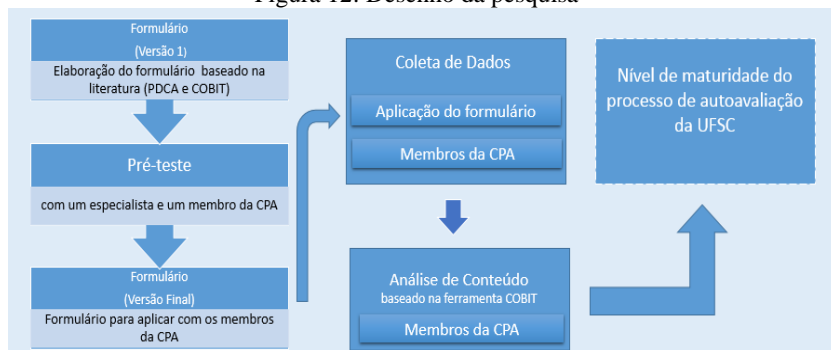
No tratamento dos dados, foi utilizada a análise documental, que “consiste em uma série de operações que visam a estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionadas” (RICHARDSON, 2007, p. 230).

A construção dos indicadores para avaliar o nível de maturidade do processo de autoavaliação institucional da UFSC foi realizada por meio da análise dos relatórios produzidos e validados pela CPA.

Consoante Kerlinger (1980), a análise de dados de uma pesquisa é um processo que envolve categorização, ordenação, manipulação, bem como a sumarização dos dados coletados.

A figura 12 apresenta o desenho da pesquisa realizada, partindo da concepção do instrumento de pesquisa, passando pela coleta e análise dos dados, e finalizando no grau de maturidade do processo de autoavaliação da UFSC.

Figura 12: Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora (2017).

A análise de dados foi realizada por meio da abordagem interpretativa, seguindo-se os preceitos de Triviños (2010), baseados no pressuposto de que ela é influenciada pelos dados da realidade, pela teoria (fundamentos bibliográficos) e pela experiência do pesquisador. Para tanto, os dados coletados na pesquisa foram apresentados por meio de tabelas e gráficos.

A técnica de análise de dados utilizada nesta pesquisa, por se tratar de uma pesquisa qualitativa com dados tratados de forma não estatística, foi o *Pattern Matching*, definido, por Yin (2010), como uma

técnica de emparelhamento de padrões. Desta forma, foi estabelecida uma relação entre as respostas fornecidas pelos membros da CPA, por meio da aplicação de um instrumento de coleta de dados (Apêndice A), e o modelo COBIT, estudado na fundamentação teórica deste trabalho.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Vergara (2013) defende que todo método tem possibilidades e limitações. Desta forma, os limites estabelecidos para o desenvolvimento da pesquisa foram o geográfico, o temporal, e o teórico-técnico.

No que se refere à limitação geográfica, esta pesquisa está limitada à Universidade Federal de Santa Catarina e ao seu processo de autoavaliação institucional.

Quanto ao escopo temporal, os dados da pesquisa foram coletados no primeiro semestre de 2017. Trata-se, assim, de uma pesquisa de corte transversal que ocorre em um único momento, estabelecendo a relação das variáveis em dada situação no momento definido (SAMPLIERI *et al.*, 1991 *apud* FREITAS *et al.*, 2000).

Por fim, quanto ao escopo teórico-técnico, o presente estudo está baseado no conceito de autoavaliação institucional na perspectiva do ciclo PDCA e do entendimento de grau de maturidade conforme o modelo COBIT, conteúdo este apresentado no capítulo 2 deste trabalho.

4 APRESENTAÇÃO E RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, realiza-se a descrição e a análise dos dados obtidos a partir dos procedimentos metodológicos utilizados.

Na primeira seção, visando a atingir o objetivo geral desta pesquisa, faz-se necessária a descrição do objeto do estudo de caso. Na sessão seguinte, apresenta-se a caracterização da atuação da CPA na gestão de autoavaliação da UFSC. Em seguida, apresenta-se a construção do instrumento de avaliação, relacionando os elementos de maturidade que compõem o processo de autoavaliação da UFSC com base no modelo COBIT. Finaliza-se o estudo com a apresentação dos resultados da aplicação do instrumento de avaliação e os planos de ações para o aprimoramento do processo autoavaliativo da UFSC.

4.1 DESCRIÇÃO DO OBJETO DO ESTUDO DE CASO

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com sede em Florianópolis, capital do estado de Santa Catarina, foi fundada em 18 de dezembro de 1960, com o objetivo de promover o ensino, a pesquisa e a extensão. É uma Universidade Pública e gratuita tendo como missão

produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida (UFSC, 2015).

De acordo com o Boletim de Dados 2015 da UFSC (UFSC, 2017), a comunidade universitária da Instituição é constituída de 51.866 pessoas, entre docentes, técnico-administrativos em Educação e discentes. Desse montante, 46.251 pessoas integram a categoria de discentes da educação básica e superior, compreendendo um total de 89,17% da comunidade universitária. A composição dos discentes da comunidade universitária da UFSC pode ser observada no quadro 4.

Quadro 4: Discentes da educação básica e superior

ANO	EDUCAÇÃO BÁSICA				EDUCAÇÃO SUPERIOR						Total de Acadêmicos	
	Educação Infantil	Ensino Fundamental	Ensino Médio	Total	Graduação Presencial	Graduação a Distância	PÓS-GRADUAÇÃO					Total
							Especialização	Mestrado Acadêmico	Mestrado Profissional	Doutorado		
2010	239	660	274	1.173	23.044	-	8.233	3.838	-	2.473	37.588	38.761
2011	235	657	275	1.167	22.629	4.198	7.046	4.046	-	2.775	40.694	41.861
2012	235	640	232	1.107	24.000	2.972	7.455	3.341	246	2.782	40.796	41.903
2013	234	669	270	1.173	25.592	2.697	10.481	4.910	372	3.378	47.430	48.603
2014	204	667	263	1.134	26.454	2.311	7.326	4.867	456	3.676	45.090	46.224
2015	211	674	270	1.155	27.156	1.586	8.972	3.411	381	3.590	45.096	46.251

Fonte: Boletim de Dados 2015 (UFSC, 2017).

O corpo funcional da UFSC é constituído por 5.615 servidores, sendo 3.217 técnico-administrativos em educação e 2.398 docentes da educação básica e superior. Assim, os técnico-administrativos em Educação correspondem a 57% do total do corpo funcional da Universidade, enquanto os docentes da educação básica e superior correspondem a 43%, informação esta que pode ser conferida no quadro 5.

Quadro 5: Corpo Funcional UFSC

Ano	Corpo Funcional			Total Corpo Funcional
	Técnico- Administrativo	Docente		
		Educação Básica	Educação Superior	
2010	2.879	72	1.893	4.844
2011	3.005	113	1.924	5.042
2012	3.103	104	1.952	5.159
2013	3.113	107	2.050	5.270
2014	3.174	120	2.170	5.464
2015	3.217	113	2.285	5.615

Fonte: Boletim de dados 2015 (UFSC, 2017).

No que diz respeito aos cursos, a UFSC oferece 105 cursos na graduação presencial e 13 cursos na graduação a distância, totalizando 118 cursos ofertados no ano de 2015. Tais cursos estão distribuídos em cinco *campi* da Universidade, conforme apresentado no quadro 6, sendo que o *campus* de Florianópolis detém a maioria dos cursos ofertados, correspondendo a 80% do total de cursos presenciais.

Quadro 6: Quantidade de cursos oferecidos

Número de Cursos Oferecidos: Graduação						
INDICADOR	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Graduação a Distância	14	14	14	14	13	13
Graduação Presencial	86	91	98	103	103	105
Campus Florianópolis	82	85	82	82	82	84
Campus Araranguá	2	4	4	4	4	4
Campus Blumenau	-	-	-	5	5	5
Campus Curitiba	1	1	4	4	4	4
Campus Joinville	1	1	8	8	8	8
TOTAL	100	105	112	117	116	118

Número de Cursos Oferecidos: Pós-Graduação						
INDICADOR	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Especialização	61	56	43	38	30	29
Mestrado	56	56	56	57	58	61
Mestrado Profissional	-	-	12	12	14	15
Doutorado	44	44	49	54	55	55

Fonte: UFSC em Números 2010 a 2015 (UFSC, 2016c).

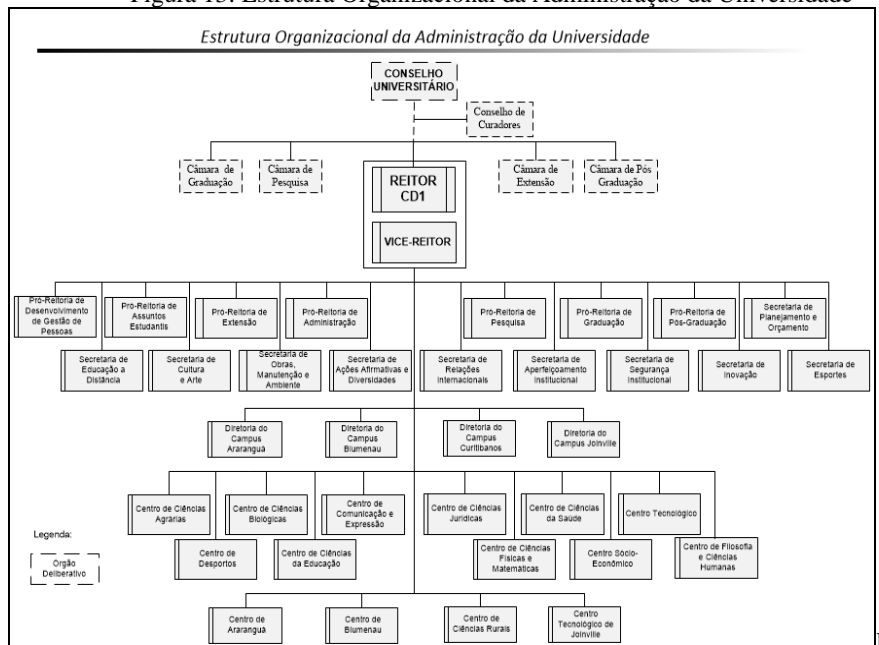
Em relação à pós-graduação, a UFSC oferece cursos de especialização, mestrado, mestrado profissional e doutorado, observados no quadro 6, totalizando, em 2015 – ano de interesse da presente pesquisa, 160 cursos.

4.1.1 Estrutura organizacional

De acordo com o Relatório de Gestão 2015 (UFSC, 2016b, p. 15), a estrutura organizacional da UFSC “far-se-á em nível superior e em nível de Unidades, Subunidades e Órgãos Suplementares”.

As Unidades e Subunidades da UFSC referem-se aos Centros de Ensino e seus respectivos Departamentos. A UFSC está estruturada em 15 Centros de Ensino (figura 13), incluindo os que antes eram denominados *campi* fora da sede (Araranguá, Blumenau, Curitiba e Joinville), até julho de 2015, quando foram equiparados aos demais Centros por meio da Resolução Normativa nº 55/CUn, de 10 de julho de 2015 (UFSC, 2015b). Contudo, a sede da Universidade localiza-se no *campus* Florianópolis (UFSC, 2016b).

Figura 13: Estrutura Organizacional da Administração da Universidade



Fonte: Relatório de Gestão 2015 (UFSC, 2016b)

“Os órgãos suplementares são unidades de natureza técnico-administrativa, cultural, recreativa e de assistência à comunidade universitária, com subordinação direta ao reitor ou a autoridade administrativa por ele designada” (UFSC, 2016b, p. 15). Compõem os Órgãos Suplementares da UFSC: Biblioteca Universitária; Restaurante Universitário; Museu de Arqueologia e Etnologia Osvaldo Rodrigues Cabral; Hospital Universitário; Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação; Editora da UFSC; Biotério Central (UFSC, 2016b).

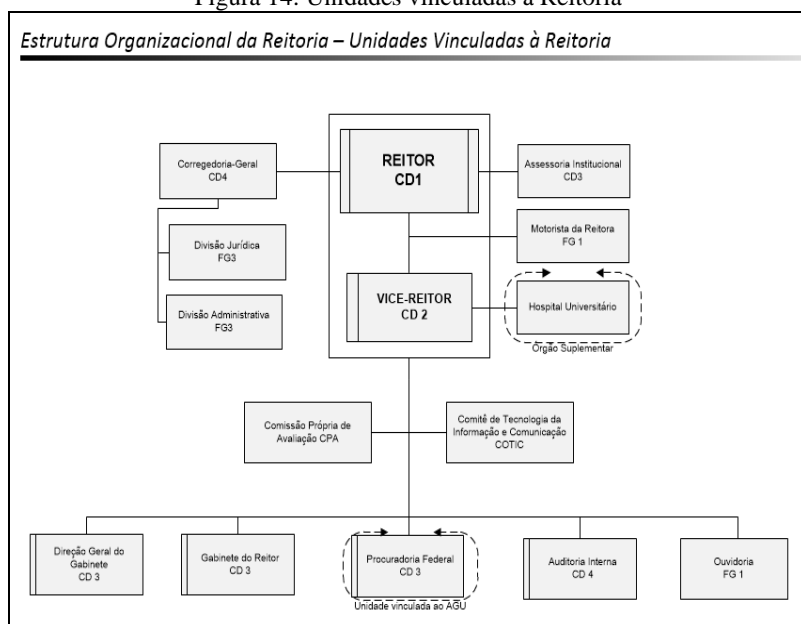
A Administração Superior efetiva-se por meio dos órgãos deliberativos centrais e órgãos executivos centrais. Os órgãos deliberativos centrais subdividem-se em Conselho Universitário (CUn), fórum máximo de deliberação da Universidade, Conselho de Curadores, e em quatro câmaras que possuem função deliberativa nas respectivas áreas acadêmicas do ensino (graduação e pós-graduação), pesquisa e extensão (UFSC, 2016b).

Já, os órgãos executivos centrais englobam a Reitoria, Vice-Reitoria, sete Pró-Reitorias e dez Secretarias (UFSC, 2016b).

Tendo em vista que o objeto do presente estudo é a autoavaliação institucional, coordenada pela CPA, faz-se necessária sua identificação perante a estrutura organizacional da UFSC.

Desta forma, com base no último Regimento da Comissão Própria de Avaliação, aprovado pelo CUn, por meio da Resolução Normativa nº 45, de 20 de novembro de 2014 (UFSC, 2014a), a CPA encontra-se vinculada ao Gabinete da Reitoria, conforme apresentado na figura 14, tratando-se de uma Comissão Permanente.

Figura 14: Unidades vinculadas à Reitoria



Fonte: Relatório de Gestão 2015 (UFSC, 2016b).

Muito embora a CPA esteja vinculada à Reitoria, como órgão assessor, não se encontra hierarquicamente subordinada a esta. Constitui-se em uma “transmissão direta à gestão dos resultados detectados na autoavaliação” (UFSC, 2015, p.87). Assim, diante da importância que a CPA tem para o presente trabalho, explora-se acerca deste conteúdo na próxima seção.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA ATUAÇÃO DA CPA NA GESTÃO DE AUTOAVALIAÇÃO DA UFSC

A autoavaliação institucional faz parte da história da Universidade Federal de Santa Catarina no que diz respeito à busca pela melhoria contínua em todos os processos relacionados ao ensino, à pesquisa, à extensão e à gestão (UFSC, 2016a).

Com o advento da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (BRASIL, 2004), que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), a Comissão Própria de Avaliação (CPA) tornou-se responsável pela função de coordenar o processo de autoavaliação institucional e de avaliação de curso, sistematizar e prestar informes solicitados pelo INEP/MEC (UFSC, 2016a).

O Programa de Autoavaliação Institucional (PAAI) da UFSC teve início com a instituição da CPA, por meio da Portaria nº 453/GR, de 02 de julho de 2004 (UFSC, 2004). Em 07 de junho de 2005, a CPA teve seu regimento interno aprovado pelo CUn da UFSC, por meio da Resolução nº13/CUn (UFSC, 2005a), e posteriormente aprovado pela Reitoria por meio da Portaria nº 327/GR, de 11 de abril de 2005 (UFSC, 2005). O PAAI tem sido coordenado pela CPA desde sua criação (UFSC, 2015).

A composição da CPA abrange doze membros, sendo: dois representantes docentes, dois representantes técnico-administrativos em educação (TAEs) (*campus* sede), um representante discente da graduação e um da pós-graduação, um representante da sociedade civil organizada, um representante dos egressos e um representante de cada Centro de Ensino localizado fora de Florianópolis (UFSC, 2016a).

Desde a sua criação, a CPA é responsável pela sistematização da autoavaliação institucional, e, a partir de 2015, passou a conduzir também as avaliações de curso (UFSC, 2016a). O processo de autoavaliação institucional, conduzido pela CPA, observa as dimensões institucionais propostas pelo SINAES e busca a adequação aos preceitos estabelecidos pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES). Tais preceitos estão formalizados nos documentos-base Diretrizes para a Avaliação da Educação Superior e Roteiro da Autoavaliação das Instituições (RAAI), referentes à organização, sistematização, concepção, princípios, dimensões da avaliação e a sua implementação (UFSC, 2015).

Em 2014, a CPA elaborou o Plano de Autoavaliação Institucional com vigência para os anos de 2014 e 2015 (UFSC, 2015a). O Plano de

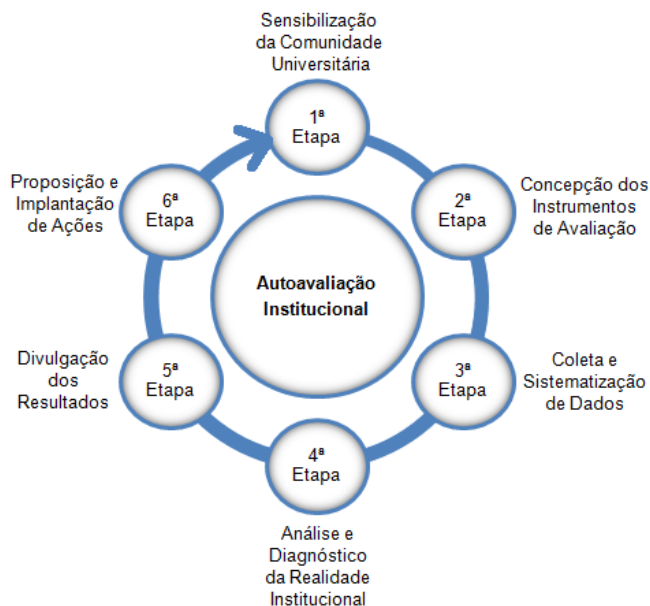
Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFSC 2015-2019 expõe que o objetivo geral do PAAI é “realizar a autoavaliação institucional, com base nos princípios do SINAES, visando à melhoria contínua das atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão da instituição” (UFSC, 2015, p. 87). Ademais, o PDI 2015-2019 apresenta, mais especificamente, o que o PAAI visa, que é:

- a) promover ações de sensibilização para a efetiva participação de toda a comunidade no processo de autoavaliação;
- b) identificar as potencialidades e as fragilidades da instituição;
- c) socializar as informações para subsidiar a tomada de decisões na instituição;
- d) propor ações visando à melhoria da qualidade de ensino, pesquisa, extensão e gestão;
- e) desenvolver um processo contínuo de autoavaliação na UFSC, com periodicidade determinada, contando com o envolvimento do corpo discente por diversos meios, inclusive a internet;
- f) estabelecer mecanismos para que os resultados dos processos avaliativos se convertam em ações concretas com base nas questões detectadas na avaliação;
- g) utilizar a autoavaliação e as avaliações externas como base nos processos de aperfeiçoamento das políticas e diretrizes institucionais;
- h) criar mecanismos de retroalimentação e revisão constante do processo avaliativo, tanto acadêmico, quanto de gestão;
- i) integrar os resultados da avaliação da EaD – UAB, respeitadas as suas especificidades;
- j) envolver, no processo de avaliação, as múltiplas unidades institucionais (Reitoria, Direção de centros, coordenadorias de cursos, departamentos de ensino e departamentos acadêmicos) na operacionalização da avaliação, sobretudo na sensibilização da comunidade acadêmica para a importância da avaliação;

- k) aprimorar os mecanismos de coleta de dados e tratamento das informações institucionais (UFSC, 2015, p. 87).

O plano definiu uma metodologia de trabalho para formar o ciclo do processo de autoavaliação, composto de seis etapas, observadas na figura 15, que são: sensibilização da comunidade universitária, concepção dos instrumentos de avaliação, coleta e sistematização de dados, análise e diagnóstico da realidade institucional, divulgação dos resultados, e, proposição e implantação de ações (UFSC, 2016a).

Figura 15: Ciclo dos processos de autoavaliação de 2015



Fonte: Relatório de Autoavaliação Institucional 2015 (UFSC, 2016a).

As etapas definidas foram organizadas e colocadas em prática pela CPA, que contou “com o apoio técnico de setores da Universidade como a Diretoria-Geral de Comunicação (DGC) e a Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação (SeTIC)” (UFSC, 2016a, p.4). Contudo, o Relatório de Autoavaliação Institucional 2015 observa que a 6ª etapa do ciclo, referente à

proposição e implantação das ações, encontra-se em fase de elaboração e desenvolvimento (UFSC, 2016a).

A avaliação do grau de maturidade do processo de autoavaliação institucional da UFSC foi realizada por meio da adaptação das Áreas Chave de Governança e Gestão do modelo COBIT 5, expostas no capítulo 2 desta pesquisa, para a realidade da UFSC.

Desta forma, como apresentado na figura 8 (p.48) deste trabalho, considerou-se a autoavaliação da UFSC como a necessidade de negócio. Adaptou-se, também, a área de Gestão, que, embora ainda integre quatro domínios, estes agora refletem o ciclo PDCA.

4.3 INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO DA MATURIDADE DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO DA UFSC

Para elaborar uma ferramenta que seja capaz de avaliar o grau de maturidade do processo de autoavaliação da UFSC, fez-se necessário adaptar o modelo de governança do COBIT para a realidade da Autoavaliação Institucional da UFSC.

Para tanto, realizaram-se adaptações nas Áreas chave de Governança e Gestão do COBIT. Tais áreas chaves dividem-se em três áreas: Negócios, Governança e Gestão.

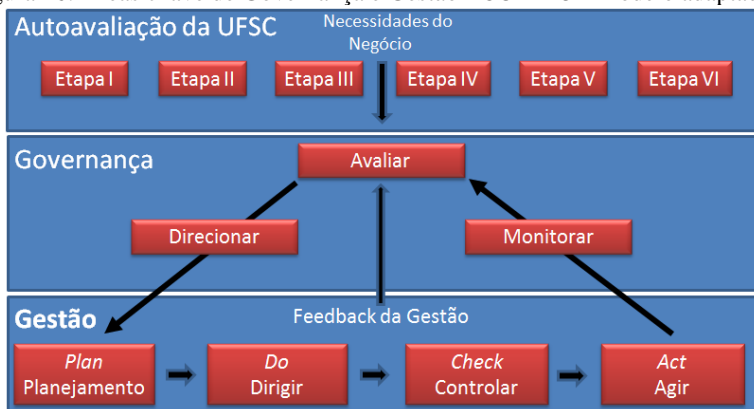
A área chave Negócios, identificada pelas necessidades do negócio, constitui a Autoavaliação Institucional da UFSC, que se subdivide em seis etapas.

Na segunda área chave, a Governança, mantiveram-se suas subcategorias, a saber: direcionar, avaliar e monitorar.

Por fim, a área chave de Gestão, que concentrava os domínios: alinhar, planejar e organizar (APO); construir, adquirir e implementar (BAI); entregar, servir e suportar (DSS) e monitorar, avaliar e medir (MEA), também foi adaptada para a realidade da autoavaliação institucional da UFSC. Assim, na versão adaptada, concentram-se os domínios: *Plan* (Planejar), *Do* (Executar), *Check* (Controlar), *Action* (Agir).

Por meio da figura 16, que apresenta a adaptação realizada nas áreas chave (figura 8 p.48), é possível observar que a governança funciona como um elo entre a necessidade do negócio, no caso, a autoavaliação e suas seis etapas, e o *feedback* da gestão, realizado por meio da ferramenta PDCA.

Figura 16: Áreas chave de Governança e Gestão - COBIT 5 - Modelo adaptado



Fonte: Adaptado de Secretaria de Governo do Estado de São Paulo (2017).

A ferramenta criada consiste na adaptação do modelo COBIT. Para tanto, não somente suas Áreas-chave devem ser adaptadas, como também se deve adaptar sua arquitetura e seus níveis de governança.

Desta forma, o modelo conceitual do cubo do COBIT (figura 6, p.43) foi adaptado para a realidade institucional da UFSC e de seu processo autoavaliativo.

A face do cubo (figura 6, p.43), que apresenta originalmente os Processos de TI, na realidade institucional da UFSC, transformou-se nos Requisitos. Esses requisitos especificam o que deve ser realizado, e envolvem os domínios, processos e atividades.

Os domínios referem-se ao ciclo PDCA, os processos referem-se às seis etapas que compõem o ciclo de autoavaliação da UFSC, e as atividades referem-se às perguntas que compõem o instrumento de coleta de dados. Desta forma, cada etapa foi analisada por meio do instrumento de coleta de dados, que, por sua vez, foi desenvolvido segundo as premissas do PDCA. Ou seja, todas as seis etapas do processo de autoavaliação institucional da UFSC foram analisadas de acordo com as fases de planejamento, execução, controle e ação.

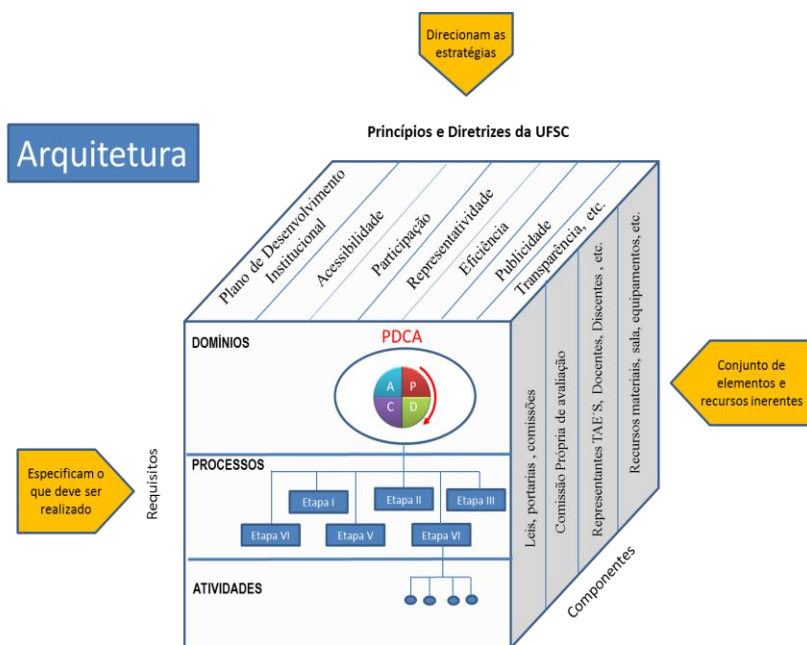
A face do modelo conceitual do cubo do COBIT (figura 6, p.43) que apresentava os requisitos de negócio passou a envolver os Princípios e Diretrizes da UFSC. Tais princípios e diretrizes direcionam as estratégias e envolvem o PDI, acessibilidade, participação, representatividade, eficiência, publicidade e transparência.

Por fim, a última face adaptada do modelo conceitual de cubo do COBIT refere-se aos Componentes, que originalmente era composta

pelos Recursos de TI (figura 6, p.43). Os componentes são o conjunto de elementos e recursos inerentes. Assim, para a realização da pesquisa, integraram esta parte: as leis, portarias, comissões; a CPA; os representantes TAEs, docentes e discentes, bem como os recursos materiais como salas, equipamentos e dados.

A arquitetura adaptada do COBIT, para a realização da pesquisa do grau de maturidade da autoavaliação institucional na UFSC, pode ser visualizada na figura 17.

Figura 17: Arquitetura COBIT adaptada



Fonte: Adaptado de ITGI (2013) e Ramos *et al* (2014).

A adaptação do COBIT foi além do aspecto arquitetura, e envolveu, também, seus níveis de governança.

Desta forma, para a presente pesquisa, adaptaram-se os níveis de maturidade estabelecidos pelo COBIT (quadro 2, p.47) para a realidade institucional da UFSC. Foram mantidas as mesmas quantidades de níveis, que variam de nível 0 a nível 5, contudo, seus descritivos sofreram alterações (figura 18). Assim, na figura 18, apresentam-se os

graus de maturidade de gestão do processo autoavaliativo da UFSC, compreendidos em seis níveis, e suas respectivas descrições.

Figura 18: Níveis de Maturidade da Pesquisa

Nível 0 - Não existe	•Este nível representa que determinado procedimento não foi realizado e/ou que há pouca consciência que sua realização afeta a autoavaliação.
Nível 1 - Inicial	•O procedimento foi realizado pela existência de consciência da sua importância, porém os processos são informais e sem padronização.
Nível 2 - Repetível, mas intuitivo	•Neste nível, o procedimento foi realizado e existe um entendimento da sua necessidade, e isso é repassado a todos da Universidade, mas ainda não há uma padronização.
Nível 3 - Definido	•O procedimento foi realizado e as políticas, planos e procedimentos são definidos, documentados e comunicados, buscando assegurar uma conformidade efetiva, porém a monitoração ainda é falha e os requisitos não são devidamente tratados.
Nível 4 - Gerenciado e Mensurável	•O procedimento foi realizado e os processos já se encontram mapeados, compreendidos e implantados.
Nível 5 - Otimizado	•O procedimento foi realizado e os processos bem organizados, eficientes e compulsórios que asseguram a conformidade com os requisitos pré-estabelecidos.

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A adaptação desta ferramenta, aliada à aplicação do instrumento de coleta de dados, gerou um grau de maturidade para cada fase do ciclo PDCA, de cada etapa do processo autoavaliativo da UFSC.

Governar TI, sob a ótica de um macroprocesso, significa executar o ciclo PDCA (Planejar, Executar, Controlar, Agir) de governança, por meio dos seguintes sub processos: identificar objetivos da área do negócio; direcionar os objetivos de TI; definir as ações necessárias; mensurar a *performance* atingida – comparando-a com os objetivos e aplicando ações corretivas- e retomar o ciclo novamente (PALMA, 2013).

É por tais condições que, nesta pesquisa, para medir o grau de maturidade de gestão da autoavaliação institucional, fez-se a opção pela ferramenta COBIT juntamente com a ferramenta PDCA (*Plan*= Planejar, *Do*= Executar, *Check*= Controlar e *Act*= Agir), já que

o PDCA é uma ferramenta de controle de processos que foi concebido por Walter A. Shewhart e significa Plan= Planejar, Do= Executar, Check= Controlar e Act= Agir. É utilizada para as atividades de análise e solução de problemas e tornou-se conhecida e reconhecida em função dos trabalhos executados por William Edward Deming, discípulo de Shewhart, que a disseminou e aperfeiçoou. Werkema (1995, p. 24) define o ciclo PDCA como sendo “um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização”. É considerado como um método de gestão, “representando o caminho a ser seguido para que as metas estabelecidas possam ser atingidas”. Para tanto, o ciclo prevê um contínuo, ou seja, as atividades de planejar, executar, controlar e agir devem estar acontecendo continuamente a fim de que as mudanças efetivamente aconteçam em prol das melhorias dos processos organizacionais. (RODRIGUES; ESTIVALETE; DE LEMOS, 2008).

O PDCA simboliza o princípio da interação na resolução dos problemas, efetuando melhorias por meio de etapas e repetindo o ciclo de melhorias diversas vezes (SHIBA *et al.*, 1997 *apud* RODRIGUES; ESTIVALETE; DE LEMOS, 2008).

Além disso, há que se destacar a necessidade de se promoverem ajustes na ferramenta em comento, considerando-se as peculiaridades da instituição em estudo.

O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa caracterizou-se por um questionário estruturado (Apêndice A), que abordou as seis etapas do ciclo autoavaliativo da UFSC (Sensibilização da Comunidade Universitária, Concepção dos Instrumentos de Avaliação, Coleta e Sistematização de Dados, Análise e Diagnóstico da Realidade Institucional, Divulgação dos Resultados, Proposição e Implantação de Ações).

Assim, para cada etapa do processo de autoavaliação, foram formuladas questões, subdivididas de acordo com o ciclo PDCA. Ou seja, para cada uma das seis etapas do processo de autoavaliação, foram aplicadas questões referentes aos temas de planejamento (*Plan*),

execução (*Do*), controle (*Check*) e ação (*Act*). As questões foram formuladas atendendo as finalidades básicas e atividades específicas de cada etapa do ciclo autoavaliativo da UFSC relacionando os elementos adaptados do COBIT e do ciclo PDCA.

Ao total, o questionário foi composto por 127 questões fechadas e uma pergunta aberta (Apêndice A). Com relação às perguntas fechadas, os respondentes deveriam optar por um dos seis níveis de maturidade referentes à questão em análise. Desta forma, cada questão deveria ser avaliada quanto ao seu grau de maturidade, apresentadas as opções de nível 0 a nível 5, com suas respectivas características.

Após a construção do questionário, foi realizada a aplicação de um pré-teste com um especialista de avaliação institucional e um membro da CPA. A aplicação do pré-teste foi realizada nos dias 15 e 16 de março de 2017. Logo após as alterações e adaptações realizadas, o citado instrumento de coleta de dados estava apto a ser aplicado aos sujeitos da pesquisa, no caso, os 12 membros da CPA.

A coleta de dados durou 25 dias, com início em 17 de março a 10 de abril de 2017. A aplicação dos formulários foi planejada para acontecer de forma presencial. Porém, houve necessidade também de enviar alguns de modo virtual, na forma de um questionário. Presencialmente, o instrumento de coleta de dados (Apêndice A) foi aplicado a 3 membros da Comissão Própria de Avaliação. Já, virtualmente, eles foram enviados *online*, utilizando-se o *Google Forms*, aos outros 9 membros restantes da CPA. Contudo, do total de 9 membros que receberam o aludido instrumento (*online*) para preenchimento, apenas 6 membros participaram da pesquisa. Desta forma, obteve-se uma participação de 75% dos sujeitos de pesquisa (via questionário) determinados para este estudo.

O questionário foi criado de acordo com a arquitetura do COBIT adaptada (figura 17, p. 68), em que os domínios são compostos pelo ciclo do PDCA, os processos do COBIT são as seis etapas do ciclo autoavaliativo da UFSC e as atividades são compostas pelas perguntas presentes no instrumento de coleta de dados (Apêndice A). As perguntas do instrumento de coleta de dados foram elaboradas de acordo com os preceitos do PDCA, com base nos autores mencionados neste estudo.

O quadro 7 apresenta um fragmento do instrumento de coleta de dados, por meio do qual se observa que foi atribuído, pelos respondentes, um nível de maturidade para cada pergunta. Essas perguntas foram divididas em quatro grupos, que integravam cada um dos quatro domínios: *Plan*, *Do*, *Check* e *Act*.

Quadro 7: Fragmento do instrumento de coleta de dados

Processo: Etapa I - Sensibilização da Comunidade Universitária

Domínio PLAN (planejar)	A fase de planejamento consiste na definição dos planos de ação para o atingimento dos objetivos estabelecidos no processo de sensibilização da Comunidade Universitária. Define-se a forma como o processo deverá ocorrer e qual público a ser atingido.	Atividade/ Pergunta	Descrição da atividade	Nível de Maturidade 0 a 5
		1	Houve planejamento para a Sensibilização da Comunidade Universitária?	
		2	Foi definido o público alvo?	
		3	Houve reuniões de planejamento da sensibilização universitária?	
		4	As reuniões foram registradas em ata?	
		5	O planejamento da sensibilização envolveu todos os membros da comissão?	
		6	Foi proposto e aprovado um cronograma para etapa de Sensibilização da Comunidade Universitária?	
		7	Houve um estudo para definir quais mídias institucionais dão maior retorno de acordo com as categorias envolvidas?	
		8	As demandas/ideias/sugestões oriundas das reuniões foram sistematizadas?	
		9	Foram previstos seminários para a apresentação do SINAES e da proposta do processo de autoavaliação institucional para a comunidade universitária?	

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

4.4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS, ANÁLISE E AS PROPOSTAS DE MELHORIAS

Os resultados da pesquisa, aqui apresentados, estão pautados nos dados coletados por meio da aplicação do instrumento de coleta de dados (Apêndice A) e na análise realizada à luz do modelo de maturidade escolhido (COBIT). A aplicação do instrumento de pesquisa, realizada no período de 17 de março a 10 de abril de 2017, aos 9 membros da Comissão Própria de Autoavaliação (CPA), resultou na percepção desses respondentes acerca do processo autoavaliativo da Universidade Federal de Santa Catarina, no período referente ao ano de 2015.

Para fins de cálculo do grau de maturidade das seis etapas do ciclo autoavaliativo (Sensibilização da Comunidade Universitária, Concepção dos Instrumentos de Avaliação, Coleta e Sistematização dos Dados, Análise e Diagnóstico da Realidade Institucional, Divulgação dos Resultados e Proposição e Implantação de Ações), atribuiu-se 1 ponto a cada questão. Contudo, para o índice de maturidade, utilizou-se

da média ponderada em que foram atribuídos os seguintes valores para cada nível de maturidade:

- a) Nível 0: valor 0;
- b) Nível 1: valor 1;
- c) Nível 2: valor 2;
- d) Nível 3: valor 3;
- e) Nível 4: valor 4;
- f) Nível 5: valor 5.

Efetuiu-se o cálculo com a utilização de duas casas decimais e o arredondamento foi realizado conforme o quadro 8, que apresenta também a relação do resultado do cálculo com o nível de maturidade a que este se refere.

Quadro 8: Resultados e arredondamentos dos níveis de maturidade

Nível de Maturidade	Arredondamento	Resultado
Nível 0	0	$0,00 \geq X \geq 0,49$
Nível 1	1	$0,50 \geq X \geq 1,49$
Nível 2	2	$1,50 \geq X \geq 2,49$
Nível 3	3	$2,50 \geq X \geq 3,49$
Nível 4	4	$3,50 \geq X \geq 4,49$
Nível 5	5	$4,50 \geq X \geq 5,49$

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O nível médio de maturidade de cada domínio (*Plan, Do, Check, Act*) e cada uma das seis etapas do ciclo de autoavaliação institucional foi calculado por meio da média ponderada, em que se realizou a soma das multiplicações da quantidade de respostas pelo seu valor, e por fim, divididas pela quantidade total de respostas. Apresenta-se, a seguir, a fórmula utilizada para o cálculo:

$$\text{Média} = \frac{(\text{qtidade respostas nível 0} \times 0) + \dots + (\text{qtidade respostas nível 5} \times 5)}{\text{Quantidade total de respostas}}$$

Já para o cálculo do nível médio de maturidade geral da autoavaliação institucional, utilizou-se da média aritmética, em que foram somadas as médias obtidas de cada etapa e dividida pelo total de etapas do ciclo autoavaliativo. Apresenta-se, a seguir, a fórmula utilizada para o cálculo:

$$\text{Média} = \frac{(\text{média da etapa I}) + (\text{média da etapa II}) + \dots + (\text{média da etapa VI})}{\text{Quantidade total de etapas}}$$

A apresentação dos dados, sua respectiva análise e as propostas de melhoria obedeceram às etapas do ciclo do processo de autoavaliação institucional utilizado pela CPA, no ano de 2015. Após o resultado da pesquisa, os dados foram analisados e juntamente com um especialista em avaliação institucional foram sugeridas melhorias aos processos.

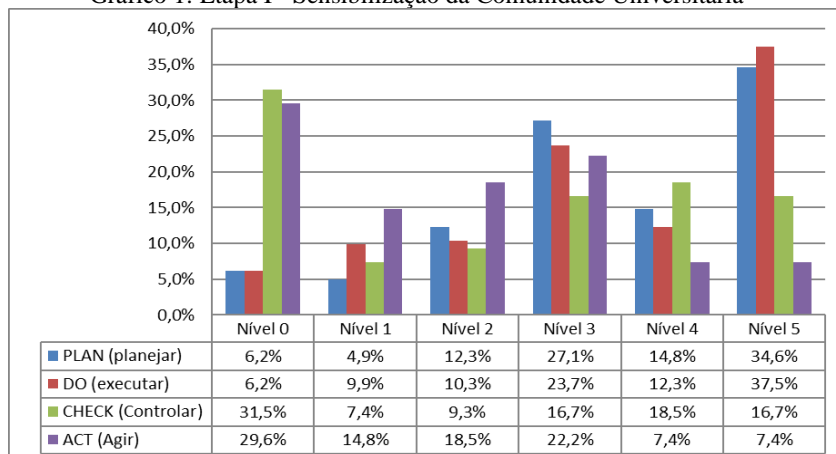
4.4.1 Etapa I: Sensibilização da Comunidade Universitária

O manual de Orientações gerais para o roteiro da autoavaliação das instituições, elaborado pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) e publicado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) afirma que a etapa de sensibilização tem por objetivo envolver a comunidade universitária na construção de uma proposta avaliativa a partir da realização de atividades, tais como: reuniões, seminários e palestras. O manual ressalta, ainda, que a sensibilização não deve estar presente somente nos momentos iniciais do processo de autoavaliação, mas também nas demais etapas, pois poderá haver novos sujeitos interessados no processo, sejam eles estudantes, docentes ou técnico-administrativos (BRASIL, 2004a).

A primeira etapa do ciclo autoavaliativo da CPA em 2015, a Sensibilização da Comunidade Universitária, ocorreu por meio de um convite para participar da autoavaliação. Este convite foi realizado por meio de e-mail, cartazes afixados em diversos locais nos *campi* da UFSC, bem como na tela inicial de acesso nos sistemas informatizados da Universidade. Contudo, a participação no processo de autoavaliação institucional não era obrigatória (UFSC, 2016a).

Quando questionados acerca da Sensibilização da Comunidade Universitária, os membros da CPA percebem esta etapa em níveis de maturidade diferentes, de acordo com cada fase do ciclo PDCA. No modelo adaptado para a presente pesquisa, as fases do ciclo PDCA passam a ter outra denominação: domínios. Desta forma, o ciclo PDCA é composto pelo domínio *Plan*, domínio *Do*, domínio *Check* e domínio *Act*.

Gráfico 1: Etapa I - Sensibilização da Comunidade Universitária



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Conforme apresenta o gráfico 1, dentre os respondentes da pesquisa, 76,5% percebem o domínio planejamento desta etapa com grau de maturidade entre os níveis 3 e 5. Ou seja, em sua grande maioria, os respondentes acreditam que o planejamento desta etapa é bem definido, chegando até o nível de otimização do processo (34,6%).

A mesma opinião repete-se para o domínio de execução, em que 73,5% dos respondentes classificam este domínio entre os níveis 3 e 5 (gráfico 1).

Contudo, no que tange o domínio de controle da etapa de Sensibilização (gráfico 1), as percepções são variadas, com 31,5% dos respondentes classificando o controle como inexistente. Muito embora as percepções tenham sido variadas, não se pode deixar de observar que 48,2% dos respondentes não percebem o controle desta etapa como tendo maturidade significativa, classificando-a entre os níveis 0 e 2.

De forma similar, observa-se a percepção dos respondentes no que tange ao domínio de ação (gráfico 1). Do total de respondentes, 62,9% percebem este domínio entre os níveis 0 e 2, o que demonstra claramente um baixo nível de maturidade também neste domínio da etapa de Sensibilização da Comunidade Universitária.

Para o cálculo da média por domínio, aplicou-se a fórmula mencionada anteriormente (p.73).

$$\text{Média} = \frac{(\text{qtidade respostas nível } 0 \times 0) + \dots + (\text{qtidade respostas nível } 5 \times 5)}{\text{Quantidade total de respostas}}$$

Por exemplo, conforme figura 19, no domínio *Plan* da etapa I - preenchido por 9 membros da CPA - verificou-se a presença de 5 respostas no nível 0; 4 respostas no nível 1; 10 respostas no nível 2; 22 respostas no nível 3; 12 respostas no nível 4 e 28 repostas no nível 5, totalizando 81 respostas.

Figura 19: Fragmento do instrumento de coleta de dados aplicado

Processo: Etapa I - Sensibilização da Comunidade Universitária			Valores atribuídos					
			0	1	2	3	4	5
Domínio <i>Plan</i>	Atividade/ Pergunta	Descrição da atividade	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
	1	Houve planejamento para a Sensibilização da Comunidade Universitária?			2	4	2	1
	2	Foi definido o público alvo?			1	3		5
	3	Houve reuniões de planejamento da sensibilização universitária?			1	3	3	2
	4	As reuniões foram registradas em ata?		1	1			7
	5	O planejamento da sensibilização envolveu todos os membros da comissão?			2	2	2	3
	6	Foi proposto e aprovado um cronograma para etapa de Sensibilização da Comunidade Universitária?	2			3		4
	7	Houve um estudo para definir quais mídias institucionais dão maior retorno de acordo com as categorias envolvidas?	1	2	2	1	2	1
	8	As demandas/ideias/sugestões oriundas das reuniões foram sistematizadas?	1	1	1	2	2	2
9	Foram previstos seminários para a apresentação do SINAES e da proposta do processo de autoavaliação institucional para a comunidade universitária?	1			4	1	3	

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Assim, para o cálculo da média do domínio *Plan* (planejamento), a título de exemplo, utilizou-se:

$$\text{Média Plan} = \frac{(5 \times 0) + (4 \times 1) + (10 \times 2) + (22 \times 3) + (12 \times 4) + (28 \times 5)}{81} = 3,43$$

Já, para o cálculo do nível médio de maturidade da etapa, realizou-se o cálculo pela média aritmética dos quatro domínios, conforme quadro 9.

$$\text{Média} = \frac{\text{média Plan} + \text{média Do} + \text{média Check} + \text{média Act}}{\text{quantidade de domínios}}$$

$$\text{Média Etapa I} = \frac{3,43 + 3,39 + 2,33 + 1,85}{4} = 3,00$$

Quadro 9: Nível de maturidade Etapa I

Domínio	Nível de Maturidade						Média por Domínio	Média da Etapa I
	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5		
<i>Plan</i>	5	4	10	22	12	28	3,43	3,00
<i>Do</i>	5	8	8	19	10	30	3,76	
<i>Check</i>	17	4	5	9	10	9	2,33	
<i>Act</i>	8	4	5	6	2	2	1,85	

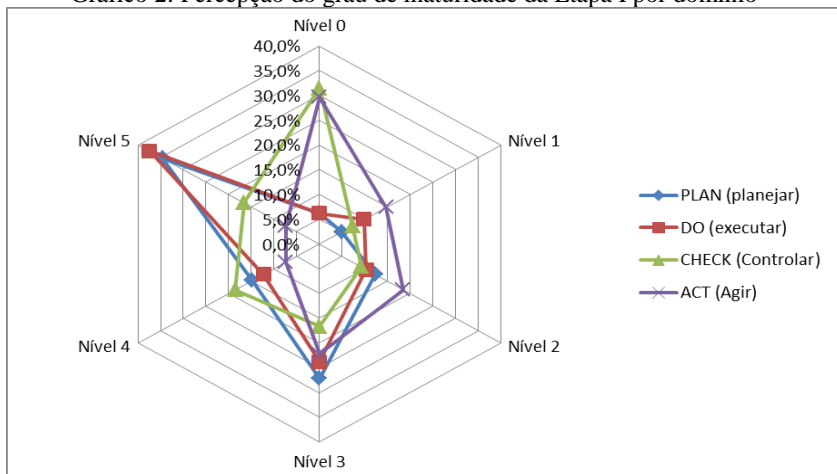
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

O quadro 9 apresenta a incidência de respostas por nível e domínio, obtida pela aplicação do instrumento de pesquisa na etapa I - Sensibilização da Comunidade Universitária. O grau de maturidade desta etapa foi de nível 3 (quadro 9), ou seja, a etapa foi realizada e as políticas, planos e procedimentos são definidos, documentados e comunicados, buscando assegurar uma conformidade efetiva, porém a monitoração ainda é falha e os requisitos não são devidamente tratados, conforme descrição de maturidade apresentado na figura 18, p.69.

De acordo com o gráfico 2, percebe-se que o domínio *Do* (executar) foi o que apresentou maior proximidade do nível otimizado na Etapa de Sensibilização da Comunidade Universitária, seguido do domínio *Plan* (planejamento).

Enquanto os domínios de planejamento e execução encontram-se em níveis de maturidade mais altos, o resultado da pesquisa apontou que os domínios de controle e ação possuem uma maturidade mais baixa.

Gráfico 2: Percepção do grau de maturidade da Etapa I por domínio



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O domínio de controle refere-se ao monitoramento das ações executadas no momento da sensibilização da comunidade universitária (metas x resultados). Consoante Marshall (2006), o domínio *Check* (controle) consiste em verificar se o planejado foi consistentemente alcançado por meio da comparação entre as metas desejadas e os resultados obtidos. Falconi (1996) afirma que se o *Plan* (planejamento) e o *Do* (execução) forem perfeitos, as ações do plano de ação serão suficientes para atingir a meta. Entretanto, deve-se realizar o controle para certificar se a meta está sendo atingida (FALCONI, 1996).

O domínio de ação refere-se à realização da análise do processo executado durante toda a etapa I, buscando-se uma padronização e melhorias. Marshall (1996) destaca que o domínio *Act* (ação) consiste em achar as causas fundamentais a fim de prevenir a repetição de efeitos indesejados. Em caso de todas as metas terem sido atingidas, esta é a fase em que se adota o plano aplicado como padrão. Caso algo não tenha saído como o planejado, é hora de agir corretivamente sobre os pontos que impossibilitaram o alcance de todas as metas estipuladas, no caso, rever a etapa como um todo.

Tais fatos apontam para a necessidade de melhorias nesta etapa do processo de autoavaliação, principalmente quando se trata dos domínios de controle e ação. Contudo, para que seja aprimorado o controle e a ação de um processo, necessita-se que o planejamento e a execução sejam também aprimorados.

Desse modo, com o intuito de melhorar a etapa de Sensibilização da Comunidade Universitária, como um todo, apresenta-se na Figura 20, sugestões de melhoria ao processo.

Figura 20: Propostas acerca da etapa Sensibilização da Comunidade Universitária

Etapa I Sensibilização da Comunidade Universitária	
<p>Domínios do ciclo PCDA de Nível 5</p> <p>Grau de maturidade Otimizado</p>	<p>Construir cronogramas específicos para sensibilizar cada segmento da comunidade universitária, utilizando os resultados da última avaliação como elemento base da discussão (se houver uma série histórica é melhor);</p>
	<p>Criar uma campanha institucional para sensibilização, utilizando diversas mídias e com uma chamada que possa "chamar a atenção" da comunidade universitária para o processo de avaliação;</p>
	<p>Estabelecer um padrão amostral que possa ser representativo, considerando o fato de que é muito difícil chegar a 100% de participação;</p>
	<p>Utilizar diversas metodologias no processo de avaliação e, a partir delas, definir a estrutura de um relatório;</p>
	<p>Estabelecer ações diferenciadas para cada segmento da comunidade universitária e discutilas em seminários apropriados.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Assim, a figura 20 apresenta um gráfico dos domínios do ciclo PDCA percebidos pelos respondentes como nível 5 de maturidade, ou seja, nível otimizado de maturidade, e aponta as propostas de melhorias no sentido de contribuir para o aumento do grau de maturidade da etapa de Sensibilização da Comunidade Universitária.

Desta forma, acredita-se que a implantação das propostas dispostas na figura 20 auxiliará para o alcance do objetivo da etapa, contribuindo, deste modo, para a otimização do processo em geral.

4.4.2 Etapa II: Concepção dos Instrumentos de Avaliação

A CPA, imbuída do aprimoramento do instrumento autoavaliativo, no que tange a melhor indicar os pontos fortes e fracos referentes às práticas institucionais e de se adequar aos cenários externo e interno em que se encontra a Universidade, realizou-se revisão dos questionários aplicados, em 2014. Desta forma, os instrumentos autoavaliativos de 2015 foram resultados dessa revisão realizada (UFSC, 2016a).

Como consequência de tal processo, verifica-se que os descritores das questões permaneceram, porém, de forma reduzida, e as alternativas de respostas para cada uma delas consistiam em: “Excelente”, “Muito Boa”, “Suficiente”, “Insuficiente”, “Inexistente”, “Desconheço” e “Não se Aplica” (UFSC, 2016). Com o objetivo de fornecer um caráter quantitativo, foi atribuída às alternativas de respostas uma nota de 5 a 1, em que 5 refere-se à opção “Excelente”, e 1 à opção “Inexistente”. As duas últimas opções, “Desconheço” e “Não se Aplica”, ficaram sem nota correspondente (UFSC, 2016a).

A época (2014), para cada segmento da comunidade universitária, realizou-se um questionário específico, com quantidades diferentes de perguntas, conforme pode ser observado no quadro 10 (UFSC, 2016a).

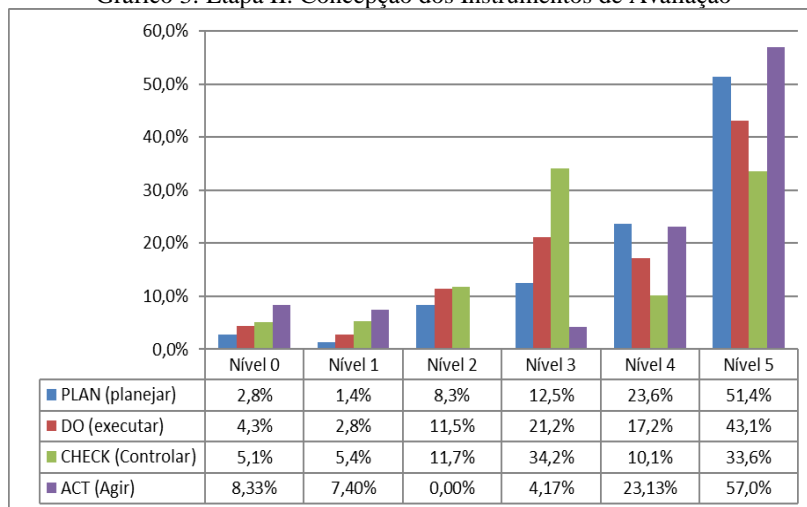
Quadro 10: Quantidade de questões do instrumento de coleta de dados

Segmento	1º Ciclo	2º Ciclo
	Quantidade de Questões	Quantidade de Questões
Estudantes da graduação	13	7
Estudantes da pós-graduação	13	7
Professores (inclusive substitutos)	12	13
Servidores técnico-administrativos em educação (TAEs)	10	13
Gestores	11	13

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Os efeitos positivos dessa revisão do questionário de autoavaliação do ano anterior (2014), bem como sua adequação e aperfeiçoamento, podem ser confirmados no nível de maturidade dos domínios do ciclo PDCA da etapa de concepção dos instrumentos de avaliação (gráfico 3).

Gráfico 3: Etapa II: Concepção dos Instrumentos de Avaliação



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Conforme demonstrado no gráfico 3, observa-se uma concentração de respondentes que consideram os quatro domínios do ciclo PDCA em nível otimizado de maturidade. Para os membros, o procedimento não somente foi realizado e os processos bem organizados, como também foram eficientes para o objetivo a que se propunham.

Os domínios de planejamento, execução e ação são considerados, por mais de 60% dos respondentes, com níveis de maturidade entre os níveis 4 e 5 (gráfico 3).

Contudo, embora o domínio de controle tenha apresentado um alto nível de maturidade, com 33,6% de respondentes percebendo-o como nível 5 de maturidade, não se pode deixar de notar que foi o domínio com menor percentual de percepção de otimização. Desta forma, o domínio de controle é o que apresenta maior necessidade de ajustes, para que possa alcançar os níveis de maturidade dos demais domínios desta etapa.

É apresentado, no quadro 11, o nível médio de maturidade da Etapa II, por domínio.

Quadro 11: Nível de maturidade Etapa II

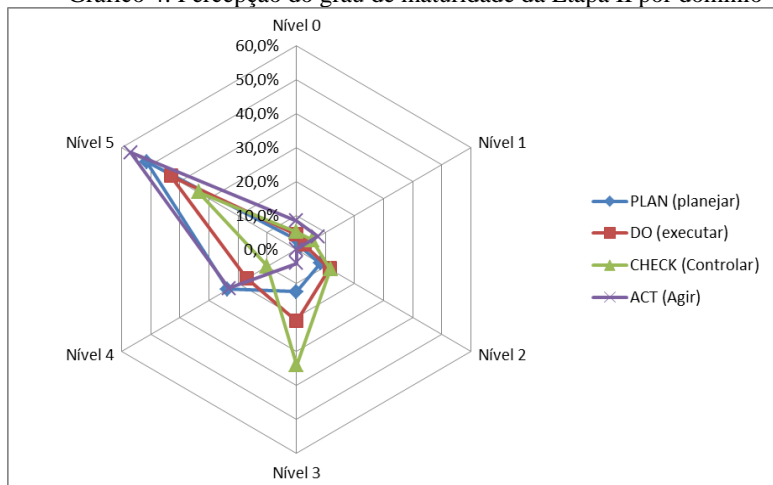
Domínio	Nível de Maturidade						Média por Domínio	Média da Etapa II
	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5		
<i>Plan</i>	2	1	6	9	17	37	4,07	3,81
<i>Do</i>	3	2	8	15	12	30	3,73	
<i>Check</i>	2	2	5	15	4	14	3,40	
<i>Act</i>	2	2	0	1	6	15	4,00	

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O grau médio de maturidade apresentada na Etapa II – Concepção dos Instrumentos de Avaliação foi de nível 3,81 (quadro 11). Conforme o cálculo de arredondamento apresentado no quadro 8 (p.72), o nível de maturidade então ficou em nível 4, nível este que representa o processo como gerenciado e mensurável. Tal nível apresenta que o procedimento foi realizado e os processos já se encontram mapeados, compreendidos e implantados (figura 18, p.69).

Observa-se, por meio do gráfico 4, que há uma tendência dos domínios em direção ao nível 5 de maturidade. Contudo, pode-se perceber que o domínio *check* (controlar) é o que se encontra mais aquém do nível de otimização do processo desta etapa. O domínio de controle refere-se ao monitoramento das ações executadas no momento da elaboração dos instrumentos de avaliação (metas x resultados).

Gráfico 4: Percepção do grau de maturidade da Etapa II por domínio



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Os ajustes propostos, com base nos resultados obtidos para a etapa II do processo de autoavaliação institucional (quadro 11), são apresentados na figura 21.

Figura 21: Propostas acerca da Concepção dos Instrumentos de Avaliação de Avaliação

Etapa II Concepção dos Instrumentos de Avaliação	
<p>Fases ciclo PCDA de Nível 5</p> <p>Grau de maturidade Otimizado</p>	Criar instrumentos que sejam frutos de metodologias diversificadas para a avaliação;
	Reformular os questionários, na busca de um instrumento mais ágil e dinâmico;
	Criar <i>templates</i> diversificados para cada segmento da comunidade universitária;
	Desenvolver fóruns de "validação" dos instrumentos e específicos a cada parte da comunidade universitária;
	Criar movimentos de acompanhamento da participação da comunidade universitária.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Assim, as propostas de melhorias constantes da figura 21 são trazidas com o intuito de atingir um grau otimizado de maturidade em todas as fases do ciclo PDCA.

4.4.3 Etapa III: Coleta e Sistematização dos Dados

A coleta dos dados da autoavaliação institucional da UFSC, do período referente ao ano de 2015, foi realizada em dois momentos distintos, abordando eixos diferentes do SINAES em cada um deles.

A primeira coleta de dados compreendeu um período de 46 dias, de 17 de julho a 31 de agosto, e abrangeu os eixos “Políticas Acadêmicas” e “Infraestrutura Física”, e abordou também a avaliação de curso, com perguntas acerca dos docentes e das disciplinas ministradas no primeiro semestre de 2015 (UFSC, 2016a).

A segunda coleta de dados compreendeu um período de 79 dias, de 04 de dezembro a 20 de fevereiro de 2016, e tratou dos três eixos remanescentes, “Planejamento e Avaliação Institucional”, “Desenvolvimento Institucional” e “Políticas de Gestão”, bem como a avaliação de curso, com perguntas acerca dos docentes e das disciplinas ministradas no primeiro semestre de 2015 (UFSC, 2016a).

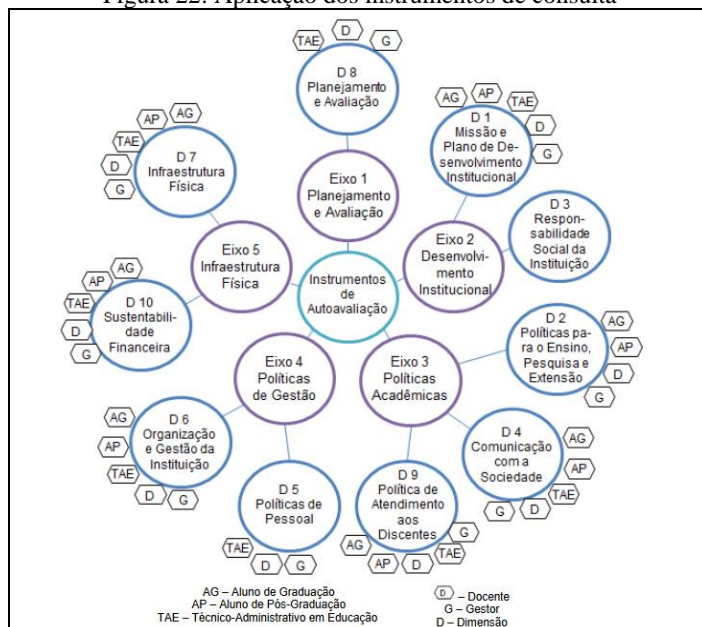
O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário e sua aplicação deu-se por meio do sistema Collecta, desenvolvido pela UFSC para a realização de pesquisas que dependem de coleta de dados, desta forma, a aplicação dos questionários ocorreu por meio de um sistema *on-line*. Para habilitação no processo avaliativo, o respondente deveria possuir uma matrícula ativa ou em exercício na Universidade (UFSC, 2016a).

O levantamento dos dados envolveu também informações administrativas. Desse modo, para abordar cada um dos eixos estabelecidos pelo SINAES, foram revisados os roteiros constituídos por textos com perguntas dirigidas a setores específicos da UFSC. Assim, a autoavaliação institucional compreendeu não somente os dados recebidos por meio da aplicação dos questionários, mas também as informações dos roteiros encaminhados aos setores (UFSC, 2016a).

A figura 22 apresenta a aplicação dos instrumentos de consulta de acordo com cada segmento da comunidade universitária. Percebe-se, então, que nem todas as dimensões foram objeto de pesquisa a todos os segmentos da comunidade universitária. As dimensões 1, 4, 6, 7, 9 e 10 foram respondidas por todos os segmentos. Já as dimensões 5 e 8 foram respondidas apenas pelos docentes, técnicos-administrativos em

educação e gestores. A dimensão 2 não foi respondida pelos técnicos-administrativos em educação. Por fim, a dimensão responsabilidade social da instituição não foi objeto do instrumento de consulta por meio da aplicação dos questionários (UFSC, 2016a).

Figura 22: Aplicação dos instrumentos de consulta



Fonte: Relatório de Autoavaliação Institucional 2015 (UFSC, 2016a).

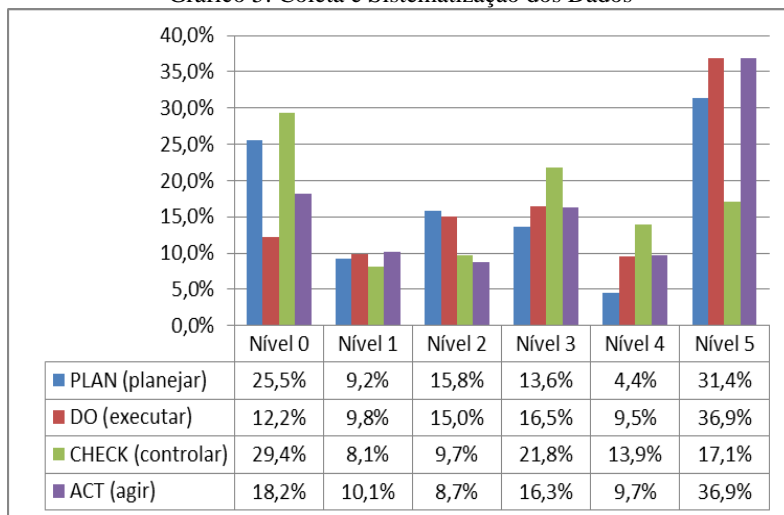
Os dados obtidos com a aplicação dos questionários foram sistematizados por meio do cálculo das médias de cada pergunta, considerando os diferentes segmentos da comunidade universitária, sendo que foram realizados também cálculos dos desvios-padrão com o objetivo de conferir maior credibilidade à pesquisa realizada (UFSC, 2016a).

Ademais, as informações obtidas por meio do instrumento de coleta de dados foram organizadas segundo as recomendações da Nota Técnica INEP/DAES/CONAES n.º 065, que apresenta as dez dimensões estruturadas em cinco eixos (UFSC, 2016a).

O grau de maturidade desta etapa do ciclo autoavaliativo pode ser observado no gráfico 5, por meio do qual se percebe a predominância de

três domínios do ciclo PDCA no nível 5 de maturidade, sendo eles: *plan* (*planejar*), *do* (*executar*) e *act* (*agir*).

Gráfico 5: Coleta e Sistematização dos Dados



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Os dados apresentados no gráfico 5 apontam para altos graus de maturidade nos domínios de execução e ação, com mais de 45% das percepções entre os níveis 4 e 5 de maturidade.

Ainda que 31,4% dos respondentes considerem o domínio de planejamento com um grau otimizado de maturidade, nível 5, observam-se opiniões divididas entre os níveis 0 e 3 (gráfico 5). Por meio da pergunta aberta do instrumento de coleta de dados (Apêndice A) pôde-se perceber que nem todos os membros da CPA participaram ativamente no domínio de planejamento, ou, ainda, que este não tenha sido comunicado de forma clara a todos os membros.

Comportamento similar é observado no domínio de controle (gráfico 5), quando se percebem opiniões que variam entre 8,1% e 29,4% nos seis níveis apresentados. Tais dados apontam para insuficiência de conhecimento dos membros a respeito deste domínio, ou até mesmo sua ineficiência. Fato que pôde ser comprovado por respostas obtidas na pergunta aberta do instrumento de coleta aplicado aos respondentes (Apêndice A).

De posse destas análises, percebe-se que os domínios de planejamento e controle da etapa III - coleta e sistematização dos dados

- precisam ser mais bem definidos e aperfeiçoados por parte da CPA. O domínio de planejamento consiste na definição dos planos de ação para o atingimento dos objetivos estabelecidos no processo de coleta e sistematização dos dados. Define-se a forma como o processo deverá ocorrer e qual metodologia será utilizada. Segundo Paladini (1997), o planejamento é a base fundamental da implantação de todo o processo. Pode-se garantir que da correta estruturação do planejamento depende o sucesso de todo o processo de implantação e implementação das atividades.

O domínio de controle refere-se ao monitoramento das ações executadas no momento de coleta e sistematização dos dados. Consiste em verificar se o planejado foi consistentemente alcançado por meio da comparação entre as metas desejadas x resultados obtidos.

O grau médio de maturidade apresentado na Etapa III, conforme demonstrado no quadro 12, foi de nível 2,77, que por, arredondamento (quadro 8, p.72), obtém-se nível 3. Este nível relata que as políticas, planos e procedimentos são definidos, documentados e comunicados, porém a monitoração ainda é falha e os requisitos não são devidamente tratados, consoante descrição de maturidade apresentado na figura 18 (p.69).

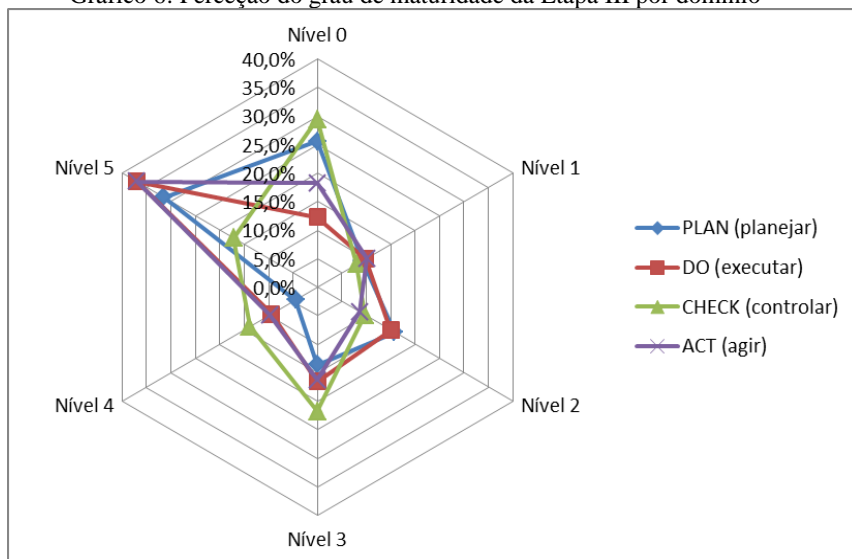
Quadro 12: Nível de maturidade Etapa III

Domínio	Nível de Maturidade						Média por Domínio	Média da Etapa III
	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5		
<i>Plan</i>	11	4	7	6	2	14	2,59	2,77
<i>Do</i>	4	3	5	5	3	13	3,18	
<i>Check</i>	15	4	5	11	7	9	2,35	
<i>Act</i>	11	6	5	10	6	23	3,03	

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

De acordo com o gráfico 6, a percepção do grau de maturidade na Etapa de Coleta e Sistematização de Dados indica que o domínio *check* (controlar) apresenta uma tendência mais central, indicando, dessa forma, um menor nível de maturidade nesta etapa.

Gráfico 6: Percepção do grau de maturidade da Etapa III por domínio



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Diante do exposto, apresentam-se, na figura 23, as propostas de melhoria da etapa de Coleta e Sistematização de Dados. A proposta de melhoria abordou a etapa como um todo, visto que o PDCA é um ciclo, e para que este ciclo “rode” de maneira eficaz, todas as fases do processo devem acontecer de maneira mais otimizada.

Figura 23: Propostas acerca da Coleta e Sistematização dos Dados

Etapa III Coleta e Sistematização de Dados	
Fases ciclo PCDA de Nível 5 	Estabelecer um percentual (%) que será representativo de cada segmento da comunidade universitária;
	Realizar a coleta de dados utilizando metodologias diferenciadas;
	Criar uma campanha institucional para incentivar a participação de todos e explicar a metodologia utilizada para cada segmento da comunidade universitária;

Grau de maturidade Otimizado	Reformular o sistema de coleta de dados, tornando-o mais amigável e dinâmico, assim como mais funcional;
---	--

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

As propostas apresentadas na figura 23 vão ao encontro da excelência dos domínios do ciclo PDCA na etapa de Coleta e Sistematização de Dados. A implantação das propostas apontadas busca o aumento do grau de maturidade em todos os domínios desta etapa.

4.4.4 Etapa IV: Análise e Diagnóstico da Realidade Institucional

A etapa de análise de diagnóstico da realidade institucional envolve a elaboração de seu relatório, que, conforme expõe o manual de orientações gerais para o roteiro da autoavaliação das instituições (BRASIL, 2004a, p.11), “deve expressar o resultado do processo de discussão, de análise e interpretação dos dados advindos, principalmente, do processo de auto-avaliação”.

Para tanto, o relatório de autoavaliação institucional da UFSC, de 2015, foi elaborado com as informações advindas da aplicação dos questionários à Comunidade Universitária. Contudo, tal relatório baseou-se nas percepções de, aproximadamente, 22% dos membros desta Comunidade Universitária, conforme demonstra o quadro 13.

Quadro 13: Porcentagem de participantes do processo de autoavaliação da UFSC em 2015

Segmento	2014.2	2015.1	2015.2
Graduandos	11,2%	20,6%	22,1%
Pós-Graduandos	19,2%	25,4%	20,6%
Docentes	26,9%	33,3%	33,4%
TAEs	12,2%	15,6%	20%
Gestores	12%	20,7%	23%
TOTAL UFSC	13,8%	21,9%	22,4%

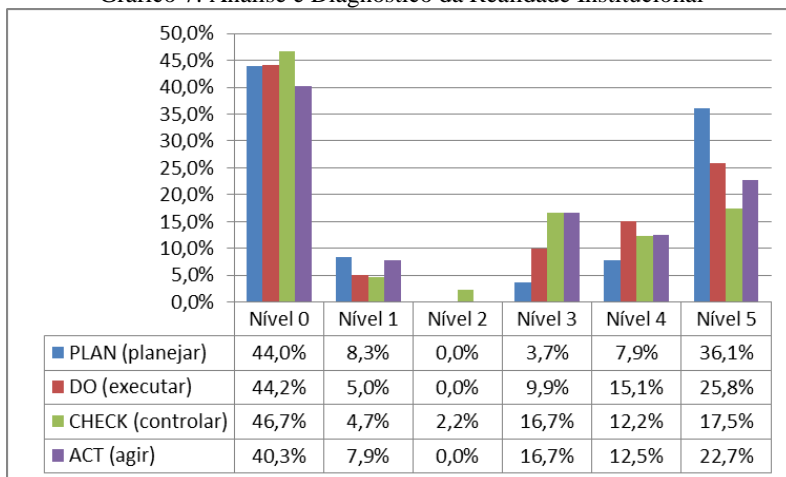
Fonte: (UFSC, 2016a).

O quadro 13 demonstra uma crescente participação da comunidade universitária no processo de autoavaliação institucional. Contudo, observa-se uma queda na quantidade de participantes relativos ao segmento discente da pós-graduação. De acordo com o Relatório de Autoavaliação Institucional da UFSC (UFSC, 2016a), referente ao ano

de 2015, este fato pode estar relacionado a uma possível falta de consciência sobre a importância da autoavaliação institucional.

O grau de maturidade da etapa IV - Análise e Diagnóstico da Realidade Institucional do ciclo autoavaliativo pode ser observado no gráfico 7, por meio do qual se percebe a predominância dos quatro domínios do ciclo PDCA no nível 0 de maturidade.

Gráfico 7: Análise e Diagnóstico da Realidade Institucional



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Conforme apresenta o gráfico 7, dentre os respondentes da pesquisa, 44% percebem o domínio de planejamento desta etapa (Análise e Diagnóstico da Realidade Institucional) com grau de maturidade nível 0. Ou seja, 44% dos respondentes acreditam que o planejamento desta etapa é inexistente.

No domínio de execução (gráfico 7), 44,2% dos respondentes afirmam que este domínio foi inexistente. Porém, em contrapartida, 50,8% dos respondentes afirmam que a execução se encontra entre os níveis 3 e 5.

No que tange o domínio de controle da etapa de Análise e Diagnóstico da Realidade Institucional, 46,7% dos respondentes apontam o domínio como o nível 0, classificando o controle como inexistente, contrastando com 53,3% que apontam entre os níveis 1 e 5.

O domínio de ação (gráfico 7) desta etapa apresenta 51,9% dos respondentes classificando seu grau de maturidade entre os níveis 3 e 5,

e 7,9% classificando como nível 1. Todavia, 40,3% dos respondentes afirmam o domínio como inexistente.

Os dados (gráfico 7) apontam que a etapa de Análise e Diagnóstico da Realidade Institucional, de forma geral, apresenta um grau de maturidade de nível 0 para alguns membros, e entre os níveis 3 e 5 para outros. Tais dados apontam para falta de conhecimento por parte de alguns membros da CPA com relação à execução da etapa em análise. Fato que pôde ser comprovado por meio da pergunta aberta do instrumento de coleta aplicado aos respondentes (Apêndice A).

Salienta-se a necessidade de sinergia entre os membros da CPA no que se refere à etapa IV, bem como a realização de melhorias nesta etapa, uma vez que mais de 40% dos respondentes consideram a etapa como um todo no nível 0.

Na Etapa IV, o grau médio de maturidade apresentada foi de nível 2,17, que pelo arredondamento estabelecido no quadro 8 (p.72), refere-se ao nível 2, repetitivo, mas intuitivo. Este nível relata que o procedimento foi realizado e existe um entendimento da sua necessidade, e isso é repassado a todos da Universidade, mas ainda não há uma padronização.

O nível de maturidade da etapa IV, por domínio, apresenta-se no quadro 14.

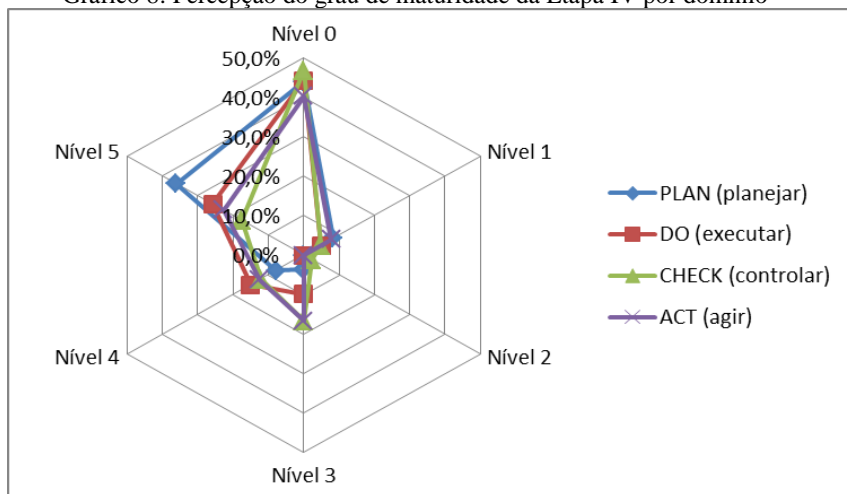
Quadro 14: Nível de maturidade Etapa IV

Domínio	Nível de Maturidade						Média por Domínio	Média da Etapa IV
	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5		
<i>Plan</i>	11	2	0	1	2	9	2,32	2,17
<i>Do</i>	26	3	0	6	9	15	2,24	
<i>Check</i>	19	2	1	7	5	7	1,95	
<i>Act</i>	10	2	0	4	3	6	2,24	

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

De acordo com o gráfico 8, a percepção do grau de maturidade nesta etapa IV indica um baixo nível de maturidade nos 4 domínios.

Gráfico 8: Percepção do grau de maturidade da Etapa IV por domínio



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Diante desse contexto, elabora-se um conjunto de propostas relativas à etapa de Análise e Diagnóstico da Realidade Institucional, conforme exposto na figura 24.

Figura 24: Propostas acerca da Análise e Diagnóstico da Realidade Institucional

Etapa IV Análise e Diagnóstico da Realidade Institucional	
<p>Fases ciclo PCDA de Nível 5</p> <p>Grau de maturidade Otimizado</p>	<p>Criar uma sistemática para a análise dos dados, considerando análise, comparação com as políticas do PDI, comparação com os resultados da avaliação anterior e sugestões de melhoria;</p>
	<p>Apresentar a análise e diagnóstico da realidade de forma descritiva, não apenas a tabulação realizada por meio das tabelas apresentadas;</p>
	<p>Realizar reuniões com os membros da CPA na busca de proposições de melhorias no processo;</p>

	Realizar o levantamento dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças presentes nesta etapa do processo, com vistas a solucionar problemas e buscar melhorias contínuas.
--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O domínio do ciclo PDCA com mais defasagem de percepções no nível 5 de maturidade é o domínio de controle, com 17,5% (gráfico 7). Porém, as proposições de melhorias, apresentadas na figura 24, não se limitam a este domínio, uma vez que a busca de otimização é para a etapa como um todo, devendo o grau máximo de maturidade estar presente também nos demais domínios do ciclo.

O ciclo PDCA não prevê um fim para a sua execução. Cada ciclo concluído dá-se início a outro, sucessivamente, até que seja possível encontrar um padrão mínimo de qualidade, atendendo desta forma, às expectativas do processo. Cada vez que o ciclo PDCA “roda” para solucionar um problema ou obter melhoria contínua, a próxima “rodada” tende a ser mais complexa, com planos e metas mais ousados. O ciclo PDCA evita erros nas análises e padroniza as informações do controle de qualidade.

4.4.5 Etapa V: Divulgação dos Resultados

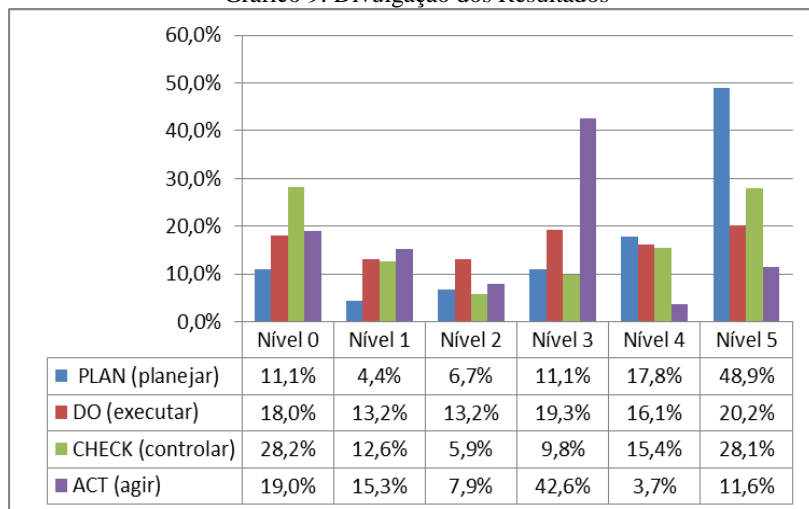
A divulgação dos resultados é a quinta etapa do processo de autoavaliação institucional da UFSC. O manual de orientações gerais para o roteiro da autoavaliação das instituições (BRASIL, 2004a, p.11) afirma que esta etapa destina-se a dar “continuidade do processo de avaliação interna, deve oportunizar a apresentação pública e a discussão dos resultados alcançados nas etapas anteriores”. Tal divulgação pode se dar por meio de reuniões, seminários, informativos impressos ou eletrônicos, dentre outras formas de comunicação, pois “a divulgação deve propiciar, ainda, oportunidades para que as ações concretas oriundas dos resultados do processo avaliativo sejam tornadas públicas à comunidade interna” (BRASIL, 2004a, p.12).

Dentre as atividades de divulgação dos resultados da autoavaliação institucional realizadas pela CPA na UFSC, está a promoção de eventos, a divulgação por e-mail e mídias sociais, e a publicação em sites de notícias e site oficial da CPA. Por exemplo, em 30 de junho de 2016, a CPA realizou um evento intitulado “Desafios da

Avaliação Institucional”, que tinha por objetivo a difusão da prática avaliativa na UFSC, a apresentação dos resultados obtidos com a autoavaliação nos processos realizados em 2015, e a discussão dos desafios da avaliação institucional (UFSC, 2016a).

A aplicação do instrumento de pesquisa junto aos membros da CPA resultou na percepção apresentada no gráfico 9.

Gráfico 9: Divulgação dos Resultados



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O gráfico 9 aponta opiniões bastante divididas nos quatro domínios PDCA da etapa V. Ainda que o domínio de planejamento (gráfico 9) apresente maior incidência no nível 5 de maturidade, fica nítida a opinião por parte dos respondentes de que a etapa de divulgação dos resultados não ocorreu de acordo com o planejado. Resultado disso é a queda de 48,9% do domínio de planejamento em nível 5, para 20,2% e 28,1% (gráfico 9) nos domínios de execução e controle, respectivamente.

Tal percepção fica ainda mais visível quando analisada o domínio de ação, com 42,6% no nível 3 de maturidade, afirmando que a etapa foi realizada, e as políticas, planos e procedimentos são definidos, documentados e comunicados, buscando assegurar uma conformidade efetiva, porém a monitoração ainda é falha e os requisitos não são devidamente tratados (gráfico 9).

Tais dados demonstram a necessidade de melhorias nos domínios subsequentes ao do planejamento, para que toda a etapa de divulgação de resultados conquiste um nível otimizado de maturidade.

Na Etapa V, o grau médio de maturidade apresentado foi de nível 2,84, que, por arredondamento, refere-se ao nível 3. Esse nível relata que as políticas, planos e procedimentos são definidos, documentados e comunicados, porém, a monitoração ainda é falha e os requisitos não são devidamente tratados (quadro 15).

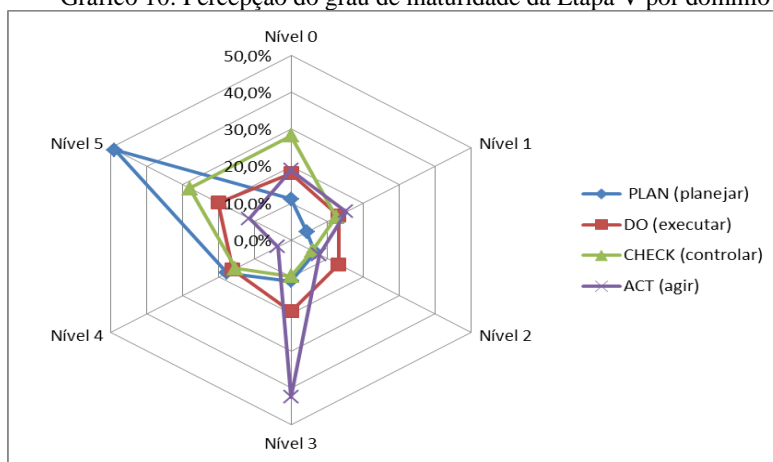
Quadro 15: Nível de maturidade Etapa V

Domínio	Nível de Maturidade						Média por Domínio	Média da Etapa V
	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5		
<i>Plan</i>	5	2	3	5	8	22	3,67	2,84
<i>Do</i>	13	10	10	14	12	15	2,64	
<i>Check</i>	9	4	2	3	5	9	2,56	
<i>Act</i>	5	4	2	11	1	3	2,31	

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

De acordo com o gráfico 10, a percepção do grau de maturidade na etapa V, Divulgação dos Resultados, aponta que o domínio *plan* (planejamento) obteve o maior nível de maturidade desta etapa, quase atingindo o nível 4, em que os processos se encontram mapeados, compreendidos e implantados.

Gráfico 10: Percepção do grau de maturidade da Etapa V por domínio



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Diante do exposto, apresentam-se, na figura 25, propostas para o aperfeiçoamento da etapa de Divulgação dos Resultados.

Figura 25: Propostas acerca da Divulgação dos Resultados

Etapa V Divulgação dos Resultados	
<p>Fases ciclo PCDA de Nível 5</p> <p>Grau de maturidade Otimizado</p>	<p>Criar relatórios específicos para cada segmento da comunidade acadêmica;</p>
	<p>Criar uma campanha institucional para a divulgação dos resultados;</p>
	<p>Utilizar todas as mídias disponíveis para ampla divulgação dos resultados, incluindo as redes sociais;</p>
	<p>Construir seminários e fóruns para ampliar o acesso aos dados;</p>
	<p>Realizar pesquisas com objetivo de detectar qual segmento da comunidade universitária apresentou maior interesse nos resultados divulgados;</p>
	<p>Realizar pesquisa a fim de detectar qual mídia utilizada obteve maior retorno.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A figura 25 apresenta propostas de melhorias no sentido da busca do aumento do grau de maturidade nos domínios de execução, controle e ação. O domínio de execução refere-se ao momento em que os resultados da pesquisa são divulgados. Consoante Kanaane (2010), nesta fase, o plano de ação é colocado em prática segundo o que foi planejado. Se não for possível executar o planejado, será preciso voltar à fase anterior e verificar o motivo de o planejamento ter falhado.

O domínio de controle refere-se ao monitoramento das ações de divulgação executadas (metas x resultados), e o domínio de ação refere-se à realização da análise do processo executado durante toda a etapa V, buscando-se uma padronização e melhorias.

4.4.6 Etapa VI: Proposição e Implantação de Ações

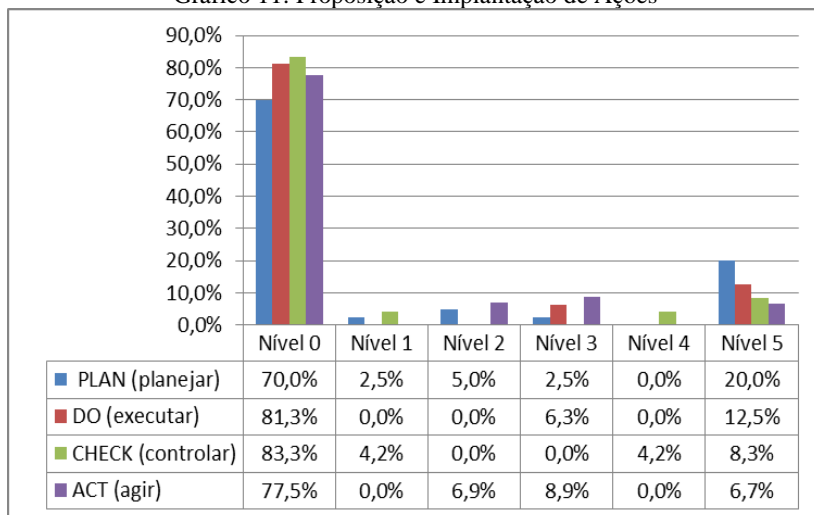
A sexta, e última, etapa do processo de autoavaliação institucional da UFSC refere-se à Proposição e Implantação de Ações.

Esta etapa vai ao encontro da 3ª etapa do manual de orientações gerais para o roteiro da autoavaliação das instituições (BRASIL, 2004a), denominada etapa de Consolidação. O manual indica a realização de um relatório que “apresente sugestões para ações de natureza administrativa, política, pedagógica e técnico-científica a serem implementadas” (BRASIL, 2004a, p.11). Ademais, o Manual sugere que, ao final do processo de autoavaliação, seja realizado um balanço crítico, com reflexões e análises das estratégias utilizadas, permitindo assim, planejar ações futuras (BRASIL, 2004a).

O Relatório de Autoavaliação Institucional da UFSC (UFSC, 2016a, p.8), referente ao ano de 2015, afirma, em seu capítulo 2 (Resultados – Autoavaliação Institucional), que “aos setores responsáveis pelos pontos fracos identificados pela CPA deverá ser encaminhada solicitação de propostas de ações que possam solucionar ou mitigar as fragilidades”. Todavia, o capítulo 3, que versa sobre as Considerações Finais, aponta que o processo autoavaliativo de 2015 cumpriu as etapas previstas no Plano, com exceção da última fase, a de Proposição e Implementação das Ações, que “está em desenvolvimento” (UFSC, 2016a, p.60).

A análise dos dados obtidos por meio da aplicação do instrumento de coleta de dados aos membros da CPA corrobora com o Relatório de Autoavaliação, conforme apresenta o gráfico 11.

Gráfico 11: Proposição e Implantação de Ações



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O gráfico 11 aponta uma tendência para um nível de maturidade 0. Os quatro domínios do ciclo PDCA encontram-se, em sua maioria, no nível 0.

O domínio de planejamento é o que apresenta maior incidência no nível 5, com 20% de respondentes (gráfico 11).

Tais dados levam a interpretação de que poucos membros possuem conhecimento sobre esta etapa do processo autoavaliativo.

Na Etapa VI, o grau médio de maturidade apresentado foi de nível 0,88, que, pelo arredondamento realizado, refere-se ao nível 1, de maturidade inicial. Este nível aponta que o procedimento foi realizado e pela existência de consciência da sua importância, porém os processos são informais e sem padronização.

O quadro 16 apresenta a incidência de respostas obtidas, por meio da aplicação do instrumento de coleta de dados, para cada nível, de acordo com os domínios.

Quadro 16: Nível de maturidade da Etapa VI

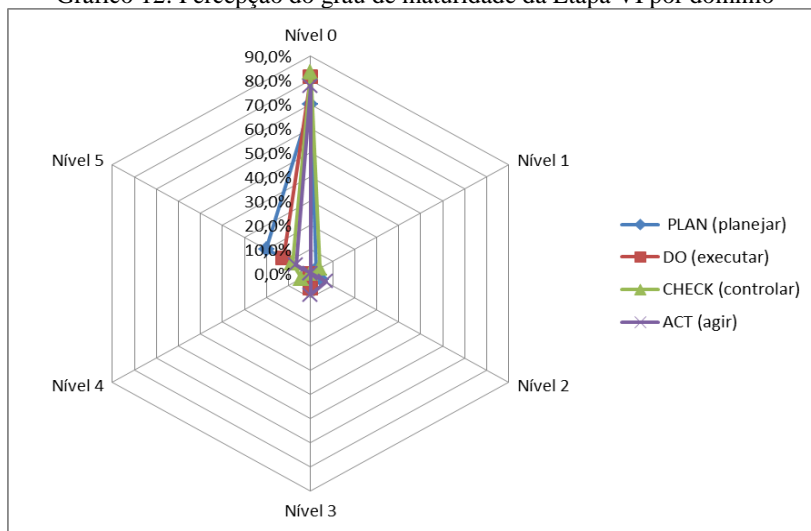
Domínio	Nível de Maturidade						Média por Domínio	Média da Etapa VI
	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5		
<i>Plan</i>	28	1	2	1	0	8	1,20	0,88
<i>Do</i>	13	0	0	1	0	2	0,81	
<i>Check</i>	20	1	0	0	1	2	0,63	
<i>Act</i>	34	0	3	4	0	3	0,75	

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

De acordo com o gráfico 12, a etapa VI, Proposição e Implantação de Ações, foi a etapa apontada com o menor nível de maturidade do processo autoavaliativo da UFSC. Faz-se necessário, desta forma, a revisão do ciclo PDCA como um todo.

No domínio *Plan*, o foco é definir o plano de ação, ou seja, todo o caminho a ser seguido e os objetivos a serem alcançados, sempre focando nas necessidades da Instituição. O domínio *Do* é a fase em que se realizam todas as atividades que foram determinadas e planejadas, ou seja, treinamento dos funcionários envolvidos no processo, execução propriamente dita, avaliação e testes. O terceiro domínio do ciclo PDCA, *Check*, é responsável por medir os resultados e a eficácia das soluções implantadas. O quarto e o último domínio, *Act*, é a fase em que, se todas as metas forem atingidas, adota-se o plano aplicado como padrão. Caso algo não tenha saído como planejado, é hora de agir corretivamente sobre os pontos que impossibilitaram o alcance de todas as metas estipuladas.

Gráfico 12: Percepção do grau de maturidade da Etapa VI por domínio



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Os dados apresentados no gráfico 12 apontaram para a necessidade de elaboração de ações que pretendem o aperfeiçoamento da etapa de Proposição e Implantação de Ações da autoavaliação institucional da UFSC. Desta forma, a figura 26 apresenta propostas com vistas ao aprimoramento dos domínios analisados.

Figura 26: Propostas acerca da Proposição e Implantação de Ações

Etapa VI Proposição e Implantação de Ações	
<p>Fases ciclo PCDA de Nível 5</p>	<p>Alterar o nome da etapa para “Proposição de Ações”. (Sugere-se retirar o verbo “implantar” do título desta etapa);</p>
	<p>Realizar o planejamento detalhado com todos os membros da CPA;</p>
	<p>Criar um cronograma para a entrega dos resultados aos gestores (Colegiado, Gabinete da Reitoria, Centros de Ensino, Pró-Reitorias e Secretarias);</p>
	<p>Introduzir a meta-avaliação;</p>

Grau de maturidade Otimizado	Estabelecer um registro de prioridades e acompanhamento das ações;
	Divulgar o andamento das ações propostas;
	Solicitar ao CUn a apresentação dos resultados da avaliação e formalizar, no mesmo momento, a entrega da proposição das ações aos gestores competentes;
	Divulgar no site da CPA o documento com a proposição das ações para cada área responsável;
	Criar o selo da CPA para ser introduzido em cada uma das ações realizadas.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Os dados obtidos por esta pesquisa revelam que a etapa de Proposição e Implantação de Ações foi a etapa que apresentou o menor nível de maturidade, nível 1 (quadro 16). Tal entendimento pode estar, também, relacionado à titulação da etapa, uma vez que a palavra “implantação” leva a crer que o responsável pelas implantações das ações propostas é a própria CPA. No entanto, 33,3% dos respondentes mencionaram, nas questões abertas do instrumento de coleta de dados (Apêndice A), que a CPA não era responsável pela implantação das ações, e sim responsável ao encaminhamento das propostas aos gestores responsáveis.

A retirada do verbo “implantar” no título da etapa não consiste na única sugestão de melhoria da referida etapa. A figura 26 apresenta sugestões de melhorias para todos os quatro domínios do ciclo PDCA, planejamento, execução, controle e ação. Tais propostas são realizadas à luz da necessidade do maior grau de maturidade em todas as fases citadas.

4.5 SÍNTESE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Diante dos resultados já abordados, pode-se realizar o cálculo do nível médio de maturidade na perspectiva dos domínios do ciclo PDCA ou na perspectiva das etapas do ciclo de autoavaliação.

Com relação ao cálculo na perspectiva do ciclo PDCA, apresenta-se, no quadro 17, o grau médio de maturidade por domínio do processo

autoavaliativo da Instituição. O domínio *check* (controlar) foi o que apresentou o menor nível de maturidade e o domínio *plan* (*planejar*) o que apresentou uma maior média conforme se observa no quadro 17.

Quadro 17: Avaliação da maturidade por domínio

Domínio Etapa	Etapa I	Etapa II	Etapa III	Etapa VI	Etapa V	Etapa VI	Média por Domínio
<i>Plan</i>	3,43	4,07	2,59	2,32	3,67	1,20	2,88
<i>Do</i>	3,39	3,73	3,18	2,24	2,64	0,81	2,66
<i>Check</i>	2,33	3,40	2,35	1,95	2,56	0,63	2,20
<i>Act</i>	1,85	4,00	3,03	2,24	2,31	0,75	2,36

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Realizou-se também o cálculo do grau médio de maturidade na perspectiva das etapas do processo autoavaliativo da Universidade Federal de Santa Catarina, conforme apresenta o quadro 18.

Quadro 18: Grau de maturidade geral da Autoavaliação da UFSC

	Média por Etapa	Média Total
Etapa I	3,00	2,58
Etapa II	3,81	
Etapa III	2,77	
Etapa IV	2,17	
Etapa V	2,84	
Etapa VI	0,88	

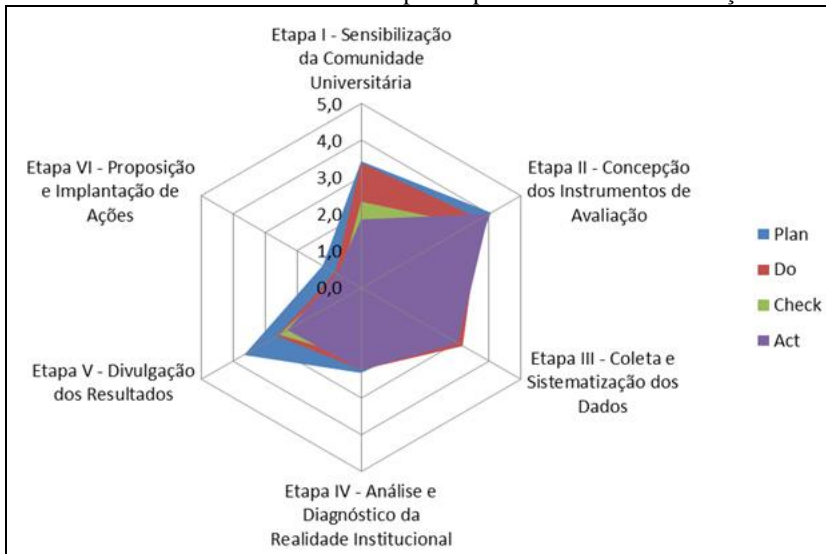
Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Por meio do quadro 18, torna-se evidente que a etapa II (Concepção dos Instrumentos de avaliação) é que apresenta maior nível

de maturidade, nível 3,81. Em contrapartida, a etapa VI (Proposição e Implantação de Ações) é a etapa com o nível de maturidade mais baixo, 0,88.

O quadro 18 apresenta também o grau de maturidade do processo de autoavaliação da UFSC, calculado a partir das médias de cada etapa do ciclo. Desta forma, a autoavaliação da UFSC apresentou um grau de maturidade de 2,58, classificado, pelo arredondamento determinado no quadro 8 (p.72), como a nível de maturidade 3. O nível de maturidade 3 significa que a autoavaliação institucional da UFSC possui um nível definido, em que as políticas, planos e procedimentos são definidos, documentados e comunicados, buscando assegurar uma conformidade efetiva. Porém, a monitoração ainda é falha e os requisitos não são devidamente tratados.

Gráfico 13: Nível de maturidade por etapa do ciclo de autoavaliação



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Apresenta-se no gráfico 13, o nível de maturidade geral da UFSC compostas pelas 6 etapas do processo autoavaliativo. Pode-se observar que a Etapa II, Concepção dos Instrumentos de Avaliação e a Etapa V, Divulgação dos Resultados, foram as etapas que apresentaram melhores níveis de maturidade do ciclo autoavaliativo da Instituição.

Observa-se também que os domínios *Check* (controlar) e *Act* (agir) são os que apresentam menor abrangência no gráfico, o que demonstra o menor nível de maturidade em relação aos demais.

Diante disto, conclui-se que a implantação das propostas sugeridas nas seis etapas do ciclo autoavaliativo da UFSC contribuirá para elevação do nível de maturidade do processo em geral, reduzindo, desta forma, tempo, recursos, gargalos e erros e atingindo o objetivo da autoavaliação institucional que é o aperfeiçoamento das práticas institucionais na direção da realização de seus objetivos e metas.

4.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Este capítulo apresentou os principais resultados obtidos a partir da aplicação do instrumento de coleta de dados desta pesquisa.

O nível médio de maturidade do processo de autoavaliação institucional da Universidade Federal de Santa Catarina foi de 2,58. Este nível é classificado como definido, e representa que as políticas, planos e procedimentos do processo autoavaliativo são definidos, documentados e comunicados. Porém, busca assegurar uma conformidade efetiva, pois a monitoração ainda é falha e seus requisitos não são ainda devidamente tratados.

Uma Instituição que consegue se estruturar dentro dos quatro domínios do PDCA tem mais chances de atingir seus objetivos e atingir uma melhoria contínua.

Segundo Falconi (1999) o PDCA é um ciclo, e, como todo ciclo, ele deve “rodar” continuamente. Para que isso seja possível, todas as fases do processo deve “rodar” de maneira eficaz, sob pena de o processo todo sofrer prejuízo. Quando implementado corretamente, um verdadeiro processo de melhoria contínua se instala nos processos.

Acredita-se, desta forma, que, conhecendo o grau de maturidade da autoavaliação da UFSC, e aperfeiçoando este processo, a Universidade poderá aprimorar suas práticas institucionais na direção da realização dos seus objetivos e metas, o que justifica a definição de alternativas de ação que visam a melhoria do processo citado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral avaliar o grau de maturidade do processo de autoavaliação na UFSC referente ao ano de 2015. Com o intuito de atingir o seu propósito, delineou-se os objetivos específicos, em que se caracterizou a atuação da Comissão Própria de Avaliação (CPA); relacionou-se os elementos de maturidade que compõem o processo de autoavaliação por meio da criação de uma ferramenta para avaliar o grau de maturidade; realizou-se a aplicação da ferramenta e com base nos resultados apresentados, foram propostas melhorias ao processo autoavaliativo da Instituição.

No que tange ao primeiro objetivo específico (caracterizar a atuação da CPA na gestão da autoavaliação da UFSC), a autoavaliação da UFSC iniciou-se, em 2004, com a instituição da Comissão Própria de Avaliação (CPA) com a finalidade de coordenar a avaliação interna da instituição. Contudo, a referida Comissão criou uma metodologia própria, uma vez que o SINAES não relata o modo das instituições se autoavaliarem, apenas relaciona que as instituições têm que ser avaliadas. Dessa forma, as instituições acabam por produzir processos autoavaliativos que não retratam o seu verdadeiro estado de arte.

Com vistas a atingir o segundo e terceiro objetivos (relacionar os elementos de maturidade que constam/compõem o processo de autoavaliação da UFSC, com base no modelo COBIT; e, elaborar um instrumento de avaliação de maturidade), realizou-se uma revisão bibliográfica e documental acerca de temas como gestão, avaliação institucional, autoavaliação, governança, grau de maturidade e modelo de maturidade. Após a revisão, fez-se necessária a criação de uma ferramenta de avaliação que possibilitasse que a instituição pudesse ser avaliada, atribuindo-lhe graus de maturidade. Os modelos de maturidade são usados como ferramentas de melhorias de processo, descrevendo o processo em patamares de sofisticação, objetivando orientar o esforço de melhoria.

Para a criação da ferramenta, adaptou-se um guia de boas práticas direcionado à governança de TI (COBIT), juntamente com um método iterativo de gestão de quatro passos (PDCA) utilizado para controle e melhoria contínua de processos. O PDCA é uma ferramenta da qualidade utilizada no controle do processo para a solução de problemas.

Em relação ao quarto objetivo (aplicar o instrumento para analisar o grau de maturidade do processo de autoavaliação da UFSC), o instrumento criado para coletas de dados foi aplicado aos membros da Comissão Própria de Avaliação da UFSC no período de 17 de março a 10 de abril de 2017. Para determinar qual o grau de maturidade do processo autoavaliativo da UFSC, foi realizada a avaliação das seis etapas do processo autoavaliativo da Instituição, sendo elas: Sensibilização da Comunidade Universitária; Concepção dos instrumentos de Avaliação; Coleta e Sistematização de Dados; Análise e Diagnóstico da Realidade Institucional; Divulgação dos Resultados e Proposição e Implantações de Ações.

Desta forma, o presente estudo apresentou os níveis de maturidade de cada domínio do ciclo PDCA em cada uma das etapas do processo autoavaliativo da Universidade Federal de Santa Catarina. Já, para o cálculo geral do nível médio de maturidade da autoavaliação institucional, utilizou-se da média aritmética, em que foram somadas as médias obtidas de cada etapa, e dividida pelo total de etapas do ciclo autoavaliativo. Os resultados da avaliação do grau maturidade apontaram que o nível de maturidade do processo autoavaliativo foi de 2,58 - nível este próximo do nível 3 - em que as políticas, planos e procedimentos encontram-se definidos. A etapa com o menor nível de maturidade - 0,88 - foi a Etapa VI, Proposições e Implantação de Melhorias, em que se tem consciência do processo, mas que ainda apresentam procedimentos informais em seus processos.

Realizando-se um paralelo entre os modelos gerenciais abordados neste estudo e a prática realizada na UFSC, percebe-se que ainda há uma predominância do modelo burocrático na Instituição. As disfunções do modelo burocrático observado, tais como a rigidez hierárquica e centralização do poder de tomada de decisão, remetem à dificuldade de aplicação e pouca adesão ao processo autoavaliativo. Ademais, observa-se ainda a dificuldade de criação de uma cultura autoavaliativa, em que a comunidade acadêmica perceba o processo como um ciclo de melhoria contínua, impactando diretamente na qualidade do serviço prestado à sociedade.

Pelos resultados apresentados neste trabalho, acredita-se que a UFSC, conhecendo o grau de maturidade de autoavaliação poderá tomar medidas para minimizar seus pontos fracos e maximizar seus pontos fortes. Para tanto, ao final da análise de cada etapa do ciclo autoavaliativo foram propostas ações com o intuito de atingir o quinto objetivo do trabalho (propor um plano de ações para o aprimoramento

do processo de autoavaliação na UFSC), e com o propósito de elevar o grau de maturidade do processo em questão, buscando, dessa forma, o alcance da otimização. As propostas de melhoria apresentadas contaram com a contribuição de um especialista na área de avaliação institucional.

Ao avaliar o estágio de maturidade da autoavaliação institucional da UFSC, permite-se realizar um diagnóstico dos pontos fortes e carências da Instituição nesse processo, identificando-se oportunidades de melhoria na sua gestão. O grau de maturidade expressa o quão legítima, participativa e transparente é a avaliação. Com efeito, avaliar o grau de maturidade é prestar contas à comunidade acadêmica e à própria sociedade.

5.1 RECOMENDAÇÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Como recomendação para futuros estudos, com objetivo de propor continuidade da pesquisa desenvolvida, sugere-se:

- a) ampliar a aplicação da ferramenta para analisar a autoavaliação na percepção dos diretores de Centro de Ensino, coordenadores de cursos, alunos da graduação e pós-graduação, técnicos-administrativos em educação, e da comunidade universitária como um todo;
- b) adaptar o instrumento de coleta de dados para a aplicação da ferramenta em outros processos institucionais;
- c) aplicar a ferramentas nas demais instituições de ensino superior que realizam a autoavaliação institucional.

REFERÊNCIAS

AGOSTINETTO, J. S. - **Sistematização do processo de desenvolvimento de produtos, melhoria contínua e desempenho:** o caso de uma empresa de autopeças. 2006. 122 fls. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação e Área de concentração em Engenharia Mecânica, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.

ALBANO, Antônio. COBIT X ITIL: aplicação prática na gestão de tecnologia da informação. In: BALLONI, Antonio José *et al.* **Por que GESITI** - Gestão em Sistemas e Tecnologias da Informação? Segurança, Inovação e Sociedade. Campinas: Komedi, 2007.

ALVES, Estefan Macalli; RANZI, Thomas Augusto Damo. **Governança de TI:** Avaliação de Maturidade do COBIT em uma empresa global. Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

ATAÍDES, Adriana da Costa. **Um método para acompanhamento e controle da implantação do CMMI.** 2006. 143 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Elétrica) - Universidade de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em:
<<http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/6733/1/ADRIANA%20DA%20COSTA%20ATA%c3%8dDES.pdf>>. Acesso em: 27 jan.2017.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Dicionário de metodologia científica:** um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2004.

ARRUDA, P. A. F. de; SILVA FILHO, J.B. Governança de Tecnologia da Informação para micro e pequenas empresas: um estudo de caso na cidade de Fortaleza. In: **Encontro Nacional De Engenharia De Produção - ENEGEP**, 2006, Fortaleza, Anais.

AZEVEDO, Ivan Almeida de; JACOBSEN, Alessandra de Linhares. Ações de controle interno da Universidade Federal de Santa Catarina na perspectiva do gerenciamento de riscos. **Anais XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária**, 2015.

BARROS NETO, João Pinheiro de Barros. **Administração de instituições de ensino superior**, Campinas, SP: Alínea, 2014.

BOGONI, N. M.; ZONATTO, V. C. D. S.; ISHIKURA, E. R.; FERNANDES, F. C. Proposta de um modelo de relatório de administração para o setor público baseado no parecer de orientação nº 15/87 da Comissão de Valores Mobiliários: Um instrumento de governança corporativa para a administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 1, p. 119-142, 2010.

BORGES, L. F. X.; SERRÃO, C. F. de B. Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 111-148, dez. 2005.

BRASIL. **Lei nº 10.861**, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação Superior – SINAES e dá outras providências.

Brasília: DOU, 14 de abril de 2004. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm> Acesso em: 30 out. 2016.

_____. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Comissão Nacional de avaliação da Educação Superior. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. **Orientações gerais para o roteiro de auto-avaliação das instituições**. Brasília. 2004a.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Transparência e Responsabilização no Setor Público: Fazendo Acontecer. Coleção Gestão Pública, v.6. Brasília: Livro Ética. 2002.

_____. **Lei nº 6.404**, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília: DOU, 15 de dezembro de 1976.

Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm>. Acesso em 26 jan.2017.

_____. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: DOU, 20 de dezembro de 1996. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em 31 jan.2017.

_____. **Lei nº 12.527**, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações e dá outras providências. Brasília: DOU, 18 de novembro de 2011. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm>. Acesso em: 20 ago. 2016.

_____. **Portaria nº 92**, de 31 de janeiro de 2014. Aprova, em extrato, os indicadores do instrumento de Avaliação Institucional Externa para os atos de credenciamento, recredenciamento e transformação de organização acadêmica, modalidade presencial, do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES. Ministério da Educação. Brasília: DOU, 04 de fevereiro de 2014. Disponível em:

<http://www.semesp.org.br/site/wp-content/uploads/2014/02/porINEP_n92_31_01.pdf>. Acesso em: 10 jan 2017.

_____. **Decreto nº 5.378**, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Brasília: DOU, 23 de fevereiro de 2005. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm>. Acesso em: 15 nov.2016.

CEPIK, Marco Aurelio Chaves; CANABARRO, Diego Rafael.

Governança de TI: transformando a administração pública no Brasil. 2010.

CHIAVENATO, **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COBRA, M.; BRAGA, R. **Marketing Educacional**. Ferramentas de gestão para Instituições de Ensino. São Paulo: Cobra editora & marketing, 2004.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. **Manual de Compliance**: preservando a boa governança e a integridade das organizações. São Paulo: Atlas, 2010.

COLOMBO, Sônia Simoes. **Gestão universitária, os caminhos para a excelência**. Penso. 2013.

CONTO, Samuel Martim De; BRITTO, João Carlos; CYRNE, Carlos Candido Da Silva. Alinhamento das dez dimensões de avaliação do SINAES e o planejamento estratégico: construção de uma proposta para um centro universitário. **XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**, Florianópolis, Brasil, 2011.

Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/26122/5.16.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 05 fev.2017.

COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública**, 2008. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a03v42n5>>. Acesso em: 31 jan.2017.

CRISTOFARI JÚNIOR, C. A.; PAULA, I. C. DE; FOGLIATTO, F. S. Método de análise de maturidade e priorização de melhorias na gestão do Processo de Desenvolvimento de Produtos. **Produção**. n.3. v.20. Porto Alegre, set.2010.

DEMING, W.E. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques-saraiva, 1990.

DENHARDT, R. B. **Teorias da Administração Pública**. São Paulo: Learning, 2012.

DIAS, Taciana de L. **Modelo de sistemas viáveis em organizações públicas**: um estudo de caso da função de planejamento de informações estratégicas para informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte. 1998. 146fls. Dissertação (Mestrado) Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1998.

DOURADO, Luzia. **COBIT 5**: Framework de governança e gestão da informação. 2014. Disponível em:

<<http://www.gestaoporprocessos.com.br/wp->

content/uploads/2014/06/2APOSTILA-COBIT-5-v1.1.pdf>. Acesso em 10 jan. 2017.

DUARTE, Karen S. B. de, PEREZ, Manuela C.; SOUSA, Monique R. B. D. de. A experiência de implementação do modelo de excelência em gestão. **Anais XII Congresso Mundial de Administração**. 2016.

EAUX. **Governança de Projetos: O que é e para que serve?**. Disponível em: <<http://www.euax.com.br/governanca-de-projetos-o-que-e-e-para-que-serve/>>. Acesso em 17 out.2016.

ÉSTER, A.B. **As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração**. Cadernos EBAPE. BR, v.9, Edição Especial, 2011.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 7 ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

FAGUNDES, E. M. **Cobit: Um kit de ferramentas para excelência na gestão de TI**. Disponível em: <<http://efagundes.com/artigos/cobit/>>. Acesso em: 20 out. 2016.

FALCONI, V. **Gerenciamento pelas Diretrizes**. 2 ed. Belo Horizonte: QFCO, 1996.

FERNANDES, A.G; ABREU, V.F. **Implantando a Governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

FISCHER, Tânia. A gestão do desenvolvimento social: agenda em aberto e propostas de qualificação. **VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Lisboa, Portugal, p. 8-11, Oct. 2002. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intrdoc/groups/public/documents/clad/clad0044559.pdf>>. Acesso em: 05set. 2016.

FREITAS, Antônio da Silva Monteiro de. **Avaliação da Educação Superior: um estudo comparativo entre Brasil e Portugal**. 2010. 277fls. Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação. Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Educação, Salvador, 2010.

FREITAS, Henrique *et al.* O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.105-112, jul. 2000. Trimestral. Disponível em:

<http://www.clam.org.br/bibliotecadigital/uploads/publicacoes/1138_1861_freitashenriquerausp.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2017.

GALDINO, Mary Neuza Dias *et al.* **Gestão do processo de avaliação institucional e de cursos de graduação da Unigranrio**. Unigranrio.

Disponível em: <www.unigranrio.br/>. Acesso em: 05 ago.2016.

GIAMPAOLI, Ricardo Zoldan; TESTA, Maurício Gregianin; LUCIANO, Edimara Mezzomo. Contribuições do modelo COBIT para a Governança Corporativa e de Tecnologia da Informação: desafios, problemas e benefícios na percepção de especialistas e CIOs. **Análise–Revista de Administração da PUCRS**, v. 22, n. 2, 2012.

GONÇALVES, Alcindo. O conceito de governança. **Anais XIV Encontro do Conpedi**, Fortaleza, 2005.

GONÇALVES, Adriano. **A utilização da metodologia do ciclo PDCA no gerenciamento da melhoria contínua**. São João Del Rei, 2011.

IBGC. **Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5ª. ed. São Paulo: IBGC, 2015. 108 p. ISBN 978-85-99645-38-3.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS. IFAC.

Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective.

2001. Disponível em: <<https://www.ifac.org/publications-resources/study-13-governance-public-sector>>. Acesso em: 13 ago.2016.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS

EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **INEP**. Disponível em:

<http://portal.inep.gov.br/superioravaliacao_institucional>. Acesso em: 11. nov. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.

IBCG. Disponível em: <www.ibgc.org.br> Acesso em: 23 set.2016

IT GOVERNANCE INSTITUTE. ITGI. **COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT**. ISACA. 2012.

_____. **Management Guidelines to COBIT**. 3.ed. IT Governance Institute, 2000.

JOSÉ, Renato. **Maturidade no desenvolvimento de Software: CMMI e MPS-BR**. 2013. Disponível em: <<http://www.devmedia.com.br/maturidade-no-desenvolvimento-de-software-cmmi-e-mps-br/27010>>. Acesso em: 05 fev.2017.

KANAANE, Roberto; FERREIRA, Maria das Graças. **Gestão Pública: Planejamento, Processos, Sistemas de Informação e Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980

KIRCHOF, Egon. **Governança de TI e COBIT**. 2013. Disponível em: <<http://www.devmedia.com.br/governanca-de-ti-e-cobit/27577>>. Acesso em: 04 fev.2017.

KNOPP, Glauco; ALCOFORADO, Flávio. **Governança social, intersetorialidade e territorialidade em políticas públicas: o caso da OSCIP centro mineiro de alianças intersetoriais (CEMAIS)**. 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEE, J.; LEE, C. IT Governance-Based IT Strategy and Management: Literature Review and Future Research Direction. In: CATER-STEEL, A. **Information Technology Governance and Service Management: Frameworks and Adaptations**; HERSHEY, PA: IGI Global, 2009.

LEHFELD, Neide Aparecida de Souza; *et al.* Reflexões sobre o processo de autoavaliação institucional: o olhar de uma comissão própria de avaliação. **Avaliação**. Campinas, v. 15, n.1, p. 177-194, 2010. ISSN 1414-4077. Disponível em: <www.scielo.br/>. Acesso em: 02 out.2016.

MANSUR, Ricardo. **Governança de TI: metodologias, frameworks e melhores práticas**. Brasport, 2007.

MARSHALL, I. Jr. **Gestão da Qualidade**. 8 ed. Rio de Janeiro - RJ. Editora FGV., 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MELCHIOR, Maria Celina. **Avaliação institucional da escola básica**. São Paulo: Chiado, 2015.

MELO, Adalgisa Costa, *et. al.*. Gestão pública da UFPI: uma análise do seu plano de desenvolvimento institucional (PDI). **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 16-35, ago. 2012.

MENEZES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena dos. Verbetes PAIUB (Programa de Avaliação Institucional). **Dicionário Interativo da Educação Brasileira** - Educabrazil. São Paulo: Midiamix, 2001. Disponível em: <<http://www.educabrazil.com.br/paiub-programa-de-avaliacao-institucional/>>. Acesso em: 06 de mar. 2017.

MICHAELIS. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**.

Disponível em:

<<http://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=maturidade>>. Acesso em: 25jan.2017.

MOLINARO, Luís Fernando Ramos; RAMOS, Karoll Haussler Carneiro. **Gestão de tecnologia da informação: governança de TI: Arquitetura e Alinhamento entre sistemas de informação e o negócio**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

MORGADO, Gisele P. *et. al.* **Práticas do CMMI como regras de negócio**. São Paulo: 2007. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/prod/v17n2/a13v17n2.pdf>>. Acesso em: 27 jan.2017.

NETO, J. S.; NETO, A. N. F. Metamodel of the IT governance framework COBIT. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 10, n. 3, p. 521-540, 2013. ISSN 1807-1775.

NEVES, Jonatan. **Introdução à Governança de TI**. 2012. Disponível em: <<https://www.teclogica.com.br/introducao-a-governanca-de-ti/>>. Acesso em: 04 de fev.2017.

NOGUEIRA, Maria da Graça Saraiva; GARCIA, Tania Elisa Morales; RAMOS, Maria da Graça Gomes. Governança corporativa, responsabilidade social corporativa: a visão de atores de uma instituição de ensino superior–IES federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 5, n. 3, p. 222-244, 2012.

NOVELLI, Ana Lúcia Coelho Romero. O papel institucional da comunicação pública para o sucesso da governança. **Revista Organicom**, v. 3, n. 4, 2006. Disponível em: <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/56/190>>. Acesso em: 05 fev.2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Manual de Consultoria Empresarial**: conceitos, metodologia, prática. Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Fernando Matos. **Governança de projetos**, 2015.

OLIVEIRA, Rosana Augusta de; KAMIMURA, Quesia Postigo; TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. Limites Encontrados na Gestão de uma Universidade Pública Federal: O caso do campus universitário de Gurupi-UFT. In: **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Rio de Janeiro. 2011

OLIVEIRA FILHO, Audir da Costa. **CMMI: Melhoria da Qualidade no Processo de Desenvolvimento de Software**. 2012. Disponível em: <<https://audir.wordpress.com/category/melhoria-da-qualidade/>>. Acesso em: 02 fev. 2017.

PACHECO, Roberto Carlos dos Santos et al. Plataforma de Gestão Estratégica à Governança Pública em CT&I. In: **Congresso Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica e Inovação**. São Marco: 2012.

PALADINI, E. P. **Qualidade Total na Prática – Implantação e Avaliação de Sistemas de Qualidade Total**. 2 ed. São Paulo: Atlas S.A., 1997. 217p.

PALMA, Fernando. **COBIT e ITIL: a parceria ideal para estruturação da Governança de TI**. 2013. Disponível em:<<https://www.profissionaisti.com.br/2016/11/cobit-e-itol-a-parceria-ideal-para-estruturacao-da-governanca-de-ti/>>. Acesso em: 04 fev.2017.

PECI, Alketa; PIERANTI, Octavio Penna; RODRIGUES, Silvia. Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organizações & Sociedade**. n. 46, vol. 15. Bahia, 2008.

PESSOA, Cláudio Roberto Magalhães; JAMIL, George Leal. Alinhamento estratégico entre a gestão empresarial e o setor de tecnologia da informação (TI): sua observação no momento da aquisição de soluções de tecnologia. **Anais 7º Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação**. São Paulo, 2010.

RAMOS, Alexandre Moraes *et al.* As políticas públicas e as novas dimensões da Universidade. **Anais XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas**. Buenos Aires: 2013.

RAMOS, Alexandre Moraes; LOBO, Eduardo; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Cooperação para o desenvolvimento de modelo de governança aplicado a redes de políticas públicas para a promoção da igualdade racial: a busca de um modelo de governança aderente à SEPPIR**. NugerCorp/CAD/UFSC. Florianópolis, 2014.

REIS, F. J. G. **Perspectivas da Gestão Universitária**. Taubaté-SP: Cabral Editora e Livraria Universitária, 2003.

RIBEIRO NETO, R. M; FAMÁ, R. Uma alternativa de crescimento para o mercado de capitais brasileiro: o Novo Mercado. **RAUSP-Revista de Administração da USP**, v. 37, n. 1, p. 29-38. São Paulo: 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RIDLEY, G.; YOUNG, J.; CARROLL, P. *COBIT and its Utilization: A framework from the literature*, **37th Hawaii International Conference on System Sciences**. Hawaii: Proceedings, 2004.

RISTOFF, Dilvo Ilvo. **Universidade em Foco**: reflexões sobre a educação superior. Florianópolis: Insular, 1999.

RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz; ESTIVALETE, Vania de Fátima Barros; DE LEMOS, Antonio Carlos Freitas Vale. A etapa planejamento do ciclo PDCA: um relato de experiências multicasos. **XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Rio de Janeiro: 2008

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso, 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RONCONI, Luciana. Governança pública: um desafio à democracia. **Emancipação**, v. 11, n. 1, p. 21-34, Ponta Grossa, 2011.

ROVINA, Jackson. **Governança de Projetos**, - O que é e para que serve? Disponível em: <<http://www.euax.com.br/governanca-de-projetos-o-que-e-e-para-que-serve/>>. Acesso em: 12nov. 2016.

QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves; SERAFIM, Elisio; ALLEDI, Cid. Histórico e Fundamentos da governança corporativa: contribuições para a sustentabilidade da organização. **Anais VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Rio de Janeiro, Agosto, 2010.

SGESP. Secretaria de Governo do Estado de São Paulo. **Guia para Capacitação da Metodologia de Avaliação de Maturidade em T.I.** Disponível em <http://www.ctic.sp.gov.br/paginas/coetic/Relatorio_Tecnico_Guia_Avaliacao_Cobit_V3.html>. Acesso em 18 jan 2017.

SIQUEIRA, Jairo. **O Modelo de Maturidade de Processos**: como maximizar o retorno dos investimentos em melhoria da qualidade e produtividade. Disponível em: <http://www.ibqn.com.br/htm_artigos_links/Jairo_Siqueira_Artigo_Modelo%20de%20Maturidade.pdf>. Acesso em: 18set.2016.

SILVA, H. H. R. D.; SARRACENI, J. M. **GESTÃO UNIVERSITÁRIA: Liderança e Princípios Pedagógicos. Universitári@ - Revista Científica do Unisaesiano**, n. 6, Lins, jan./jun. 2012. ISSN 2177-4951.

SILVA, Renato. **Balanced Scorecard - BSC**: gestão de ensino superior, gestão profissionalizada e qualidade de ensino para instituições de ensino superior privado. Curitiba: Juruá, 2009.

SYMONS, Craig *et al.* **IT Governance Framework**: Structures, Processes, and Communication. Cambridge: Forrester Research, 2005. Disponível em: <<http://i.bnet.com/whitepapers/051103656300.pdf>>. Acesso em: 23out. 2016.

SINAES. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. **Avaliação in loco**: referenciais no âmbito do SINAES. Brasília-DF, 2015.

TEODORO CABAÇO, Maria Helena Cacho. **A metamorfose do processo de autoavaliação**: estudo numa escola de 3º ciclo e ensino secundário da Península de Setúbal. 2011. 142fls. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação) – programa de Pós-Graduação em Avaliação da Educação. Universidade de Lisboa. Lisboa: 2011. Disponível em: <http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/6149/20/ulfpie039979_tm_tese.pdf>. Acesso em: 25jan.2017

TCU. **Governança pública**: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UFSC. **Boletim de Dados 2015.** Disponível em: <<http://dpgi.seplan.ufsc.br/boletim-de-dados/>>. Acesso em: 10 mar.2017.

_____. **Mestrado Profissional em Administração Universitária.** Disponível em: <<http://ppgau.ufsc.br/area-de-concentracao-e-linhas-de-pesquisa/>>. Acesso em: 31 jan.2017a.

_____. **Desafios da Avaliação Institucional na UFSC é tema de evento na quinta.** Notícias da UFSC. 2016. UFSC. Disponível em: <<http://noticias.ufsc.br/2016/06/desafios-da-avaliacao-institucional-na-ufsc-e-tema-de-evento-nesta-quinta/>>. Acesso em 15 abr.2017.

_____. **Relatório de Autoavaliação Institucional.** UFSC. Florianópolis, p.62. 2016a. Disponível em: <<http://cpa.ufsc.br/files/2016/05/Relat%C3%B3rio-institucional-2015.pdf>>. Acesso em 20 mar.2017.

_____. **Relatório de Gestão 2015.** UFSC. Florianópolis, p. 801. 2016b. Disponível em: <<http://dpgi.seplan.ufsc.br/relatorio-de-gestao/>>. Acesso em: 20 mar.2017.

_____. **UFSC em Números 2006 a 2015.** DPGI. 2016c. Disponível em: <<http://dpgi.seplan.ufsc.br/ufsc-em-numeros/>>. Acesso em: 10 mar.2017.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015 a 2019.** Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, p. 108. 2015.

_____. **Relatório de Autoavaliação Institucional da UFSC Exercício 2014.** UFSC. Florianópolis, p.320. 2015a. Disponível em: <<http://cpa.ufsc.br/files/2014/09/RELAT%C3%93RIO-CPA-2014.pdf>>. Acesso em 24 mar.2017.

_____. **Resolução Normativa nº 55/CUn,** de 10 de julho de 2015. Altera os anexos A e B do Regimento Geral da Universidade Federal de

Santa Catarina. UFSC. 2015b. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/134502/Resolu%C3%A7%C3%A3oNormativa_55_Altera%20Anexo%20A%20e%20B%20do%20Regimento%20Geral.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Acesso em: 29 mar2017.

_____. **Resolução Normativa nº 45/CUN/2014**, de 20 de novembro de 2014. Aprova o Regimento Interno da Comissão Própria de Avaliação (CPA) da Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em:

<<http://cpa.ufsc.br/files/2014/09/Regimento-2014.pdf>>. Acesso em 20 mar.2017.

_____. **Portaria nº 327/GR**, de 11 de abril de 2005a. Disponível em:

<<http://notes.ufsc.br/aplic/portaria.nsf>>. Acesso em: 21 mar.2017.

_____. **Resolução nº 13/CUn**, de 07 e junho de 2005. Disponível em:

<<http://notes.ufsc.br/aplic/RESOCONS.NSF/eab68f213e7101c80325638c005e9041/52c7be1c3fe5c8c18325715400652959?OpenDocument&Higlight=2,CUn%2F2005>>. Acesso em: 21 mar.2017

_____. **Portaria nº 453/GR**, de 2 de julho de 2004. Disponível em:

<<http://notes.ufsc.br/aplic/portaria.nsf>>. Acesso em: 21 mar.2017.

UNECA. Progress in good governance since the Social Summit (ECA).

East and Southern Africa Subregional Follow-up Conference to the World Social Summit. Nairobi, Kenya: 1999. Disponível em

<http://www.uneca.org/eca_resources/Major_ECA_Websites/summit/gokvkenya.htm>. Acesso em 15 out. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VILELA, André Luiz Nascimento; DUARTE, Thaylor Rodrigues;

VELOSO, Leticia Helena Medeiros. Princípios de práticas de governança corporativa em uma instituição de ensino superior. **Anais XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária**. Mar Del Plata, 2015.

XAVIER, A.C.R. **Em busca de um novo paradigma gerencial para as instituições de ensino superior**: a gestão da qualidade total. Estudos. Brasília: Abmes, 15, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Processo: Etapa I - Sensibilização da Comunidade Universitária

Domínio PLAN (planejar)	A fase de planejamento consiste na definição dos planos de ação para o atingimento dos objetivos estabelecidos no processo de sensibilização da Comunidade Universitária. Define-se a forma como o processo deverá ocorrer e qual público a ser atingido.	Atividade/ Pergunta	Descrição da atividade	Nível de Maturidade 0 a 5
		1	Houve planejamento para a Sensibilização da Comunidade Universitária?	
		2	Foi definido o público alvo?	
		3	Houve reuniões de planejamento da sensibilização universitária?	
		4	As reuniões foram registradas em ata?	
		5	O planejamento da sensibilização envolveu todos os membros da comissão?	
		6	Foi proposto e aprovado um cronograma para etapa de Sensibilização da Comunidade Universitária?	
		7	Houve um estudo para definir quais mídias institucionais dão maior retorno de acordo com as categorias envolvidas?	
		8	As demandas/ideias/sugestões oriundas das reuniões foram sistematizadas?	
		9	Foram previstos seminários para a apresentação do SINAES e da proposta do processo de autoavaliação institucional para a comunidade universitária?	

Domínio DO (executar)	Esta fase consiste na execução do planejamento. É o momento em que a sensibilização da comunidade universitária ocorre.	Atividade/ Pergunta	Descrição da atividade	Nível de Maturidade 0 a 5
		1	Foi realizada a sensibilização da comunidade universitária?	
		2	Foi determinado um período mínimo de sensibilização da comunidade universitária?	
		3	Foram utilizadas as Redes Sociais (<i>Instagram, Facebook, Twiteer</i>) para sensibilização da Comunidade Universitária?	
		4	Foi utilizado o site e/ou o e-mail institucional da UFSC para sensibilização da Comunidade Universitária?	
		5	Foram utilizadas a TV UFSC e/ou Divulga UFSC para sensibilização da comunidade universitária?	
		6	Foram utilizados cartazes e/ou panfletos para a sensibilização da Comunidade Universitária?	
		7	Houve participação de todos os membros da Comissão no processo de sensibilização da Comunidade Universitária?	
		8	Houve um responsável da CPA responsável pela sensibilização?	
		9	Foram realizados seminários para a apresentação dos SINAES e/ou da proposta do processo de autoavaliação institucional p a comunidade universitária?	
Domínio CHECK (controlar)	A fase de controle refere-se ao monitoramento das ações executadas	Atividade/ Pergunta	Descrição da atividade	Nível de Maturidade 0 a 5
		1	Foi mesurada a quantidade de pessoas atingidas pela sensibilização?	

	no momento da sensibilização da comunidade universitária (metas x resultados).	2	Foi aplicado algum instrumento (quantas pessoas foram atingidas por cada mídia) para mensurar a quantidade de pessoas atingidas?	
		3	A sensibilização foi monitorada por segmento da comunidade universitária (discentes, docentes, TAEs, gestores)?	
		4	A etapa de sensibilização da comunidade universitária ocorreu no prazo determinado pelo cronograma estabelecido?	
		5	A sensibilização da comunidade universitária foi executada conforme o planejamento realizado?	
		6	Foi mensurada a quantidade de pessoas sensibilizadas de acordo com as mídias utilizadas?	
Domínio ACT (agir)	Este processo refere-se à realização da análise do processo executado durante toda a etapa I, buscando-se uma padronização e melhorias.	Atividade/ Pergunta	Descrição da atividade	Nível de Maturidade 0 a 5
		1	A sensibilização da comunidade universitária atingiu a quantidade de pessoas previstas?	
		2	Houve uma ação distinta para cada segmento da comunidade universitária?	
		3	Após a sensibilização da comunidade universitária, foi realizado algum estudo para levantar os pontos de melhoria necessários nesta fase?	

Processo: Etapa II - Concepção dos Instrumentos de Avaliação

Domínio PLAN (planejar)	A fase de planejamento consiste na definição dos planos de ação para o atingimento dos objetivos	Atividade/ Pergunta	Descrição da atividade	Nível de Maturidade 0 a 5
		1	O tempo para a elaboração do instrumento de avaliação foi suficiente?	
		2	Foi utilizado algum procedimento metodológico na elaboração do instrumento de avaliação?	

	estabelecidos no processo de concepção do instrumento de avaliação.	3	Houve reuniões de planejamento para elaboração dos instrumentos?	
		4	As reuniões foram registradas em ata?	
		5	O planejamento da concepção dos instrumentos de avaliação envolveu todos os membros da comissão?	
		6	Houve lista de presença?	
		7	Foi proposto e aprovado um cronograma para etapa de Concepção dos Instrumentos de avaliação?	
		8	Foram disponibilizados previamente, documentos de referência (roteiro, leis, diretrizes) a todos os membros da CPA para a concepção dos instrumentos de avaliação?	
Domínio DO (executar)	Esta fase consiste na execução do planejamento o. É o momento em que o instrumento de avaliação é construído.	Atividade/ Pergunta	Descrição da atividade	Nível de Maturidade 0 a 5
		1	O instrumento de avaliação foi criado internamente pela CPA?	
		2	Houve participação de todos os membros da Comissão no processo de concepção do instrumento de avaliação?	
		3	O instrumento de avaliação observou as 10 dimensões do SINAES?	
		4	A quantidade de questões do instrumento de avaliação englobou todos os critérios avaliados?	
		5	As questões do instrumento de avaliação possuíram clareza e objetividade?	
		6	Os questionários eram direcionados para cada segmento da comunidade universitária (discentes, docentes, TAEs e gestores)?	

		7	Houve equidade/instrumentos adequados na quantidade de questões acerca de cada eixo do SINAES?	
		8	O questionário abordou os tópicos apresentados no documento de Orientações gerais para o roteiro de autoavaliação das Instituições do INEP (2004)?	
Domínio CHECK (controlar)	A fase de controle refere-se ao monitoramento das ações executadas no momento da elaboração dos instrumentos de avaliação (metas x resultados).	Atividade/Pergunta	Descrição da atividade	Nível de Maturidade 0 a 5
		1	O instrumento de avaliação foi testado?	
		2	A quantidade de questionários respondidos foi suficiente para obter uma amostragem?	
		3	A etapa de concepção dos instrumentos de avaliação ocorreu no prazo determinado pelo cronograma estabelecido?	
		4	A etapa de concepção dos instrumentos de avaliação foi realizada segundo a metodologia previamente estabelecida?	
		5	A concepção dos instrumentos de avaliação ocorreu conforme o planejamento realizado?	
Domínio ACT (agir)	Este processo refere-se à realização da análise do processo executado durante toda a etapa II, buscando-se uma padronização e melhorias.	Atividade/Pergunta	Descrição da atividade	Nível de Maturidade 0 a 5
		1	O instrumento de avaliação foi aprovado por todos os membros da Comissão?	
		2	Foi realizada alguma ação de melhoria do instrumento de avaliação?	
		3	A CPA realizou o levantamento de melhorias para otimizar o processo de concepção dos instrumentos?	

Processo: Etapa III - Coleta e Sistematização dos Dados

Domínio PLAN (planejar)	A fase de planejamento consiste na definição dos planos de ação para o atingimento dos objetivos estabelecidos no processo de coleta e sistematização dos dados. Define-se a forma como o processo deverá ocorrer e qual metodologia será utilizada.	Atividade/ Pergunta	Descrição da atividade	Nível de Maturidade 0 a 5
		1	Foi proposto e aprovado um cronograma para etapa de Coleta e Sistematização dos Dados?	
		2	Foi proposta e aprovada uma metodologia para etapa de Coleta e Sistematização dos Dados?	
		3	O software para a coleta dos dados possuía todas as ferramentas necessárias para o instrumento de avaliação proposto?	
		4	A CPA participou do processo de construção do software para a sistematização dos dados coletados?	
		5	Foi determinado um padrão amostral (percentual mínimo de questionários respondidos para haver representatividade)?	
Domínio DO (executar)	Esta fase consiste na execução do planejamento. É o momento em que os dados da pesquisa são coletados e sistematizados.	Atividade/ Pergunta	Descrição da atividade	Nível de Maturidade 0 a 5
		1	A sistematização dos dados ocorreu no prazo previsto em cronograma?	
		2	A CPA possuiu um procedimento padrão para detectar e solucionar possíveis problemas técnicos no sistema de coleta dos dados durante o período aberto para os respondentes?	
		3	A pesquisa foi realizada de uma forma anônima, preservando a identidade do respondente?	
4	A coleta e sistematização dos dados foram realizadas nos softwares determinados?			

Domínio CHECK (controlar)	A fase de controle refere-se ao monitoramento das ações executadas no momento de coleta e sistematização dos dados.	Atividade/ Pergunta	Descrição da atividade	Nível de Maturidade 0 a 5
		1	O sistema de coleta de dados foi testado previamente?	
		2	Existia algum membro da CPA com acesso à programação técnica do software durante o período de coleta de dados para solução de algum problema caso viesse a ocorrer?	
		3	Existia alguém disponível (membro da CPA ou SETIC) para manutenção do software durante o período de coleta dos dados?	
		4	A CPA contabiliza a quantidade de respondentes que acessaram, porém desistiram de preencher o questionário?	
		5	Existiu uma meta de respondentes para cada segmento (discentes, docentes, TAEs, gestores)?	
		6	A coleta e sistematização dos dados ocorreram conforme o planejamento realizado?	
Domínio ACT (agir)	Este processo refere-se à realização da análise do processo executado durante toda a etapa III, buscando-se uma padronização e melhorias.	Atividade/ Pergunta	Descrição da atividade	Nível de Maturidade 0 a 5
		1	Era disponibilizada a opção de deixar um <i>feedback</i> a respeito do instrumento de coleta de dados e/ou de seu conteúdo?	
		2	Foi realizada avaliação do processo de coleta de dados?	
		3	Foi proposta melhoria para o procedimento de coleta de dados?	
		4	Foi realizada avaliação do processo de sistematização de dados?	
		5	Foi proposta melhoria para o procedimento de sistematização dos dados?	

		6	A CPA realizou levantamento de melhorias para otimizar o processo de coleta e sistematização dos instrumentos?	
		7	O software utilizado para a coleta de dados atendeu os objetivos propostos pela CPA?	

Processo: Etapa IV - Análise e Diagnóstico da Realidade Institucional

		Atividade/ Pergunta	Descrição da atividade	Nível de Maturidade 0 a 5
Domínio PLAN (planejar)	A fase de planejamento consiste na definição dos planos de ação para o atingimento dos objetivos estabelecidos no processo de análise e diagnóstico da realidade institucional.	1	Houve reuniões de planejamento?	
		2	O planejamento da análise e diagnóstico da realidade institucional envolveu todos os membros da comissão?	
		3	Foi proposto e aprovado um cronograma para etapa de análise e diagnóstico da realidade institucional?	
Domínio DO (executar)	Esta fase consiste na execução do planejamento. É o momento em que os dados coletados na pesquisa são analisados, e a realidade institucional é diagnosticada.			
		1	Foi realizada a análise e diagnóstico da realidade institucional?	
		2	A etapa de análise e diagnóstico da realidade institucional ocorreu no prazo determinado pelo cronograma estabelecido?	
		3	Foi instituída alguma metodologia para a realização da etapa de análise e diagnóstico da realidade institucional?	
		4	A análise e diagnóstico da realidade institucional foram realizados pelos membros da CPA?	

		5	A análise e diagnóstico da realidade institucional foram realizados somente a partir dos dados coletados nos instrumentos de avaliação, isenta de uma opinião previamente formada?	
		6	Foi realizado algum comparativo entre os resultados atuais e os coletados em avaliações anteriores?	
		7	A análise e diagnóstico da realidade institucional foram realizados no período definido em cronograma?	
Domínio CHECK (controlar)	A fase de controle refere-se ao monitoramento das ações executadas durante a análise e diagnóstico da realidade institucional (metas x resultados).	Atividade/ Pergunta	Descrição da atividade	Nível de Maturidade 0 a 5
		1	A análise e diagnóstico da realidade institucional foram revisados por todos os membros da Comissão?	
		2	A análise e diagnóstico da realidade institucional ocorreram respeitando os critérios estabelecidos?	
		3	A análise e diagnóstico da realidade institucional foram realizados de acordo com a metodologia pré-estabelecida?	
		4	A avaliação obteve representatividade suficiente para retratar a realidade institucional?	
		5	A análise e diagnóstico da realidade institucional ocorreram conforme o planejamento realizado?	

Domínio ACT (agir)	Este processo refere-se à realização da análise do processo executado durante toda a etapa IV, buscando-se uma padronização e melhorias.	Atividade/ Pergunta	Descrição da atividade	Nível de Maturidade 0 a 5
		1	Foi realizada uma análise da realidade institucional para cada segmento pesquisado?	
		2	A análise e diagnóstico da realidade institucional foram encaminhados para o Reitor, Chefe de Gabinete e demais Gestores da Universidade?	
		3	A CPA realizou o levantamento de melhorias para otimizar a metodologia utilizada para a análise e diagnóstico da realidade institucional?	

Processo: Etapa V - Divulgação dos Resultados

Domínio PLAN (planejar)	A fase de planejamento consiste na definição dos planos de ação para o atingimento dos objetivos estabelecidos no processo de divulgação dos resultados.	Atividade/ Pergunta	Descrição da atividade	Nível de Maturidade 0 a 5
		1	Houve reuniões de planejamento dessa etapa?	
		2	As reuniões foram registradas em ata?	
		3	O planejamento da divulgação dos resultados envolveu todos os membros da comissão?	
		4	Houve lista de presença?	
		5	Foi proposto e aprovado um cronograma para etapa de divulgação dos resultados?	

Domínio DO (executar)	Esta fase consiste na execução do planejamento . É o momento em que os resultados da pesquisa são divulgados.	Atividade/ Pergunta	Descrição da atividade	Nível de Maturidade 0 a 5
		1	O período de divulgação dos resultados da autoavaliação institucional foi adequado ao planejado?	
		2	Foram utilizadas as Redes Sociais (<i>Instagram, Facebook, Twiteer</i>) para divulgação dos resultados da autoavaliação institucional?	
		3	Foi utilizado o site e/ou o e-mail institucional da UFSC para divulgação dos resultados da autoavaliação institucional?	
		4	Foi utilizada a TV UFSC e/ou o Divulga UFSC para divulgação dos resultados da autoavaliação institucional?	
		5	Foram utilizados cartazes e/ou panfletos para a divulgação dos resultados da autoavaliação institucional?	
		6	Houve participação de todos os membros da Comissão no processo de sensibilização da Comunidade Universitária?	
		7	Houve envolvimento dos membros da CPA pela divulgação dos resultados da autoavaliação institucional?	
		8	Os resultados obtidos foram comunicados a todos os segmentos da comunidade universitária?	
		9	Foram realizados seminários para a apresentação e discussão dos resultados da autoavaliação?	

Domínio CHECK (controlar)	A fase de controle refere-se ao monitoramento das ações de divulgação executadas (metas x resultados).	Atividade/ Pergunta	Descrição da atividade	Nível de Maturidade 0 a 5
		1	Os resultados obtidos na autoavaliação foram divulgados dentro do prazo previsto no cronograma?	
		2	Os resultados obtidos na autoavaliação foram encaminhados para as áreas avaliadas no instrumento?	
		3	Foi mensurada a quantidade de pessoas que acessaram ou se interessaram pelo resultado da autoavaliação?	
		4	Foi mensurada a quantidade de pessoas que acessaram ou se interessaram pelo resultado da autoavaliação de acordo com as mídias utilizadas?	
Domínio ACT (agir)	Este processo refere-se à realização da análise do processo executado durante toda a etapa V, buscando-se uma padronização e melhorias.	Atividade/ Pergunta	Descrição da atividade	Nível de Maturidade 0 a 5
		1	A divulgação dos resultados obtidos na autoavaliação institucional gerou planos de melhorias para as Unidades Administrativas?	
		2	A divulgação dos resultados obtidos na autoavaliação institucional gerou planos de melhorias para as Unidades Universitárias?	
		3	A CPA realizou o levantamento de melhorias para otimizar o processo de divulgação dos resultados?	

Processo: Etapa VI - Proposição e Implantação de Ações

Domínio PLAN (planejar)	A fase de planejamento consiste na definição dos planos de ação para o atingimento dos objetivos estabelecidos no processo de proposição e implantação de ações.	Atividade/ Pergunta	Descrição da atividade	Nível de Maturidade 0 a 5
		1	Houve reuniões de planejamento?	
		2	As reuniões foram registradas em ata?	
		3	O planejamento da proposição e implantação de ações envolveu todos os membros da comissão?	
		4	Houve lista de presença?	
		5	Foi proposto e aprovado um cronograma para etapa de proposição e implantação de ações?	
Domínio DO (executar)	Esta fase consiste na execução do planejamento. É o momento em que a partir dos resultados obtidos são propostas e implantadas as ações pertinentes.	Atividade/ Pergunta	Descrição da atividade	Nível de Maturidade 0 a 5
		1	A etapa proposição e implantação de ações envolveu todos os membros da CPA?	
		2	Foi estabelecido algum cronograma com prioridades na proposição das ações?	
Domínio CHECK (controlar)	A fase de controle refere-se ao monitoramento das ações executadas, ou seja, da proposição e implantação das ações (metas x resultados).	Atividade/ Pergunta	Descrição da atividade	Nível de Maturidade 0 a 5
		1	Foram propostas ações para todos os eixos avaliados no instrumento de pesquisa?	
		2	A etapa de proposição e implantação de ações ocorreu no prazo determinado pelo cronograma estabelecido?	
		3	A proposição e implantação das ações ocorreram conforme o planejamento estabelecido?	

Domínio ACT (agir)	Este processo refere-se à realização da análise do processo executado durante toda a etapa VI, buscando-se uma padronização e melhorias.	Atividade/ Pergunta	Descrição da atividade	Nível de Maturidade 0 a 5
		1	As propostas realizadas a partir da avaliação foram recebidas pelos gestores da Universidade?	
		2	As propostas realizadas a partir da avaliação foram acatadas e realizadas pelos gestores da Universidade?	
		3	Alguma das propostas foi implantada pelas Unidades Administrativas?	
		4	Alguma das propostas foi implantada pelas Unidades Universitárias?	
		5	A CPA realizou o levantamento de melhorias para otimizar o processo de concepção proposição e implantação de ações?	

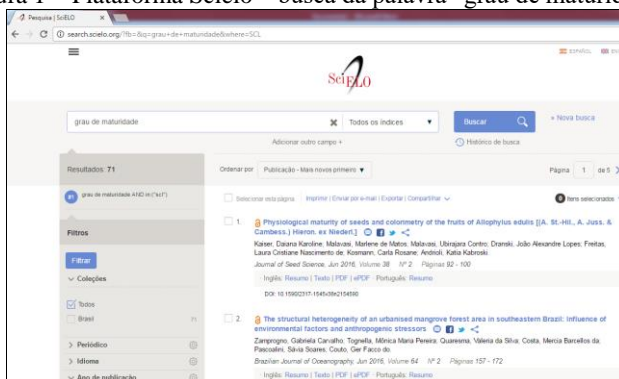
Pergunta aberta:

Qual sua opinião em relação a sua participação na Comissão de Autoavaliação Institucional?

APÊNDICE B – PESQUISAS NAS BASES DE DADOS

Em 09/10/2016, na Base de dados SCIELO, pesquisando as palavras “Grau de maturidade” foram encontrados 71 resultados no período de 2010 a 2016.

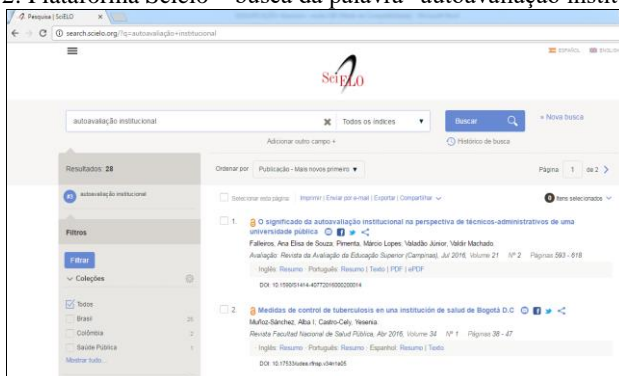
Figura 1 – Plataforma Scielo – busca da palavra “grau de maturidade”



Fonte: Scielo (2016).

Na mesma data citada anteriormente (09/10/2016), foi realizada uma busca na base de dados SCIELO, no período de 2010 a 2016 com as palavras “autoavaliação institucional” e foram encontrados 28 resultados.

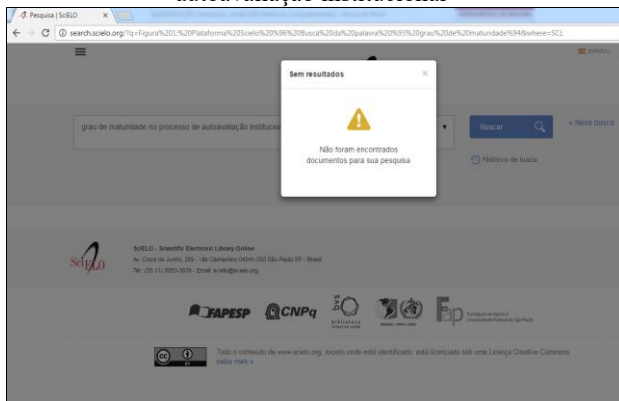
Figura 2: Plataforma Scielo – busca da palavra “autoavaliação institucional”



Fonte: Scielo (2016).

Fazendo um novo filtro com as palavras “Grau de maturidade no processo de autoavaliação institucional” não foi encontrado algum resultado.

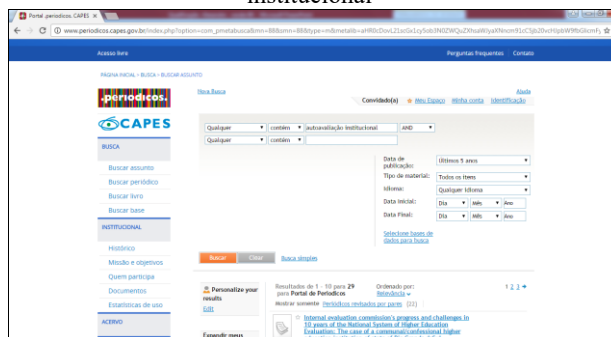
Figura 3 – Plataforma Scielo – busca “grau de maturidade no processo de autoavaliação institucional”



Fonte: Scielo (2016).

No Portal Capes com a data de publicação nos últimos 05 anos, 2011-2015, a busca pelas palavras “autoavaliação institucional” resultaram em 29 resultados.

Figura 4: Portal periódicos CAPES – busca pelas palavras “autoavaliação institucional”



Fonte: Portal Capes (2016).

Refazendo a busca, no dia 09/10/2016, com um novo filtro com as palavras “Grau de maturidade no processo de autoavaliação institucional” não foi encontrado resultado.

Figura5: Portal periódico CAPES – busca pelas palavras “Grau de maturidade no processo de autoavaliação institucional”

The screenshot shows the search interface of the CAPES Periodic Portal. The search criteria are set to "Qualquer" (Any) for both search terms, with the second term being "Grau de maturidade no processo de". The search is performed using the "AND" operator. The search results section displays "0 resultados para Portal de Periódicos". The interface includes a navigation menu on the left with options like "BUSCA", "INSTITUCIONAL", and "ACRÍVIO". The search filters on the right allow for refining results by publication date (up to 5 years), type of material, language, and date range.

Fonte: Portal Capes (2016).

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E
ESCLARECIDO (TCLE)

Termo de consentimento livre e esclarecido

() Questionário () Entrevista

Prezado(a) participante,

Meu nome é _____, sou estudante de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Estou realizando uma pesquisa sob supervisão do(a) professor(a) Dr(a). _____ (CAD/PPGAU/UFSC), cujo objetivo geral é _____ . Os objetivos específicos são: a) _____; b) _____; e, c) _____.

Para tanto, serão utilizados como ferramenta de coleta dos dados primários um questionário estruturado em 3 partes (1 a ser aplicada junto aos Chefes _____; _____) e 1 roteiro de entrevista semiestruturada (para o Chefe _____), todos servidores da UFSC, abordando os seguintes temas: - _____.

Os riscos desses procedimentos serão mínimos, por envolver indivíduos com autonomia plena, não havendo possibilidade de danos à dimensão física, psíquica, moral ou intelectual dos entrevistados, porque eles irão discorrer sobre o fenômeno d _____ na ótica dos gestores, sendo que serão respeitados todos os preceitos estabelecidos na Resolução nº 466/2012, do Conselho Nacional de Saúde, visando manter o sigilo e privacidade dos participantes em todas as fases da pesquisa e que a gravação dos relatos, no caso das entrevistas, será descartada logo após a conclusão da análise das informações apresentadas. Também cabe esclarecer que o participante pode se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer tipo de constrangimento.

Os benefícios da sua contribuição com esta pesquisa poderão ser observados nas informações que serão geradas para propor melhorias para a área de _____.

O participante não receberá nenhum recurso financeiro, pois a legislação brasileira não permite compensação por participação em pesquisa, mas todas as despesas comprovadamente vinculadas ao estudo, caso houverem, serão ressarcidas em sua integralidade pela pesquisadora.

Solicitamos a sua autorização para o uso de seus dados para a produção da dissertação de mestrado e de artigos técnicos e científicos. Este termo de consentimento livre e esclarecido é feito em duas vias, sendo que

uma delas ficará em poder do pesquisador e outra com o sujeito participante da pesquisa.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas no *e-mail* _____, pelo telefone (48) _____ ou pela entidade responsável (PPGAU/UFSC) pelo telefone (48) 3721-6525.

Agradecemos a sua participação.

Mestrand(a) _____

Orientador(a) Prof(a). Dr(a). _____

Eu, _____, CPF nº _____ declaro ter sido informado sobre todos os procedimentos da pesquisa e concordo em participar, como voluntário, do projeto de pesquisa descrito anteriormente e, que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento.

Assinatura _____

Data: ____/____/____