

A EFETIVIDADE DA AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: ESTUDO DE CASO EM INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO DO AMAZONAS

Sara Souza Martins¹

Márcia Ribeiro Maduro²

Resumo: Este artigo visa abordar sobre a avaliação interna da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), de acordo com a Lei n.º 10.861/2004, tal medida instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), que tem por finalidade promover a melhoria da qualidade da educação por meio de uma avaliação contínua. Diante disso, o presente estudo tem como objetivo central analisar a efetividade dos relatórios de autoavaliação institucional da UFAM em consonância com o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), como objetivos específicos analisar os relatórios dos últimos dois anos, apontar dados que indiquem ou não o alcance de eficiência, eficácia e efetividade, conforme proposto pela Lei. Portanto, trata-se de investigação bibliográfica e documental, de natureza qualitativa, descritiva e estudo de caso. Os resultados apresentaram que a UFAM necessita de mais ações de convencimento de sua comunidade para participarem da autoavaliação e assim tornarem o processo realmente efetivo.

Palavras - chave: Efetividade; Eficácia; Autoavaliação; SINAES.

Abstract: This article aims to talk about internal evaluation of the Federal University of Amazonas (UFAM), according to the Law n.º 10.861/2004, this measure established the National System of Evaluation of Higher Education (SINAES), whose purpose is to promote the improvement of the quality of education through continuous assessment. Therefore, the present study has the main objective of analyzing the effectiveness of the reports of institutional self-assessment of the UFAM in accordance with its Institutional Development Plan (PDI), as specific objectives to analyze the reports of the last two years, to indicate data that indicate or not the scope of efficiency, effectiveness and effectiveness, as proposed by the Law. Therefore, this is bibliographic and documentary research, of a qualitative nature, descriptive and case study. The results showed that UFAM needs more convincing actions from its community to participate in the self- assessment and thus make the process really effective.

Keywords: Effectiveness; Efficiency; Self- Evaluation; SINAES.

¹Bacharelado do Curso de Administração da Universidade do Estado do Amazonas – UEA
saramartins858@gmail.com

²Professora Doutora do Curso de Administração da Universidade do Estado do Amazonas – UEA
marcia.maduro@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

A autoavaliação institucional está inserida nas Universidades, públicas ou privada, por força da Lei n.º 10.861/2004, de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), de acordo com o *Roteiro de Autoavaliação Institucional 2004*, ‘‘a autoavaliação é um importante instrumento para a tomada de decisão e dele resultará um relatório abrangente e detalhado, contendo análises, críticas e sugestões’’.

Nesse contexto, o tema desse estudo propõe analisar de que forma a Gestão da Universidade Federal do Amazonas, através da autoavaliação, tem alcançado resultados que aumentem permanentemente a eficácia institucional e efetividade acadêmica e social.

Sendo assim, o objetivo geral dessa pesquisa se concentra em estudar a efetividade dos relatórios apresentados pela Universidade Federal do Amazonas, com base na Lei do SINAES e de acordo com o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), vigência 2016-2025. Os objetivos específicos são: 1) Analisar os relatórios de autoavaliação dos últimos dois anos da UFAM e 2) Apontar dados dos relatórios que indiquem significativo avanço em relação à eficácia e eficiência, pois deve existir um uso efetivo dos resultados apresentados nos instrumentos para planejar ações destinadas ao aprimoramento institucional e a superação das dificuldades.

Logo, a justificativa dessa pesquisa resulta da necessidade da autoavaliação da UFAM apresentar efetividade, considerando a sua alta importância, em conformidade com o que é pretendido no Plano de Desenvolvimento Institucional da Instituição (PDI), pois os objetivos da Avaliação são: promover a sensibilização da comunidade universitária visando à aplicação contínua da autoavaliação e aperfeiçoamento do desempenho nas atividades, de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

Portanto, a problemática desse estudo se direcionará para investigar em uma situação concreta, o seguinte assunto: qual a real efetividade da autoavaliação da Universidade Federal do Amazonas? Visto que devem existir ações para alcançar resultados relevantes através do Relatório de Autoavaliação Institucional.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE

Eficiência e eficácia aplicadas de forma correta resultam em um novo conceito chamado efetividade, dessa forma existem entidades que valorizam mais os processos, eficiência, principalmente as organizações do setor público, e aquelas que estão mais atentas aos resultados, eficácia, Chiavenato comenta a respeito:

À medida que o administrador se preocupa em fazer corretamente as coisas, ele está se voltando para a eficiência (melhor utilização dos recursos disponíveis). Porém, quando ele utiliza estes instrumentos fornecidos por aqueles que executam para avaliar o alcance dos resultados, isto é, para verificar se as coisas bem feitas são as que realmente deveriam ser feitas, então ele está se voltando para a eficácia (alcance dos objetivos através dos recursos disponíveis) (CHIAVENATO, 1994, p. 70).

Segundo Chiavenato, a eficiência e a eficácia são conceitos intrínsecos e importantes para a Administração, visto que o primeiro está ligado com o modo correto de se fazer os processos, isto é, deve-se seguir uma linha lógica durante a produção de qualquer bem ou serviço utilizando corretamente os recursos disponíveis da menor forma possível, enquanto a respeito da eficácia o foco é no alcance dos objetivos ou metas, independentemente dos custos implicados. O autor comenta sobre a definição dessas duas variáveis:

Eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo. (...) A eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível (...) (CHIAVENATO, 1994, p. 70)

O autor Bio (1996) tem um posicionamento parecido com Chiavenato, segundo ele: “eficiência diz respeito a método, a modo certo de fazer as coisas. (...) Uma empresa eficiente é aquela que consegue o seu volume de produção com o menor dispêndio possível de recursos. Portanto, ao menor custo por unidade produzida”. Sobre “a eficácia diz respeito a resultados, a produtos decorrentes de uma atividade qualquer. Trata-se da escolha da solução certa para determinado problema ou necessidade. (...) Uma empresa eficaz coloca no mercado o volume pretendido do produto certo para determinada necessidade” (BIO, 1996, p. 22).

O autor também apresenta um sentido de vinculação entre esses dois fatores, ou seja, a eficácia só será verdadeiramente atingida nas organizações se a eficiência for também

praticada em todos os níveis organizacionais, para ele “(...) a eficácia não depende somente do acerto das decisões estratégicas e das ações tomadas no ambiente externo, mas também do nível de eficiência (...)” (BIO, 1996, p. 22).

Megginson, *et.al.* (1998), discutem em sua obra a respeito dos conceitos de eficiência e eficácia e de que forma isso impacta o desempenho organizacional, além de apresentarem a consequência prática da correta utilização dos recursos no que compete a eficiência:

(...) *eficiência* é a capacidade de ‘fazer as coisas direito’, é um conceito matemático: é a relação entre insumo e produto (input e output). Um administrador eficiente é o que consegue produtos mais elevados (resultados, produtividade, desempenho) em relação aos insumos (mão-de-obra, material, dinheiro, máquinas e tempo) necessários à sua consecução. Em outras palavras, um administrador é considerado eficiente quando minimiza o custo dos recursos usados para atingir determinado fim. Da mesma forma, se o administrador consegue maximizar os resultados com determinada quantidade de insumos, será considerado eficiente (MEGGINSON *et al.*, 1998, p. 11).

Em comparação “*eficácia* é a capacidade de ‘fazer as coisas certas’ ou de conseguir resultados. Isto inclui a escolha dos objetivos mais adequados e os melhores meios de alcançá-los. Isto é, administradores eficazes selecionam as coisas ‘certas’ para fazer e os métodos ‘certos’ para alcançá-las” (MEGGINSON *et al.*, 1998, p. 11).

O autor Silva (2001, p. 20) resume muito bem o que seria de forma simples e clara esses dois tópicos: a “*eficácia* é a medida de alcance do objetivo ou resultado” enquanto a *eficiência* significa “operar de modo que os recursos sejam mais adequadamente utilizados”. Silva destaca dois aspectos importantes para a *eficácia* da organização, sendo eles: “capacidade de identificar as oportunidades e necessidades do ambiente” e a “flexibilidade e adaptabilidade, objetivando o aproveitamento destas oportunidades e necessidades do ambiente” (SILVA, 2001, p. 21).

Entretanto, uma empresa não adianta ser extremamente eficiente se não alcança os seus objetivos, isto é, se não é eficaz, para Chiavenato algumas organizações podem ser eficientes, mas não eficazes, logo o ideal seria ser os dois ao mesmo tempo. O autor explica que “cada organização deve ser considerada sob o ponto de vista da *eficácia* e da *eficiência* simultaneamente. *Eficácia* é uma medida normativa da utilização de recursos nesse processo” (CHIAVENATO, 2000, p. 117). Na área da Administração, Daft (1999) afirma que,

A *eficiência* é um conceito mais limitado que diz respeito aos trabalhos internos da organização. A *eficiência* organizacional é o volume de recursos utilizados para produzir uma unidade de produto. Ela pode ser medida como a razão entre as entradas e as saídas. Se uma organização puder conseguir um determinado nível de produção com menos recursos que outra, diz-se que ela é mais eficiente (DAFT, 1999, p. 39).

Segundo o autor, “a *eficácia* organizacional é o grau em que a organização realiza seus objetivos” (DAFT, 1999, p. 39). O autor relata que a *eficácia* é difícil de ser medida nas organizações:

Às vezes a eficiência conduz à *eficácia*. Em outras organizações, eficiência e *eficácia* não são relacionadas. Uma organização pode ser altamente eficiente e não conseguir seus objetivos porque fabrica um produto para o qual não existe demanda. De maneira análoga, uma organização pode alcançar suas metas de lucros, mas ser ineficiente (DAFT, 1999, p. 39).

Nesse contexto, surge um terceiro conceito, mais complexo que eficiência e *eficácia*. Trata-se da *efetividade*, especialmente válida para a Gestão Pública, pois a mesma afere em que medida os resultados de uma ação trazem benefício à população, ela é mais abrangente que a *eficácia*, na medida em que esta indica se o objetivo foi atingido, enquanto a *efetividade* mostra se aquele objetivo trouxe melhorias concretas para o público pretendido. Sendo assim, a *Efetividade*, de acordo com Malmegrin e Pinheiro Filho (2005, p. 9), é “o efeito ou o impacto transformador causado pelos serviços prestados ou pelos bens disponibilizados por uma organização sobre uma realidade que se pretende modificar. ”

Essa mudança só será efetiva se conseguir alcançar no final do processo planejado um resultado positivo, desse modo à *efetividade* deve ser observado nos relatórios de autoavaliação da Ufam, visto que se deve oferecer a integração entre a comunidade acadêmica e a Universidade. O autor Batista Júnior (2004, p. 120) afirma que a *efetividade* é a mudança real, proveniente dos resultados visados pela organização, gerada na vida das pessoas. Para o autor “buscar a *efetividade* [...] seria perseguir a satisfação das necessidades do indivíduo”.

A *efetividade* na área pública transmite um sentido de serviço satisfatório e de qualidade ao cidadão, portanto almeja-se que o administrador público alcance tanto a eficiência, com o mínimo de custos possíveis, quanto à *eficácia* no decorrer de suas atividades, buscando a realização dos objetivos que foram previamente planejados e conseqüentemente a realização da *efetividade*. Daft (1999) colabora com essa ideia dizendo que a *efetividade* existe quando o indivíduo tem capacidade de atingir objetivos traçados utilizando de maneira adequada os recursos disponíveis, ou seja, é a capacidade de ser eficaz e eficiente ao mesmo tempo.

Vale salientar, que na área pública *efetividade* é uma forma de medição de satisfação, assim é um modelo mais complexo para estudo, o autor Torres (2004) comenta a respeito:

efetividade: é o mais complexo dos três conceitos, em que a preocupação central é averiguar a real necessidade e oportunidade de determinadas ações estatais, deixando claro que setores são beneficiados e em detrimento de que outros atores sociais. Essa averiguação da necessidade e oportunidade deve ser a mais democrática, transparente e responsável possível, buscando sintonizar e sensibilizar a população para a implementação das políticas públicas. Este conceito não se relaciona estritamente com a ideia de eficiência, que tem uma conotação econômica muito forte, haja vista que nada mais impróprio para a administração pública do que fazer com eficiência o que simplesmente não precisa ser feito (TORRES, 2004, p. 175).

Ainda segundo o autor Torres (2004) a eficiência tem foco na relação custo/benefício, enquanto efetividade se concentra na qualidade do resultado e na própria necessidade de certas ações públicas, através dessa preocupação em resultados é possível adotar-se as práticas gerenciais no modelo administrativo do ente público ainda muito vinculado ao parâmetro burocrático, todavia essa transformação tem sido possível por meio da introdução do Princípio da Eficiência na Constituição Federal, através da Emenda Constitucional n.º 19, que representou um marco para a administração pública brasileira. Torres (2004) traz os dois conceitos já citados anteriormente para a área pública e demonstra de que forma a correta execução dos mesmos resulta em efetividade:

Eficácia: basicamente, a preocupação maior que o conceito revela se relaciona simplesmente com o atingimento dos objetivos desejados por determinada ação estatal, pouco se importando com os meios e mecanismos utilizados para atingir tais objetivos. Eficiência: aqui, mais importante que o simples alcance dos objetivos estabelecidos é deixar explícito como esses foram conseguidos. Existe claramente a preocupação com os mecanismos utilizados para obtenção do êxito da ação estatal, ou seja, é preciso buscar os meios mais econômicos e viáveis, utilizando a racionalidade econômica que busca maximizar os resultados e minimizar os custos, ou seja, fazer o melhor com menores custos, gastando com inteligência os recursos pagos pelo contribuinte (TORRES, 2004, p. 175).

Diante de todo o exposto, estabelece-se na ciência da Administração, por meio de vários autores, a diferença entre eficiência, eficácia e efetividade, o primeiro relaciona-se com "fazer o processo corretamente", o segundo "alcançar resultados", e o último é a correta relação dos dois citados anteriormente que resulta em impactos positivos na sociedade.

2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Segundo Alexandre Moraes (2003, p.310), a administração pública pode ser definida objetivamente como a "atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para assegurar interesses coletivos", isto é, serviços essenciais para a manutenção da vida em sociedade como saúde, educação, segurança ou assistência infantil e "subjetivamente como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas ao qual a Lei atribui o exercício da função administrativa do Estado. "

Para Edson Peiter (2005), a Gestão Pública em seus primórdios apresentava características do modelo Patrimonialista, época dos Estados Absolutistas, não existia distinção entre o patrimônio pessoal do soberano e os bens públicos. De acordo com o autor, "em resposta ao nepotismo patrimonialista e à corrupção, surgiu o modelo de Administração Burocrática, cuja característica predominante foi o apego aos procedimentos, à legalidade, e à forma. "(EDSON PEITER, 2005, p. 7), todavia esse modelo após um período não atendia mais as constantes transformações do mundo moderno, logo o poder público precisou de uma nova forma de gerenciamento para atender as novas necessidades que surgiam. O autor comenta esse atual momento:

a partir da segunda metade do século XX, a Administração Pública começou a adotar princípios modernos de gestão em resposta à expansão das funções econômicas e sociais do Estado. A globalização dos mercados e dos padrões de qualidade, o aumento do exercício da cidadania e do conseqüente nível de exigência dos usuários e da própria sociedade têm levado as organizações públicas a se debruçarem, com afinco, nas questões relacionadas ao gerenciamento como forma de sobreviver e prosperar. (PEITER, 2005, p.7)

A autora Claudia Costin (2010) apresenta alguns princípios básicos do modelo burocrático, sendo eles:

formalismo – atividades, estruturas e procedimentos estão codificados em regras exaustivas para evitar a imprevisibilidade e instituir maior segurança jurídica nas decisões administrativas; **impessoalidade** – interessa o cargo e norma, e não a pessoa em sua subjetividade. Por isso, carreiras bem estruturadas em que a evolução do funcionário possa ser prevista em bases objetivas são próprias desta forma de administração; **hierarquização** – a burocracia contém uma cadeia de comando longa e clara, em que as decisões obedecem a uma lógica de hierarquia administrativa, prescrita em regulamentos expressos com reduzida autonomia do administrador; **rígido controle dos meios** – para se evitar a imprevisibilidade e introduzir ações corretivas a tempo, um constante monitoramento dos meios, especialmente dos procedimentos adotados pelos membros da administração no cotidiano de suas atividades. (COSTIN, 2010, p. 32)

Conforme a autora Costin (2010), existe a necessidade de um modelo de gestão mais efetivo, e diz se "tornou indispensável à ideia da eficiência da máquina pública, a qual para tanto, deveria levar em conta seus custos, ter uma administração menos hierárquica e mais flexível e, sobretudo, buscar a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão. " (COSTIN, 2010, p.32).

Claudia Costin (2010) diz que a Nova Gestão Pública, foi um processo gradual em todo o mundo, especialmente no Brasil em que a administração pública ainda convivia com práticas

patrimonialistas e burocráticas em conjunto, a autora nos apresenta as características mais relevantes da administração gerencial:

sistemas de gestão e controle centrados em resultados e não mais em procedimentos; maior autonomia gerencial do administrador público; avaliação (e divulgação) de efeitos/produtos e resultados tornam-se chaves para identificar políticas de serviços públicos efetivos; estruturas de poder menos centralizadas e hierárquicas, permitindo maior rapidez e economia na prestação de serviços e a participação dos usuários; contratualização de resultados a serem alcançados, com explicitação mais clara de aportes para sua realização; incentivos ao desempenho superior, inclusive financeiros. (COSTIN, 2010, p. 35).

A introdução do Princípio da Eficiência na Constituição Federal, através da Emenda Constitucional n.º 19 representou um marco para a administração pública brasileira, pois significa uma verdadeira mudança de paradigma e a possibilidade de importantes avanços para o campo público, visto que torna-se possível adotar as reformas gerenciais. A emenda apresenta o seu novo princípio no seguinte artigo: “Art. 37- A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e **eficiência**, (...)”.

O texto constitucional exprime através da inserção da Eficiência como princípio da Gestão Pública a vontade de reais resultados positivos para a sociedade, tal posicionamento nos apresenta Hely Lopes de Meirelles:

o Princípio da Eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e seus membros (MEIRELLES, 2002, p. 94).

Segundo Castro (2006), a emenda constitucional 19 visou que a boa administração seja capaz de proporcionar bem-estar à população. Ele apresenta o exemplo de construção de uma ponte, e diz que não basta que o processo licitatório esteja dentro da conformidade legal e que a construção seja feita na melhor relação entre qualidade e preço, claro é necessário que exista legalidade e moralidade no processo, mas é essencial a ponte atender aos anseios das pessoas que dela se servirão. Ela tem de trazer benefícios à população, logo a Administração Pública deve demonstrar efetividade para a comunidade.

2.3. LEI DO SINAES (N.º 10.861/2004)

A autoavaliação institucional denominada como SINAES, Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, é instituído por Lei com o objetivo de avaliar e aperfeiçoar a

educação superior e proporcionar a gestão da IES uma visão clara sobre os pontos positivos e negativos que precisam ser corrigidos ou reforçados, Belloni (2000) nos transmite qual é o seu escopo de monitoramento "a avaliação institucional – se destina à avaliação de políticas, de planos ou projetos e de instituições (BELLONI, 2000, p.16)". E sua missão consta no parágrafo 1º, do Artigo 1º, da Lei n.º 10.861, de 14 de abril de 2004, e diz:

O SINAES tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da 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 às diferenças e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

Em conformidade com a Lei n.º 10.861/2004, artigo 2º, a avaliação institucional, como já mencionado, é um dos componentes básicos do SINAES e se desenvolve em duas etapas principais, consideradas como AVALIES e são divididos em: Autoavaliação, conduzida pelas Comissões Próprias de Avaliação – CPA, constituídas pela própria Instituição de Ensino Superior; Avaliação externa, realizada por Comissões externas designadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), segundo diretrizes da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES).

Fernandes (2002) relata que existem cinco princípios básicos que deverão guiar um processo avaliativo numa perspectiva transformadora e de aperfeiçoamento institucional, sendo eles, Adesão voluntária; Avaliação total e coletiva da escola; Respeito à identidade da escola; Unidade de linguagem e Competência técnico- metodológica. (FERNANDES, 2002, p.136).

A autoavaliação é um dos momentos principais de avaliação da IES, sendo assim segundo Trindade (2004) deverá contemplar uma visão global nas seguintes perspectivas:

- a) O objeto de análise é o conjunto de dimensões, estruturas, relações, atividades, funções e finalidades da IES, centrado em suas atividades de ensino, pesquisa e extensão segundo os diferentes perfis e missões institucionais. Está compreendida, na avaliação da instituição, a gestão, a responsabilidade e compromissos sociais e a formação acadêmica e profissional com vistas a repensar sua missão para o futuro.
- b) Os sujeitos da avaliação são os conjuntos de professores, estudantes, técnico-administrativo e membros da comunidade externa especialmente convidados ou designados. (TRINDADE, 2004, p. 30)

O processo autoavaliativo conta com três etapas consideradas cruciais, de acordo com o *Roteiro de Auto- Avaliação Institucional Orientações Gerais* - 1º etapa Preparação: constituição de CPA, sensibilização, elaboração do projeto de avaliação; 2º etapa

Desenvolvimento: ações, levantamento de dados e informações, análise das informações; 3º etapa Consolidação: relatório, divulgação, balanço crítico (2004, p. 15).

No documento elaborado pela CONAES - *Orientações Gerais para o Roteiro da Autoavaliação das Instituições* são apresentadas as dez dimensões que permitem a avaliação interna, respeitando as especificidades das IES de todo país, elas servem como uma base do que é avaliado nas Universidades, são eles: (1) A missão e o plano de desenvolvimento institucional (PDI); (2) A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização; (3) A responsabilidade social da instituição; (4) A comunicação com a sociedade; (5) As políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho; (6) Organização e gestão da instituição; (7) Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação; (8) Planejamento e avaliação, especialmente dos processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional; (9) Políticas de atendimento aos estudantes e (10) Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.

Dessa forma, observa-se que o compromisso da autoavaliação enquanto processo, é proporcionar resultados que orientem ações de estímulo e fomento à melhoria da qualidade do ensino superior nas universidades de todo o país, bem como o fortalecimento do projeto pedagógico e o aperfeiçoamento do corpo docente e infraestrutura das mesmas. Nesse contexto, a avaliação precisa ser eficiente e eficaz, conforme relatado abaixo:

Nesta perspectiva, a avaliação institucional está centrada na identificação da eficiência e eficácia dos meios que a instituição adota para alcançar seus objetivos, a eficiência é a capacidade de fazer o máximo, usando o mínimo de recursos, portanto, um critério basicamente econômico. A eficácia é a capacidade de atingir os objetivos e as metas traçadas e tem, por sua vez, uma forte ênfase em critérios operacionais (BELLONI, 2000, p. 45).

Segundo Nascimento (2000), a autoavaliação institucional, não deve ser vista apenas como instrumento de recolhimento de dados, pois além de monitorar a qualidade do desempenho da IES, com base nas dez dimensões, e influenciar no processo decisório da mesma, cria uma cultura de mudança institucional ao demonstrar aos segmentos envolvidos que suas participações estão sendo consideradas. Logo, a gestão da Universidade, por meio da autoavaliação, pode promover um planejamento consciente com base no diagnóstico sobre os pontos que merecem atenção ou correções visando o bem-estar da comunidade acadêmica.

2.3.1 Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

Nesse sentido de autoavaliação, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Ufam, foi elaborado e revisado para os próximos dez anos (2016 – 2025) em atenção as recomendações do Ministério da Educação (MEC), o mesmo consiste em um instrumento estratégico de gestão essencial, além de orientar ações futuras e aferir a qualidade da gestão, serve como base para a avaliação institucional, sendo isto posto, a nova missão da Ufam é "produzir saberes, com excelência acadêmica, nas diversas áreas do conhecimento, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, contribuindo para a formação de cidadãos e para o desenvolvimento da Amazônia. (PDI, 2016, p. 26)"

Nesse cenário, o capítulo 10, do PDI, nomeado como Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional, trata sobre as ações que a Comissão Própria de Avaliação, deve adotar nesses dez anos a respeito da autoavaliação institucional que tem como sua missão:

Tornar sustentável a avaliação institucional da comunidade universitária, dinamizando a sua aplicação de forma orgânica, no seu sentido de política nacional que visa à melhoria da qualidade da educação superior, bem como a visão construtiva de trabalho coletivo e colaborativo na condução das atividades de coordenação dos processos internos da avaliação da UFAM, com autonomia. (PDI, 2016, p. 197).

Os resultados da autoavaliação são coletados a partir de questionários *on-line* postados no site da Ufam, para os três segmentos da comunidade, docente, discente e técnico administrativo, essas informações são agrupadas de acordo com o artigo 3º da Lei nº 10.861/2004, que resulta no relatório de autoavaliação, no qual é apresentado o desempenho da Universidade com base nas dez dimensões institucionais articuladas de forma agrupada pelos cinco Eixos definidos na Nota Técnica n.º 065/2014 do INEP/MEC. (PDI, 2016, p. 200): Eixo 1: Planejamento e Avaliação Institucional – Dimensão 8: Planejamento e Avaliação; Eixo 2: Desenvolvimento Institucional – Dimensão 1: Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional; Dimensão 3: Responsabilidade Social da Instituição; Eixo 3: Políticas Acadêmicas – Dimensão 2: Políticas para o ensino, a pesquisa e a extensão; Dimensão 4: Comunicação com a Sociedade; Dimensão 9: Política de Atendimento aos Discentes; Eixo 4: Políticas de Gestão – Dimensão 5: Políticas de Pessoal; Dimensão 6: Organização e Gestão da Instituição; Dimensão 10: Sustentabilidade Financeira, Eixo 5: Infraestrutura Física – Dimensão 7: Infraestrutura Física.

3. METODOLOGIA

O presente artigo tem o objetivo central de estudar a efetividade da Autoavaliação Institucional da Ufam, logo se trata de um estudo de caso baseado nos dois últimos anos (2015-2016) de Relatórios de Autoavaliação, decidiu-se adotar-se uma pesquisa de natureza qualitativa, pois envolverá a análise de estudos sobre a eficiência, eficácia e efetividade, além de abordagens sobre o modelo burocrático e gerencial na Administração Pública, e de acordo com o que a Lei 10.861/2004 determina para a autoavaliação institucional. (GIL, 1999).

Em relação aos fins se caracteriza como uma pesquisa descritiva, que de acordo com Vergara “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso em explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. ” (VERGARA 2004, p.47)

Quanto aos meios de investigação: será bibliográfica e documental. Para Gil (1999), é uma pesquisa bibliográfica quando é elaborada a partir de material já publicado, ou seja, livros e materiais científicos como artigos, a pesquisa documental, segundo Lakatos e Marconi (2001) é a coleta de dados em fontes primárias, como documentos escritos ou não, pertencentes a arquivos públicos; arquivos particulares de instituições e domicílios, e fontes estatísticas.

Diante disso, a presente pesquisa coletou dados e informações apresentados nos dois últimos relatórios anuais de autoavaliação publicados pela Comissão Própria de Avaliação com o propósito de estudar a sua efetividade, entretanto para responder o estudo proposto inicialmente foi necessário especificar mais ainda a amostra, apesar dos cinco eixos usados na avaliação, o enfoque foi somente em dados referentes aos resultados do Eixo 2 que trata sobre o conhecimento da comunidade universitária, docente e técnica sobre o que é o Plano de Desenvolvimento Institucional, seu objetivo e função, visto que o PDI da Ufam estabeleceu como sua missão expandir o seu ensino, pesquisa e extensão nos próximos dez anos o que também é compatível com o objetivo da Lei do SINAES que visa o aperfeiçoamento do ensino e sua efetividade acadêmica e social.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Relatório de Autoavaliação de 2015

A Universidade Federal do Amazonas – UFAM é caracterizada como uma Instituição Pública Federal, no ano de 2015, tinha uma estrutura acadêmica constituída por 20 Unidades: 01 Escola, 09 Institutos e 10 faculdades, distribuídas nos seis Campi localizados na capital e no interior do Estado. Foram disponibilizadas nesse ano 1650 vagas, 825 por meio do Processo Seletivo Contínuo - PSC e mais 825 vagas por meio do Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM para o preenchimento de matrícula nessas unidades, tanto no interior como na capital.

Foi instituída uma estratégia de criar e tornar concreta a cultura da avaliação junto aos diversos segmentos que constituem a Universidade, em consonância com a Missão assumida pela CPA de tornar a avaliação Institucional sustentável. Posto esta Missão, com os resultados alcançados na autoavaliação de 2015, a Comissão Própria concluiu com clareza a necessidade e a urgência de uma efetiva ação pedagógica para o convencimento e a adesão crítica de todos os agentes da comunidade universitária.

Acessaram o questionário pela plataforma *e-Campus*, no site da Ufam, 2517 discentes dos cursos presenciais na UFAM, 56 discentes dos cursos de programas especiais (PARFOR/EAD/Licenciatura Indígena), 431 docentes e 157 técnicos- administrativos, que correspondem respectivamente a 8,1 %, 1,1 %, 24,5 % e 9,4 % do quantitativo geral por categoria. Observa-se uma baixa participação dos segmentos discentes e técnicos, os possíveis motivos para esse baixo envolvimento são: ausência da cultura de avaliação, falta de conhecimento da importância do processo para a melhoria da qualidade do ensino e do ambiente em que se está inserido, visão equivocada de que o processo avaliativo é irrelevante e até mesmo ausência de pertencimento institucional.

4.1.1 EIXO 2: Desenvolvimento Institucional - Dimensão 1: Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional.

"O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI é um documento onde se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos" (REL. AUTOAVALIAÇÃO, 2015, p. 27). Mesmo perante essa afirmação, no ano de 2015, a falta de conhecimento da comunidade sobre o PDI e sua missão é muito elevada, observa-se a partir dos dados disponibilizados no relatório que o número de pessoas que dizem não conhecer

o PDI, variou entre 75 e 82% para os alunos e, para os técnicos e docentes esse valor ficou num valor médio de 45%.

A partir do apresentado esse desconhecimento do Plano de Desenvolvimento Institucional por parte da comunidade universitária (técnicos, docentes e alunos) ficou, em termos de valor médio, de aproximadamente 62,3%. Este é um valor, como já dito, muito alto, dado a importância do PDI para a Instituição, visto que mais da metade dos envolvidos diretamente ou indiretamente no progresso da Ufam como excelência acadêmica desconhecem que esse seja a sua missão, portanto há uma evidência clara da necessidade de disseminação do PDI por toda a comunidade universitária.

4.2 Relatório de Autoavaliação de 2016

Em 2016 a Universidade Federal do Amazonas passou por uma reformulação de sua composição administrativa, por meio da Resolução Nº 025/2016, de 18 de outubro de 2016, no qual foi aprovada a Reestruturação Pedagógica e Administrativa do Instituto de Ciências Humanas e Letras - ICHL, a UFAM a partir, dessa resolução, deverá passar a administrar 23 Unidades divididas em: 14 faculdades e 09 Institutos, distribuídos nos seis Campi localizados na capital e no interior do Estado. Segundo informações disponibilizadas na página da Pró-Reitoria de Graduação - PROEG/UFAM, essas Unidades Acadêmicas sediadas no Campus de Manaus ofereceram no ano de 2016: 1905 vagas por meio do Processo Seletivo Contínuo - PSC, e mais 1905 vagas por meio do Exame Nacional do Ensino Médio - ENEM. Nos municípios-sede de cinco microrregiões, sendo eles, Benjamin Constant; Coari; Humaitá; Itacoatiara e Parintins foram disponibilizados 1650 vagas divididas igualmente para candidatos que ingressaram pelo Processo Seletivo Contínuo – PSC (825) e pelo Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM (825).

No referido ano de 2016, o relatório de autoavaliação apresentou o quantitativo de pessoas (técnico, discente e docente) que participaram da autoavaliação, e constatou que houve sensível diminuição da participação. Os resultados demonstram que o questionário foi respondido por: 1009 discentes da graduação e pós-graduação: 856 discentes dos cursos de graduação presenciais na UFAM; 46 discentes dos cursos de programas especiais, dos quais 31 foram respondidos pelos professores Yanomami que realizam o curso de *Licenciatura Indígena*

Políticas Educacionais e Desenvolvimento Sustentável, oferecido pelo antigo ICHL; 107 alunos da pós-graduação; 220 docentes e 157 técnico-administrativos.

Vale salientar, que o número de participantes por segmento, não necessariamente respondeu os questionários em sua integridade. No entanto, ao acessar o questionário na plataforma e-campus do site da Ufam, este usuário passou a ser contado como participante.

4.2.1 EIXO 2: Desenvolvimento Institucional - Dimensão 1: Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional.

A Universidade Federal do Amazonas - UFAM formulou e aprovou, conforme a Resolução do Conselho Universitário - CONSUNI N° 014/2015, seu novo Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI - para os próximos dez anos (2016 a 2025), buscando corresponder às recomendações do Ministério da Educação (MEC) e estabelecer uma ponte com a sociedade à qual pertence.

A UFAM tem projetado para os próximos dez anos, entre muitos outros, o desafio de inovar e renovar-se permanentemente, tornando concreta a excelência acadêmica na abrangência que atualmente constitui-se com sua expansão pela democratização do acesso com inclusão, equidade e qualidade. Avançar nesse contexto exige que a cultura da avaliação interna da UFAM, pelo trabalho da CPA se instaure de forma orgânica na comunidade universitária.

Nos resultados coletados, de acordo com a pergunta “você conhece o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2016-2025) da UFAM?”, o resultado obtido no segmento de discente presencial que responderam como não conhecem foi de 73% e aqueles que responderam que conheciam resultaram em 11,7% e 15,3% disse que não sabem responder, o total de pessoas que responderam nessa categoria foi de 744. Sobre os docentes 50,5% disseram não conhecer o PDI, 40,3% confirmaram que o conheciam e 6,2% não souberam responder, 194 professores responderam os questionários. Em relação aos técnicos-administrativos, 60,3% afirmaram conhecer o Plano de Desenvolvimento Institucional, e 33,8 disseram desconhecer, 5,9% não souberam responder, o total de técnicos a participar foi de 68 pessoas.

É notório, o número maior de desconhecimento do PDI e sua missão no segmento dos discentes, portanto esse resultado permite a conclusão de que precisa ser realizado pela UFAM um processo de participação e discussão da comunidade acadêmica não só da questão do ensino, mas também das demais políticas definidas como o Plano de Desenvolvimento Institucional que visa guiar a Universidade nessa próxima década.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Autoavaliação Institucional da Universidade Federal do Amazonas, durante o período de dois anos (2015-2016), tempo que foi estabelecido para o estudo, tem sido um processo eficiente, a avaliação tem sido realizada anualmente nas unidades acadêmicas, tanto do interior como da capital, a Comissão Própria de Avaliação tem buscado realizar a articulação e divulgação da importância da avaliação entre os diversos segmentos da comunidade universitária, assim como entre os dirigentes das unidades administrativas e Pró-Reitorias.

Contudo apesar dos seus esforços e respeito aos processos da autoavaliação estabelecido obrigatoriamente por Lei, o resultado pretendido, que seria a participação da comunidade, não tem sido alcançado, isto é, o comprometimento com a autoavaliação tem declinado progressivamente, o que é registrado desde 2014 nos Relatórios da Ufam, em 2015 já é apresentado um número baixo de participantes, e em 2016 isso é ainda mais baixo, o que demonstra, infelizmente, o não alcance de eficácia, pois a missão da CPA que é “tornar sustentável a avaliação institucional na comunidade universitária” não é atendida. Logo, o diálogo entre as diferentes vozes na comunidade não é estabelecido de forma concreta, visto que são poucos que demonstram a sua opinião.

Sobre o planejamento estratégico estabelecido para os anos 2016-2025 na Ufam que se refere ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), nos dois Relatórios de Autoavaliação (2015-2016) é visto que a maior parte de sua comunidade não conhece o que seria o PDI e também qual é a sua Missão, se tornar referência em excelência acadêmica nas áreas de ensino, pesquisa e extensão na Amazônia, dessa forma isso demonstra um desequilíbrio entre o que é pretendido pela Gestão da Universidade e os principais atores da mudança (alunos, docentes, técnicos), pois eles ao não saberem quais são as metas a curto, médio e longo prazo estabelecidos no PDI para a Ufam não reúnem esforços para garantir o cumprimento delas, mais uma vez um exemplo de processo ineficaz e nesse caso pode até ser considerado ineficiente, pois o processo de comunicação não foi realizado com sucesso.

Nesse contexto, observa-se que é preciso tornar a autoavaliação um processo que faça parte da vida universitária, docente e técnica. Entretanto, para se ter mudanças sólidas e significativas, deve-se criar um ambiente em que os processos avaliativos estejam disseminados como práticas de melhoria contínua, cíclicos e renovadores, essa deve ser a visão tanto da Gestão como dos participantes, o Relatório deve ser um documento efetivo e deve trazer melhorias a realidade, entretanto conforme a baixa participação, ele não tem alcançado esse propósito, é visto que ele ainda se encontra no campo apenas da eficiência.

Diante disso, a partir dos dois documentos analisados, sendo o Plano de Desenvolvimento Institucional, o mais importante estrategicamente, e o Relatório de Autoavaliação uma valiosa ferramenta de diagnóstico que deve subsidiar as ações do PDI, a Ufam precisa de uma efetiva ação pedagógica para o convencimento e a adesão crítica de todos

os agentes da comunidade universitária, no que diz respeito ao compromisso de cada um com as transformações e mudanças a ser articuladas e efetivamente concretizadas com vistas a se alcançar o nível de excelência e de participação pretendidos, isto é, sair do plano eficiente para o eficaz e assim subir mais um nível que é o da efetividade.

REFERÊNCIAS

BATISTA JÚNIOR, Onofre Alves. **Princípio constitucional da eficiência administrativa**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2004.

BELLONI, I. et alii. **Metodologia de Avaliação em Políticas Públicas**. São Paulo: Cortez, 2000.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de Informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996.

BRASIL. **Constituição da república Federativa do Brasil: 1988: texto constitucional de 5 de outubro de 1988 com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais de n.1, de 1992, a 38, de 2002, e pelas Emendas Constitucionais de Revisão de n.1 a 6, de 1994**. 19.ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2002. 427 p.

CASTRO, Rodrigo Batista de. **Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública: ENAP, 2006**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>>. Acesso em 20 de outubro de 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2. ed. atual. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2. ed. atual. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CPA, Comissão Própria de Autoavaliação. **Relatório da Autoavaliação 2015**. Universidade Federal do Amazonas/UFAM.

CPA, Comissão Própria de Autoavaliação. **Relatório da Autoavaliação 2016**. Universidade Federal do Amazonas/UFAM.

COSTIN, Claudia. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

FERNANDES, M. E. A. **Avaliar a escola é preciso. Mas...que avaliação?** In: VIEIRA, S. L. (org.). *Gestão da escola: desafios a enfrentar*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2002.

MEGGINSON, Leon C. et al. **Administração: conceitos e aplicações**. 4.ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MALMEGRIN, Maria Leonídia; PINHEIRO FILHO, Rivaldo. **Custo e eficiência: uma abordagem organizacional**. Escola Nacional de Administração Pública. Brasília: ENAP, 2005. Disponível em:

<www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fCusto_eficiencia_texto_F1.pdf>. Acesso em: 28 de outubro de 2017.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. MEC. **Diretrizes para a avaliação das instituições de educação superior**. Brasília: INEP/CONAES, 2004.

_____. MEC. **Orientações gerais para o roteiro da autoavaliação das instituições**. Brasília: INEP/SINAES, 2004.

NASCIMENTO, A. F. M. do. **Avaliação institucional da teoria à prática**. In: *Anais do Seminário Gestão de IES: da teoria à prática*. Brasília: FUNADESP, 2000.

PEITER, Edson. **Eficiência, Eficácia e Efetividade na Prestação Jurisdicional e Gestão da Qualidade na Administração Pública.** 2005. Disponível em: <http://tjsc25.tjsc.jus.br/academia/arquivos/Edson_Peiter.pdf>. Acesso em 18 de outubro de 2017.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pioneira, 2001.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS - UFAM. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2016/2025.**

Lei nº 10.861/2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm>. Acesso em 12 de Junho de 2017.