

## CAPÍTULO 13

### ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

#### 13.1 CICLO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

O Projeto Pedagógico do IFSC - apresentado no capítulo 2 - aponta para a importância do aprimoramento da gestão a partir da avaliação constante de seus processos, com implementação de diferentes formas e instrumentos de avaliação. Por sua vez, o Planejamento Estratégico - capítulo 3 deste documento - traz como objetivo “Consolidar a governança institucional e a gestão em rede” (objetivo P9), relacionando uma série de iniciativas que orientarão os Planos Anuais de Trabalho do IFSC (PAT) e que enfatizam a importância da otimização dos processos da instituição e das estruturas implementadoras da estratégia. Aliado a isso, o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada à estratégia da instituição (objetivo estratégico C5) é fundamental para que se concretize a excelência expressa na nova visão de futuro declarada pela instituição.

Para acompanhar e avaliar a execução deste PDI, o IFSC conta com diferentes ferramentas de gestão. Os colegiados são uma delas. A consolidação desses órgãos tem se revelado um importante diferencial e um desafio para a comunidade acadêmica. Eles são instrumentos integradores que facilitam a comunicação, a coordenação e o controle dos elementos diferenciados que compõem o Instituto.

Nessa vertente, outra ferramenta importante é a Comissão Própria de Avaliação - CPA, que elabora e executa o processo de autoavaliação institucional, exercendo papel fundamental no processo de avaliação e acompanhamento do plano estratégico da instituição, conforme detalhado na seção 13.2. A CPA tem ação autônoma em relação à administração da instituição e seus órgãos colegiados, embora, para fins de suporte administrativo, seja assessorada pela Prodin.

Para o ciclo do PDI 2015-2019, corroborando com as ferramentas já citadas, apresenta-se o Comitê Permanente de Acompanhamento do Desenvolvimento

Institucional, estrutura voltada a subsidiar o alinhamento institucional em prol do alcance da estratégia concebida, coletivamente, para o próximo quinquênio.

O planejamento do IFSC também inclui como objetivo estratégico a disponibilização de dados, informações e conhecimento (objetivo C2), o que se relaciona tanto com a disponibilização da infraestrutura necessária quanto com a disseminação da cultura de utilização da informação para qualificar a tomada de decisões e o desenvolvimento dos processos institucionais. O alcance desse objetivo tem impacto direto no processo de acompanhamento do desenvolvimento institucional, visto que o IFSC adota indicadores estratégicos para sua gestão.

Com o alinhamento dos instrumentos de avaliação ao seu planejamento estratégico, os indicadores poderão ser mensurados periodicamente, permitindo que a comunidade e os gestores verifiquem se as metas estabelecidas estão sendo alcançadas e, conseqüentemente, avaliem a necessidade de repactuá-las ou de redefinir o planejamento em um ou mais de seus níveis.

A Figura 13.1 apresenta o contexto do planejamento estratégico institucional a partir da ótica de um ciclo desejável, pelo qual é possível perceber as relações entre os principais referenciais estratégicos que norteiam a gestão, a saber: PDI, Plano Anual de Trabalho, Programação Orçamentária, Execução Orçamentária, Avaliação Institucional e Relatório de Gestão/Prestação de Contas.

No ciclo da Figura 13.1, o PDI, com vigência quinquenal, exerce papel fundamental, configurando-se como o elemento principal de coesão dos diferentes referenciais, orientando a sua concepção e desenvolvimento a cada exercício anual.

Destaca-se ainda a relevância do processo de construção do Relatório de Gestão ou de Prestação de Contas Anual. Instrumento de caráter obrigatório, normatizado e auditado pelos órgãos externos de controle, traduz em seu conteúdo, de forma objetiva, todo o fazer institucional ao longo do exercício, tanto na esfera educacional, compreendendo ensino, pesquisa, extensão e inovação, como na esfera da gestão. Em síntese, apresenta para a sociedade e comunidade acadêmica os resultados obtidos e as dificuldades enfrentadas pela instituição no exercício, considerando os ativos tangíveis e intangíveis.



Figura 13.1: Ciclo Desejável - Planejamento Estratégico

Adicionados, o Relatório de Autoavaliação Institucional, elaborado anualmente pela CPA e o Relatório de Gestão/Prestação de Contas constituem-se nos principais documentos de avaliação do desenvolvimento institucional.

Os dados, informações e conhecimentos disponibilizados nos documentos possibilitam a qualificação da etapa de diagnóstico institucional, imprescindível para subsidiar o processo de planejamento, tanto no nível estratégico, como nos níveis tático e operacional.

A cada exercício será concebido o PAT, instrumento operacionalizador dos objetivos traçados no planejamento estratégico, o qual possibilita também a organização da disponibilidade de recursos orçamentários em projetos e demandas de manutenção da instituição, de acordo com a prioridade.

O veículo de concepção dos projetos e elo principal com o planejamento estratégico, a cada exercício, inclui as iniciativas estratégicas, que dependendo dos contextos interno e externo, poderão ser atualizadas anualmente.

Por fim, apesar da necessidade de disponibilização de dados, informações e conhecimento, por meio de relatórios e sistemas de informação, para que seja possível a análise sobre a evolução da performance institucional, a continuidade do desenvolvimento

de competência institucional voltada à capacidade analítica é de grande importância.

É por meio de análises críticas e fundamentadas que se aprimora o ciclo de gestão, possibilitando a correção da trajetória em prol do alcance das finalidades institucionais e atendimento às políticas públicas delineadas.

### 13.2 COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO

Considerando a importância da CPA na otimização do processo de desenvolvimento institucional, apresenta-se a seguir a sua estrutura de composição e de funcionamento.

A CPA é constituída por uma Comissão Central, composta por representantes do corpo docente, representantes do corpo técnico-administrativo, representantes do corpo discente e um representante da sociedade civil, e por comissões locais nos câmpus e na Reitoria. As comissões locais dos câmpus são compostas por quatro representantes: um docente, um discente, um técnico administrativo e um membro da sociedade civil. A comissão local da Reitoria é composta por quatro representantes dos servidores em atuação na Reitoria.

Para essa comissão, a autoavaliação institucional é um processo de caráter diagnóstico, formativo e de compromisso coletivo, que tem por objetivo identificar o perfil institucional e o significado de sua atuação por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, observados os princípios do Sinaes e as singularidades do IFSC.

As competências da CPA Central são:

- I - elaborar e executar o projeto de autoavaliação do IFSC;
- II - conduzir o processo de autoavaliação da instituição e encaminhar parecer para as tomadas de decisões;
- III - sistematizar e analisar as informações do processo de autoavaliação do IFSC;
- IV - implementar ações visando à sensibilização da comunidade do IFSC, para o processo de avaliação institucional;
- V - fomentar a produção e socialização do conhecimento na área de avaliação;
- VI - disseminar, permanentemente, informações sobre avaliação;

- VII - avaliar as dinâmicas, procedimentos e mecanismos internos de avaliação já existentes na instituição, para subsidiar os novos procedimentos;
- VIII - acompanhar, permanentemente, o PDI e o PPI;
- IX - articular-se com as CPAs de outras IES e com a Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (Conaes);
- X - informar sobre suas atividades ao Consup, mediante relatórios, pareceres e recomendações.

As comissões locais da CPA têm as seguintes competências:

- I - organizar e controlar a aplicação dos instrumentos de avaliação em seu câmpus/Reitoria;
- II - conduzir o processo de autoavaliação no câmpus/Reitoria e encaminhar parecer para as tomadas de decisões;
- III - acompanhar os processos de avaliação externa do câmpus e do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade);
- IV - implementar ações visando à sensibilização da comunidade do câmpus/Reitoria, para o processo de avaliação institucional;
- V - sistematizar e analisar as informações do processo de autoavaliação do câmpus/Reitoria;
- VI - propor à Comissão Central instrumentos de avaliação específicos à realidade do câmpus/Reitoria;
- VII - realizar a socialização dos resultados do processo autoavaliativo no câmpus/Reitoria;
- VIII - sugerir ações e encaminhar relatórios para a Comissão Central.

O Programa de Avaliação Institucional do IFSC segue os princípios e dimensões do Sianes. A CPA organiza os procedimentos e instrumentos para a autoavaliação, em observância às dimensões propostas pelo Sinaes e às diretrizes definidas pela Conaes.

- Dimensão um: a missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional.
- Dimensão dois: a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e para a gestão, e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, às bolsas de pesquisa, de monitoria

e demais modalidades.

- Dimensão três: a responsabilidade social, considerada especialmente no que se refere a 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.
- Dimensão quatro: a comunicação com a sociedade.
- Dimensão cinco: as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho.
- Dimensão seis: a organização e a gestão, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios.
- Dimensão sete: a infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca e recursos de informação e comunicação.
- Dimensão oito: o planejamento e a avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional.
- Dimensão nove: as políticas de atendimento aos estudantes.
- Dimensão dez: a sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação, em todos os seus níveis e modalidades.

A CPA utiliza procedimentos e instrumentos diversificados, respeitando as especificidades de suas atividades e buscando assegurar:

I - a análise global e integrada das dimensões, estruturas, relações, compromisso social, atividades, finalidades e responsabilidades sociais de seus órgãos;

II - o caráter público de todos os procedimentos, dados e resultados dos processos avaliativos;

III - o respeito à identidade e à diversidade de seus órgãos;

IV - a participação do corpo discente, docente e técnico-administrativo do IFSC e da sociedade organizada, por meio de suas representações.

Quanto à metodologia, a CPA elabora questionários para os três segmentos da



comunidade acadêmica: docentes, técnico-administrativos e discentes. Esses questionários são disponibilizados na internet, podendo ser acessados e respondidos por alunos e servidores de todos os câmpus do IFSC. Periodicamente, os instrumentos são revisados para atender às demandas da instituição da melhor forma possível.

Para motivar a participação na pesquisa, é feito um processo de mobilização nos câmpus e na Reitoria, coordenado pela comissão central e organizado pelas comissões locais. Uma ampla divulgação da avaliação é realizada na instituição.

Após a coleta dos dados, eles são compilados e analisados, considerando comparativo entre os três segmentos participantes em cada questão e as dimensões estabelecidas pelo Sinaes. A CPA pode utilizar, além do questionário, relatórios, dados e informações institucionais para realizar a autoavaliação institucional.

### 13.3 PLANO DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Na estrutura organizacional do IFSC, cabe à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, entre outros: promover a integração entre a Reitoria e os câmpus; promover e coordenar os processos de planejamento estratégico e a avaliação institucional; sistematizar dados, informações e procedimentos institucionais, disponibilizando-os na forma de conhecimento estratégico. No desenvolvimento dessas competências, a Prodin conta em sua estrutura com a Diretoria de Gestão do Conhecimento e coordenadorias vinculadas.

Além disso, compete ao Codir expedir orientações e procedimentos para o planejamento anual e, ao Consup, aprovar o planejamento anual e o PDI.

A cada ciclo de planejamento a instituição vem aprimorando as suas práticas, metodologias e instrumentos de registro, de acompanhamento e de socialização. Nesse sentido, e para corroborar com a Prodin e as estruturas colegiadas, será instalado o Comitê Permanente de Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional.

O acompanhamento é essencial para que a comunidade acadêmica e gestores possam monitorar a forma de evolução do processo, e assim propor ações efetivas de ajuste se necessário. Além do acompanhamento, o desenvolvimento institucional deve ser objeto frequente de avaliação e atualização, a partir de uma reflexão mais ampla, que

reflita as percepções e anseios da comunidade acadêmica.

### **13.3.1 Acompanhamento, Avaliação e Atualização do PDI**

O processo de acompanhamento, avaliação e atualização do PDI será gerenciado pelo Comitê Permanente de Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional. Esse comitê é o órgão responsável pelo monitoramento da implementação da estratégia institucional, bem como pela proposição das funções necessárias para o seu monitoramento. Para tal, configura-se como elemento articulador entre a comunidade acadêmica e as diferentes instâncias normativas e deliberativas institucionais, propondo ações efetivas para a otimização e a execução do PDI e do PAT.

Considerando a complexidade do trabalho a ser efetuado e visando à garantia da representatividade da comunidade acadêmica e de suas instâncias colegiadas, o comitê será constituído por:

- I. Auditor Chefe da Unidade de Auditoria Interna;
- II. Presidente do CDP;
- III. Presidente do Cepe;
- IV. Presidente da CPA;
- V. Representante dos Chefes de Departamento de Administração dos câmpus;
- VI. Representante dos Chefes de Departamento/Diretores de Ensino, Pesquisa e Extensão dos câmpus;
- VII. Representante dos Diretores-Gerais dos câmpus;
- VIII. Representante dos membros discentes do Consup;
- IX. Titular da Diretoria de Administração;
- X. Titular da Diretoria de Comunicação;
- XI. Titular da Diretoria de Estatísticas e Informações Acadêmicas;
- XII. Titular da Diretoria de Gestão de Conhecimento;
- XIII. Titular da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, que o presidirá.

Os componentes previstos nos incisos V, VI, VII e VIII serão escolhidos pelos seus pares. O comitê deverá reunir-se trimestralmente e suas regras de funcionamento serão previstas em regulamento próprio. Para subsidiar o processo de revisão e atualização do PDI, as seguintes diretrizes deverão ser consideradas:



I. O PDI, dada a sua natureza mais perene, deverá ser avaliado formalmente em período imediatamente anterior ao do início da construção do novo PDI. O resultado da avaliação apontará a necessidade de manutenção, atualização ou de reestruturação do documento, servindo de subsídio para o processo de construção do novo PDI.

II. Os demais capítulos do PDI poderão ser objeto de revisão, exceto no que se refere às políticas estabelecidas. Entretanto, é facultada a inserção de novas políticas institucionais, se justificada por análises fundamentadas dos contextos interno e/ou externo.

III. Quanto ao planejamento estratégico, fica estabelecido que:

1. Os objetivos estratégicos vigorarão de acordo com o período de vigência do PDI, cabendo revisão somente no caso de alteração da legislação e após a avaliação pelos órgãos competentes.
2. Os indicadores poderão ser revistos de acordo com o estabelecido no cronograma geral (Tabela 13.1).
3. As metas poderão ser repactuadas de acordo com o estabelecido no cronograma geral (Tabela 13.1).
4. As iniciativas estratégicas sofrerão processo de revisão anual, tendo como instância de apreciação o Codir, e de deliberação o Consup.

IV. O POCV deverá ser revisado em dois momentos distintos durante a vigência do PDI, de acordo com o estabelecido no cronograma geral (Tabela 13.1).

V. O Plano Diretor de Infraestrutura Física será objeto de revisão anual, em função das revisões do POCV, da disponibilidade orçamentária e de novas fases do Plano de Expansão da Rede Federal de EPCT, tendo como instância de apreciação o Codir, e de deliberação o Consup.

A Tabela 13.1 apresenta o cronograma geral de revisão e atualização do PDI 2015-2019 e de Construção do PDI 2020-2024.



## 13.3.2 Acompanhamento dos Indicadores de Desempenho

Os indicadores estabelecidos no planejamento estratégico serão acompanhados periodicamente, em conformidade com os atributos estabelecidos. Para tal, será utilizada como referência a Ficha do Indicador (Quadro 13.1).

|  |   |
|--|---|
| <b>Indicador:</b>  |   |
| <i>Nome do indicador</i>   |   |
| <b>Objetivo Estratégico:</b>   |   |
| <i>Objetivo estratégico relacionado ao indicador</i>                               |   |
| <b>O que mede:</b>   |   |
| <i>Definição básica do indicador</i>   |   |
| <b>Para que medir:</b>   |   |
| <i>O que espera alcançar medindo o indicador</i>                                   |   |
| <b>Quem mede:</b>  | <i>Área responsável pelo indicador</i>                                  |
| <b>Quando medir:</b>   | <i>Periodicidade (mês, trimestre, semestre, ano)</i>                    |
| <b>Onde medir:</b>   | <i>Base de dados, onde coleta a informação</i>                          |
| <b>Como medir:</b>   |   |
| <i>Fórmula de cálculo</i>  |   |
| <b>Tipo de indicador:</b>  | <i>Eficiência (Produtividade) ou Eficácia (Qualidade)</i>               |
| <b>Polaridade:</b>   | <i>Positiva (Quanto maior melhor) ou Negativa (Quanto menor melhor)</i> |
| <b>Dificuldade de medição:</b>   |   |
| <i>Relatar suposta dificuldade na coleta de dados e na construção do indicador</i> |   |
| <b>Início da medição:</b>  | <i>Data de início da medição</i>  |
| <b>Resultado do ano anterior:</b>  |   |
| <i>Caso o indicar já exista, preencher resultado do ano anterior</i>               |   |
| <b>Metas:</b>  |   |
| <i>Definir metas</i>   |   |

Quadro 13.1: Ficha do Indicador - Modelo

Com o objetivo de possibilitar o acompanhamento e a divulgação de forma mais frequente e ampla da evolução dos indicadores e metas, será concebido e implementado o Painel de Indicadores. A ferramenta possibilitará a visualização da performance

institucional, subsidiando a adoção de medidas, preferencialmente, de caráter preventivo.

Para contribuir com o processo, poderão ser elaborados relatórios periódicos de análise dos indicadores. Destaca-se, entretanto, no momento da análise, a importância da consideração das relações de causa e efeito entre os diferentes indicadores abordados.

### 13.4 FORMAS DE PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE

As organizações não implementam estratégias, são as pessoas que o fazem. Partindo dessa premissa, resgata-se aqui a importância da participação e do envolvimento dos diferentes atores que constituem o IFSC, no processo de concepção, execução, acompanhamento, avaliação e atualização do PDI.

Essa dinâmica histórica de encaminhamento das questões institucionais é declarada no PPI, no qual o IFSC afirma que preza pela gestão democrática, o que implica a participação da comunidade nos processos decisórios. A diversidade de opiniões deve ser considerada, nessa concepção, como parte do processo democrático e participativo, contribuindo para o fortalecimento e a construção da identidade institucional. Da mesma forma, a avaliação institucional deve ser abrangente e aberta aos envolvidos nos processos.

Em adição, o PPI delinea também diretrizes de gestão preocupadas com a garantia de espaços de discussão e integração dos segmentos da comunidade acadêmica, formando lideranças para o exercício da representatividade. Além disso, preocupa-se com o envolvimento da comunidade nos processos decisórios, por meio de organizações sociais, e com a promoção das condições necessárias para essa participação de forma organizada, transparente e democrática.

Para que a comunidade possa participar da avaliação institucional, espaços de discussão e preparação para a tomada de decisões coletivas devem ser promovidos. Esse processo deve ser coletivo e participativo, de modo que as escolhas efetuadas sejam legítimas e os integrantes da comunidade acadêmica vejam-se corresponsáveis pela concepção, execução e acompanhamento das ações.

Dentre os vários espaços de participação da comunidade acadêmica e representantes da sociedade, destacam-se: fóruns colegiados; assembleias; audiências públicas; comissões; grupos de trabalho; comitês; consultas públicas; reuniões técnicas;

seminários; fóruns e reuniões da Reitoria Itinerante.

O objetivo estratégico C5 - “Desenvolver cultura organizacional orientada à estratégia” - aponta para a necessidade da participação cada vez mais efetiva da comunidade nos processos de avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional, uma vez que objetiva, dentre outros aspectos, desenvolver a cultura da gestão em rede.

Nesse sentido, cabe à instituição prover também um ambiente institucional que favoreça a comunicação, a cooperação e as condições necessárias para a produção e o compartilhamento do conhecimento individual e organizacional.

Há que se garantir, portanto, na implementação da estratégia, a integração entre as pessoas, os processos desenvolvidos e a cultura institucional. A gestão tem que ser transparente e democrática. Os objetivos estratégicos e metas têm que ser acordados, e os resultados, disseminados e avaliados, propiciando a transparência, a participação, a corresponsabilidade e o respeito à coletividade.

Somente por meio da internalização progressiva dos princípios que norteiam o planejamento, será possível construir uma cultura permanente de autoavaliação crítica das suas políticas. O estabelecimento de uma cultura de planejamento exige um considerável esforço e tempo para a conscientização, discussão e amadurecimento do processo, conduzindo a construção de métodos e instrumentos de suporte ao processo de tomada de decisão na Instituição e envolvendo suas unidades acadêmicas e administrativas (UFSC, 2010)<sup>1</sup>.

O ciclo de desenvolvimento institucional tem que ser visualizado, acima de tudo, como um processo formativo, por meio do qual as pessoas e a instituição aprendem continuamente, aprimoram suas práticas e relações laborais e sociais a partir da consideração dos valores institucionais.

---

1 UFSC. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2010 - 2014**. Florianópolis, 2010. Disponível em: [http://www.die.ufsc.br/arquivos/PDI\\_2010\\_2014.pdf](http://www.die.ufsc.br/arquivos/PDI_2010_2014.pdf). Acesso em: 04 jul. 2014.

|  |    |
|--|----|
| CAPÍTULO 13.....   | 1  |
| ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL.....               | 1  |
| 13.1 CICLO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL.....                               | 1  |
| 13.2 COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO.....  | 4  |
| 13.3 PLANO DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL..... | 7  |
| 13.3.1 Acompanhamento, Avaliação e Atualização do PDI.....                     | 8  |
| 13.3.2 Acompanhamento dos Indicadores de Desempenho.....                       | 11 |
| 13.4 FORMAS DE PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE.....                                 | 12 |

## Índice de figuras

|  |   |
|--|---|
| Figura 13.1: Ciclo Desejável - Planejamento Estratégico..... | 3 |
|--|---|

## Índice de tabelas

|   |    |
|---|----|
| Tabela 13.1: Cronograma geral de revisão e atualização do PDI 2015-2019 e de Construção do PDI 2020-2024..... | 10 |
|---|----|

|   |       |
|---|-------|
| Quadro 13.1: Ficha do Indicador - Modelo..... | 13.11 |
|---|-------|