



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS,
GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR
MESTRADO PROFISSIONAL**

JOSÉ DE ARIMATÉA FONTES FILHO

**ANÁLISE SWOT DOS RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO INTERNA: UM
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DO IFPB**

JOÃO PESSOA

2023

JOSÉ DE ARIMATÉA FONTES FILHO

**ANÁLISE SWOT DOS RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO INTERNA: UM
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DO IFPB**

Texto apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Mestrado Profissional, como exigência para qualificação ao título de Mestre, sob orientação do Professor Doutor Paulo César Geglio.

JOÃO PESSOA

2023

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

F683a Fontes Filho, José de Arimatéa.

Análise Swot dos relatórios de avaliação interna :
um diagnóstico institucional do IFPB / José de Arimatéa
Fontes Filho. - João Pessoa, 2023.

94 f. : il.

Orientação: Paulo César Geglio.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Autoavaliação - IFPB - Relatórios. 2. Avaliação
Institucional - Relatórios. 3. Comissão Própria de
Avaliação - CPA. 4. Instituto Federal da Paraíba -
IFPB. I. Geglio, Paulo César. II. Título.

UFPB/BC

CDU 658.53(043)


JOSÉ DE ARIMATÉA FONTES FILHO

**ANÁLISE SWOT DOS RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO INTERNA: UM
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DO IFPB**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Mestre.


Aprovada em: 01 de setembro de 2023.

BANCA EXAMINADORA:

Documento assinado digitalmente
 **PAULO CESAR GEGLIO**
Data: 03/10/2023 12:06:43-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Orientador: Prof. Dr. Paulo César Géglío


PRESIDENTE

Documento assinado digitalmente
 **ANA PAULA FURTADO SOARES PONTES**
Data: 03/10/2023 11:34:53-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Examinadora: Profa. Dra. Ana Paula Furtado Soares Pontes

PPGAES/IFPB

(Membro Interno)

Documento assinado digitalmente
 **NÍVEA MARCELA MARQUES NASCIMENTO DE MACÊDO**
Data: 04/10/2023 10:34:22-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Examinadora: Profa. Dra. Nívea Marcela Marques Nascimento de Macêdo

PPGA/IFPB

(Membro Externo)

Dedico este trabalho à minha família,
especialmente à minha esposa e filho,
que me inspiram a ser uma pessoa melhor.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar sou grato pela contribuição do Mestrado Profissional em minha trajetória profissional e acadêmica. Ser aluno do programa de Políticas Públicas, Gestão e Avaliação do Ensino Superior ampliou minha visão dos diferentes processos que ocorrem numa Instituição de Ensino Superior.

Sou grato pela dedicação de todos os docentes ao programa e à linha de pesquisa, que me permitiram evoluir nessa trajetória, em especial ao orientador Paulo César Geglio, por desenvolver comigo este trabalho em total parceria. Aproveito para agradecer também aos professores que participaram do momento da qualificação do projeto de mestrado e deram contribuições essenciais para construção desta dissertação.

Estendo meus agradecimentos a todos os servidores da UFPB, em especial aos do Programa de Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação do Ensino Superior (PPGAES), por sua dedicação contribuindo na capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação de diferentes instituições, permitindo uma ascensão funcional na carreira e uma formação de qualidade que irá repercutir no meu fazer diário. Além disso, expresso minha gratidão ao Instituto Federal de Educação da Paraíba (IFPB) pelo apoio inestimável que recebi ao longo do meu mestrado. Em especial, quero agradecer à diretora de ensino, Turla Alquete, pelo seu constante encorajamento e apoio durante essa jornada acadêmica desafiadora. Este mestrado não teria sido possível sem o suporte e a colaboração do IFPB, e sou imensamente grato por fazer parte desta instituição.

Agradeço, por fim, à minha família, que sempre me incentivou a caminhar no percurso do conhecimento, o que me permitiu alcançar os objetivos nessa etapa da minha vida. Gostaria de citar as pessoas as quais para mim são inspiração de vida e fazem querer ser sempre uma pessoa melhor: minha mãe Myrtes Luna Fontes, minha esposa Rayanna Guimarães e o meu filho Pedro Guimarães Fontes, pelo mesmo motivo busco ser o melhor exemplo de pai de família.

Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e se proteja contra as ameaças.

Sun Tzu

RESUMO

Esta pesquisa fornece um panorama sobre o tema do estudo, que aborda os processos de autoavaliação institucional, realizados pelo Instituto Federal de Educação da Paraíba (IFPB), uma instituição de ensino superior composta por diversas unidades distribuídas pelo estado. Essas instituições estão sujeitas às legislações específicas que regem o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), que tem como objetivo consolidar o processo nacional de avaliação das Instituições de Educação Superior (IES), seus cursos de graduação e o desempenho acadêmico dos estudantes. Dentro deste contexto, o IFPB desempenha a autoavaliação institucional por meio da Comissão Própria de Avaliação (CPA), responsável por coletar e analisar informações provenientes de docentes, estudantes, corpo técnico-administrativo e comunidade em torno da instituição. O processo de autoavaliação tem como propósito diagnosticar as condições de atuação do IFPB na educação superior e é fundamental para aprimorar a qualidade da oferta dos cursos de graduação, pós-graduação, pesquisa, extensão e atendimento à comunidade. Considerando os possíveis obstáculos pessoais, profissionais e institucionais relacionados à autoavaliação, esta pesquisa tem a intenção de abordar a avaliação de forma holística e a enxergar como um exercício fundamental para a melhoria da qualidade institucional, buscando o desenvolvimento contínuo da instituição. Os relatórios de autoavaliação produzidos pela CPA têm relevância para o planejamento e implementação de ações que visam à constante melhoria das condições de oferta dos cursos e serviços do IFPB. Nesse sentido, a pesquisa se concentra na análise desses relatórios, buscando compreender o conteúdo abordado e a forma como são apresentados, a fim de dar melhor visibilidade e entendimento para os mesmos. Com o objetivo geral de realizar uma análise SWOT (*Strengths* - Forças, *Weaknesses* - Fraquezas, *Opportunities* - Oportunidades e *Threats* - Ameaças) dos processos de autoavaliação do IFPB, a pesquisa busca trazer um levantamento dos relatórios e fomentar sugestões para a organização estudada.

Palavras-chave: Relatórios de Avaliação Institucional. Comissão Própria de Avaliação. Instituto Federal da Paraíba.

ABSTRACT

This research provides an overview of the study's theme, which focuses on institutional self-assessment processes conducted by the Federal Institute of Education of Paraíba (IFPB), a higher education institution comprising multiple units throughout the state. These institutions are subject to specific regulations governing the National Higher Education Assessment System (SINAES), which aims to consolidate the national evaluation process of Higher Education Institutions (HEIs), their undergraduate courses, and student academic performance. Within this context, IFPB carries out institutional self-assessment through the Commission for Self-Assessment (CPA), responsible for collecting and analyzing information from faculty, students, administrative staff, and the community surrounding the institution. The purpose of the self-assessment process is to diagnose the conditions under which IFPB operates in higher education, and it is essential for improving the quality of undergraduate and postgraduate courses, research, extension activities, and community engagement. Considering the potential personal, professional, and institutional obstacles related to self-assessment, this research intends to approach evaluation holistically and view it as a fundamental exercise for institutional quality improvement, aiming for continuous development. The self-assessment reports produced by the CPA are relevant for planning and implementing actions that aim to continually enhance the conditions for offering courses and services at IFPB. In this regard, the research focuses on analyzing these reports, seeking to understand their content and presentation methods to provide better visibility and comprehension. With the overall objective of conducting a SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) of IFPB's self-assessment processes, the research aims to compile insights from the reports and generate suggestions for the organization under study.

Keywords: Institutional Evaluation Reports. Commission for Self-Assessment. Federal Institute of Paraíba.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Itens dos Relatórios de Autoavaliação Institucional.....	41
Quadro 2 - Análise SWOT	42
Quadro 3 - Que dimensões são consideradas no processo de autoavaliação institucional 2017?.....	46
Quadro 4 - Participação dos segmentos consultados no <i>campus</i> Monteiro.....	54
Quadro 5 - Indicadores de Análise de Dimensão doas relatórios de Autoavaliação Interna de 2017 e 2018.....	54
Quadro 6 - Participação dos segmentos consultados no CSTCE.....	55
Quadro 7 - Amostragem e participação dos segmentos consultados no CSTADS.....	55
Quadro 8 - Ações de melhorias recomendadas pela CPA, 2020.....	66
Quadro 9 – Ações de melhoria recomendadas pela CPA, Eixo 4.....	77
Quadro 10 - Análise SWOT.....	78
Quadro 11 - Matriz SWOT dos Relatórios de Avaliação Institucional Interna do IFPB.....	79

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa de distribuição do IFPB pelo estado da Paraíba.....	18
Figura 2 - Organograma da Reitoria do IFPB.....	29
Figura 3 - Como fazer análise SWOT.....	32
Figura 4 – Etapas para a elaboração do Diagnóstico.....	41
Figura 5 - Expansão dos Institutos Federais no Brasil e na Paraíba.....	43
Figura 6 - Área de abrangência do IFPB.....	44
Figura 7 - Histórico de participação em avaliações internas do IFPB, por segmento.....	45
Figura 8 - Quantitativo de ações de melhoria e estados de resolução (por avaliações internas e externas).....	56
Figura 9 - Painel Covid-19.....	62
Figura 10 - Histórico de participação em avaliações internas no IFPB, por segmento.....	68
Figura 11 - Participação da comunidade acadêmica detalhada.....	71
Figura 12 - Segmento discente - Políticas de Ensino, Pesquisa e Extensão.....	72
Figura 13 - Segmento docente - Políticas de Ensino, Pesquisa e Extensão.....	73
Figura 14 - Segmento técnico-administrativo em educação - Políticas de Ensino, Pesquisa e Extensão.....	74
Figura 15 - Segmento Docente, dimensão 5 “Política de pessoal”.....	75
Figura 16 - Segmento técnico-administrativo – Dimensão 5 “política de pessoal”.....	76

LISTA DE SIGLAS

- AAI - Autoavaliação Institucional
- ACG- Avaliação de Cursos de Graduação
- AI - Avaliação Institucional
- AIE - Avaliação Institucional Externa
- ASSEGT - Assessoria de Gestão Tecnológica
- ASSIFPB - Assessoria de Comunicação Social e Eventos do IFPB
- AVALIES - Avaliação das Instituições de Educação Superior
- CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CEFET - Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba
- CEPE - Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
- CES - Censo da Educação Superior
- CI - Conceito Institucional
- CNE - Conselho Nacional de Educação
- CODIR - Colegiado de Dirigentes
- CONAES - Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
- CONSUPER - Conselho Superior
- CPA - Comissão Própria de Avaliação
- CPPD - Comissão Permanente de Pessoal Docente
- CSTCE - Curso Superior Tecnológico de Construção de Edifícios
- DCE - Diretório Central dos Estudantes
- DDEs - Diretorias de Desenvolvimento de Ensino
- DGs - Diretorias Gerais
- EAD - Educação à Distância
- ENADE - Exame Nacional de Desempenho Estudantil
- FUNETEC - Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Educação, Ciência e Tecnologia
- IAIE - Instrumento de Avaliação Institucional Externa
- IES - Instituição de Ensino Superior
- IFPB - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
- IFS - Institutos Federais

- INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
- LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
- MEC - Ministério da Educação
- NDE - Núcleo Docente Estruturante
- PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional
- PLANEDE - Plano Nacional de Educação
- PRE - Pró-Reitoria de Ensino
- RAAI - Relatório de Avaliação Institucional
- SICOOB - Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil
- SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
- SINTEFPB - Sindicato dos Servidores Técnico-Administrativos do Instituto Federal da Paraíba
- SPA - Subcomissões Próprias de Avaliação
- SWOT - *Strengths* (Força), *Weaknesses* (Fraqueza), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)
- TI - Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	18
2 SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR (SINAES)..	21
2.1 A Comissão Própria de Avaliação (CPA) como instância de avaliação.....	27
3 A MATRIZ SWOT DE INTERPRETAÇÃO, ANÁLISE E PLANEJAMENTO.....	32
4 PERCURSO METODOLÓGICO.....	38
4.1 Classificação da pesquisa.....	38
4.1.1 Estrutura gráfica da pesquisa.....	40
4.1.2 Objetivos da pesquisa.....	42
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	43
5.1 Caracterização do local de pesquisa.....	43
5.2 Análise dos Relatórios de Autoavaliação.....	44
5.2.1 Relatório de Autoavaliação Institucional – 2017.....	44
5.2.2 Relatório de Autoavaliação Institucional – 2018.....	53
5.2.3 Relatório de Autoavaliação Institucional – 2019.....	57
5.2.4 Relatório de Autoavaliação Institucional – 2020.....	57
5.2.5 Relatório de Autoavaliação Institucional – 2021.....	67
5.3 Matriz SWOT.....	78
5.3.1 Análise do ambiente externo.....	78
5.3.2 Diagnóstico Institucional.....	83
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	88
REFERÊNCIAS.....	92

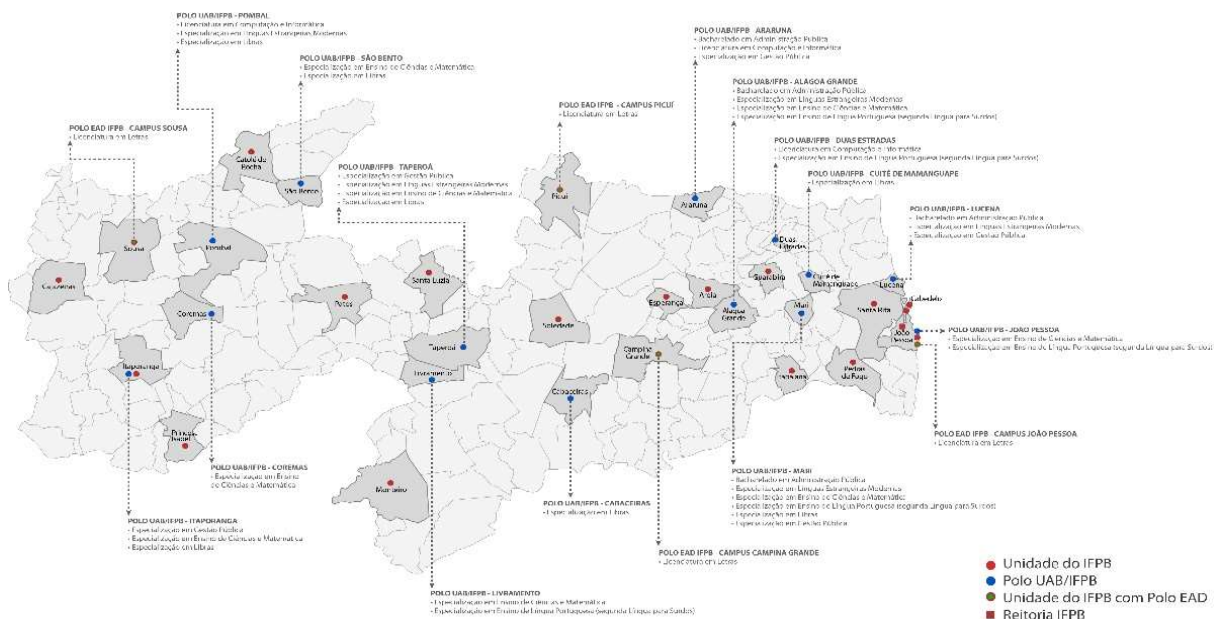
1 INTRODUÇÃO

As universidades, faculdades e institutos públicos e privados, que ofertam educação de nível superior, compõem as conhecidas instituições de educação superior (IES) no país. Elas estão submetidas a legislações específicas, no que tange aos processos efetivos de avaliação, de acordo com a Lei nº 10.861, instituidora do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), cuja meta é consolidar o processo nacional de avaliação das IES, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico dos seus estudantes, e que se baseia nos incisos VI, VIII e IX do artigo 9º da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Brasil, 1996), conhecida como Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). O inciso IX da referida lei determina que cabe ao SINAES: autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar as IES, seus cursos e alunos, ou seja, diz respeito ao processo de avaliação da educação superior.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) é caracterizado como uma IES por ofertar educação superior, considerando os cursos de tecnologias, bacharelados e licenciaturas, presentes em diversas localidades do estado. Ele foi criado em 29 de dezembro de 2008, com a publicação da Lei nº 11.892 (Brasil, 2008), que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica e os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Nesse universo do IFPB, debruçamo-nos sobre os processos de avaliação interna, que estão registrados nos relatórios de autoavaliação dessa instituição.

Como o IFPB está distribuído pelo estado da Paraíba:

Figura 1 - Mapa de distribuição do IFPB pelo estado da Paraíba



Fonte: IFPB, 2021a.

O processo de autoavaliação é desempenhado pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), que é responsável pelo acompanhamento e desenvolvimento do processo de coleta de dados com os professores, estudantes e pessoal técnico-administrativo e comunidade em torno da instituição, visando fazer um diagnóstico das condições de sua atuação no cenário da educação superior.

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFPB, a CPA é o órgão de assessoramento composto por alunos, técnicos administrativos em educação e docentes, que avaliam, também, as funções desse órgão, que perpassam o planejamento e organização do processo avaliativo, garantindo a participação de toda a comunidade (IFPB, 2015, p. 197).

Considerando que as IES estão submetidas ao processo avaliativo do SINAES, que é constituído por avaliação interna e a avaliação externa, nossa pesquisa se concentrará na etapa da avaliação interna, relativa à autoavaliação institucional, realizada pela CPA. Focaremos o estudo no IFPB.

Sobre esse tipo de avaliação, sabemos que existem obstáculos pessoais, profissionais, institucionais. Também compreendemos que avaliar é uma atividade intimamente relacionada com os processos regulatórios, que podem resultar em ações punitivas, fato que gera receio às instituições avaliadas. Dessa maneira, é importante conceber a avaliação de forma holística, como um exercício fundamental para a melhoria da qualidade institucional, uma aliada no processo de desenvolvimento.

Os relatórios produzidos pela CPA têm relevância para o planejamento e consecução de ações que visam à constante melhoria das condições de oferta dos cursos de graduação, pós-graduação, pesquisa, extensão e atendimento à comunidade, focos de excelência das IES públicas.

Neste sentido, nossa pesquisa visa analisar o conteúdo desses relatórios para entender o que abordam e como fazem essa abordagem, com a intenção de dar melhor visibilidade e entendimento para eles. Partindo do entendimento de que sempre é possível aperfeiçoar o instrumento de coleta de dados e melhorar a elaboração do relatório, com outras técnicas de análise, a pergunta de investigação que norteia nosso trabalho pode ser formulada da seguinte maneira: quais são as contribuições que o uso da ferramenta SWOT pode oferecer para aperfeiçoar a compreensão e uso dos dados dos relatórios produzidos pela CPA do IFPB, visando apresentar melhora na otimização das informações?

A matriz SWOT é uma importante ferramenta da administração, utilizada pelas empresas para planejamento, onde se verificam seus pontos fortes e fracos, assim como as

ameaças e oportunidades, sempre observando o ambiente interno e externo. Oliveira (2015, p. 4) define o planejamento como um processo em que o objetivo é “[...] o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa/instituição”. Nesse contexto, foram traçados os seguintes objetivos:

Objetivo geral:

- Realizar análise SWOT dos processos de Autoavaliação Institucional por meio dos relatórios de autoavaliação do IFPB, produzidos pela Comissão Própria de Avaliação e disponibilizados no *site* institucional.

Objetivos específicos:

- Trazer um levantamento dos relatórios;
- Fomentar sugestões para a organização estudada;
- Produzir relatório técnico de análise do processo de autoavaliação.

2 SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR (SINAES)

No mundo globalizado em que vivenciamos, atualmente, com sistemas de ensino cada vez mais complexos, percebemos a necessidade de criação de modelos sistêmicos para avaliação da educação. No Brasil não é diferente, houve uma padronização através da criação do SINAES, vinculado ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira (INEP), que, por sua vez, está ligado ao Ministério da Educação (MEC). A partir da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, ficou instituído uma forma sistêmica de avaliar o ensino superior no país, contando com documentos normativos para avaliação do desempenho dos estudantes (Enade), a Avaliação da Instituição (AVALIES) e dos cursos de graduação em nível de educação superior.

Nesta perspectiva, as universidades, faculdades, institutos públicos e privados que ofertam educação de nível superior compõem as conhecidas IES e estão submetidas a legislações específicas no que tange aos processos efetivos de avaliação, de acordo com a Lei do SINAES, nº 10.861/2004. A legislação de 2004, que institui o SINAES, tem bases na Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Brasil, 1996), conhecida como LDB. O inciso IX da referida lei determina que cabe ao SINAES: autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar as IES, seus cursos e alunos, ou seja, diz respeito ao processo de avaliação da educação superior em nosso país.

Para apoiar o crescimento das IES no país, em 1º de abril de 2004, o governo federal promulgou a Lei nº 10.861, que criou o SINAES (Brasil, 2004). O sistema visa garantir um processo nacional de avaliação das IES, dos cursos universitários e resultados dos alunos. Ele está vinculado ao MEC, por meio do INEP.

O SINAES se apresenta como um sistema avaliativo integrado por diversos instrumentos, dentre eles, existem os voltados para auxiliar a coleta e divulgação de dados. Como elementos auxiliares dessa captação, preservação e divulgação de informações, há o Censo da Educação Superior e o Cadastro de Cursos e Instituições, incluindo-se, neste, o cadastro de docentes (Souza; Guerra, 2020, p. 412).

O SINAES está alicerçado na Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece a LDB, e que, por sua vez, registra em seu artigo 9º que o poder público deve:

Assegurar o processo de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade de ensino assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar,

respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino Coletar, analisar, e disseminar informações sobre a educação (Brasil, 1996, [s.p.]).

Verhine (2015, p. 607-608) afirma que a LDB consolidou a “necessidade dos processos de avaliação da educação superior”, com vistas a orientar as diretrizes políticas direcionadas à “melhoria do ensino”, utilizando como instrumentos ações de regulação, supervisão e controle estatal.

No sistema vigente no Brasil, a avaliação possui um importante papel nas políticas de educação superior. Em função disso, tem sido reforçada a concepção e prática de avaliação, segundo a qual a função de regulação e controle predomina sobre a de formação e emancipação institucional (Brasil, 2004, p. 85).

O Estado supervisiona e regula a educação superior para efeitos de planejamento e garantia de qualidade do sistema. Para isso, precisa estabelecer clara e democraticamente a sua política e, para viabilizá-la, os seus aparatos normativos de controle, fiscalização, supervisão, bem como os meios para implementá-los.

O SINAES pode ser entendido, portanto, como um instrumento da política educacional de Estado, que se destina a auxiliar as IES na construção de estratégias para melhorar sua qualidade nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Ele foi pensado com essa finalidade, de subsidiar as instituições a atingir padrões de qualidade para a educação superior no Brasil:

Art. 1º Fica instituído o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, 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 (Brasil, 2004, [s.p.]).

De acordo com a lei em questão, o SINAES tem como meta o aperfeiçoamento da qualidade da educação superior, o dilatamento de sua oferta, o crescimento constante da eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, fortalecimento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, valorizando a sua missão pública, assim como os aspectos democráticos que permeiam suas atuações, no respeito à diferença e à diversidade, afirmação da autonomia e identidade institucionais. Além disso, deve assegurar:

I- Avaliação institucional, interna e externa, contemplando a análise global e integrada das dimensões, estruturas, relações, compromisso social, atividades,

finalidades e responsabilidades sociais das instituições de educação superior e de seus cursos;

II– O caráter público de todos os procedimentos, dados e resultados dos processos avaliativos;

III– O respeito à identidade e à diversidade de instituições e de cursos;

IV– A participação do corpo discente, docente e técnico-administrativo das instituições de educação superior, e da sociedade civil, por meio de suas representações.

Parágrafo único. Os resultados da avaliação referida no caput deste artigo constituirão referencial básico dos processos de regulação e supervisão da educação superior, neles compreendidos o credenciamento e a renovação de credenciamento de instituições de educação superior, a autorização, o reconhecimento e a renovação de reconhecimento de cursos de graduação (Brasil, 2004, [s.p.]).

É nesse sentido que o SINAES se tornou responsável pelas avaliações interna e externa das IES, a fim de ser estabelecida efetivamente a regulação e supervisão da educação superior. Assim, compreende-se que ele se traduz como uma das políticas do Estado brasileiro para avaliar a qualidade das IES, visando à melhoria da qualidade do ensino ofertado, considerando a necessidade de estabelecer estratégias e ações futuras pelas instituições. O SINAES é acompanhado pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), órgão colegiado de coordenação e supervisão do sistema de avaliação. A referida comissão tem por função estabelecer diretrizes para o funcionamento do sistema de avaliação, que devem ser executadas pelo INEP. Polidori, Marinho-Araújo e Barreyro (2006) registram que as ações da gestão das instituições devem ser desenvolvidas baseadas neste sistema. Ainda segundo os autores,

Evidencia-se, portanto, a importância da construção e da existência de um Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior no país. É fundamental que o Sistema permita que as IES desenvolvam a sua gestão com base nas informações advindas deste processo de avaliação, e que, em última instância, os resultados provindos deste processo amplo de avaliação da educação superior sirvam como mecanismos para enriquecer o planejamento das IES e subsidiar a construção de políticas internas de desenvolvimento de oferta de um ensino superior de qualidade, além de subsidiar políticas públicas educativas (Polidori; Marinho-Araújo; Barreyro, 2006, p. 431).

O SINAES é composto por três eixos de avaliação: avaliação das instituições, avaliação dos cursos e dos estudantes. No que concerne à avaliação das instituições, conforme o artigo 3º da Lei nº 10.861/2004, estabelece que seu objetivo é identificar o perfil e o significado da atuação da IES, diante das suas atividades, cursos, programas e projetos, levando em consideração:

I– A missão e o plano de desenvolvimento institucional;

II– A política para o ensino, a 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;

- III– 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;
- IV– A comunicação com a sociedade;
- V– As políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;
- VI– Organização e 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;
- VII– Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação;
- VIII– Planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional;
- IX– Políticas de atendimento aos estudantes;
- X– Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior (Brasil, 2004, [s.p.]).

Conforme o parágrafo 1º do artigo 3º da lei, todas as dimensões mencionadas serão consideradas de modo a respeitar a diversidade e as especificidades das diferentes organizações acadêmicas, levando em consideração a existência de programas de pós-graduação e seu desempenho. Nunes, Duarte e Pereira (2017) destacam o fato de a avaliação institucional se relacionar com o avanço da qualidade da educação superior, clivando-se em duas modalidades: a autoavaliação ou avaliação interna, coordenada pela CPA e orientada por diretrizes e roteiro estabelecidos pelo INEP e pela CONAES e por meio da avaliação externa, que tem como referência os instrumentos de avaliação que estabelecem padrões de qualidade para a educação superior.

O primeiro eixo de avaliação, que corresponde à avaliação das instituições, tem como objetivo a verificação de como as IES são constituídas e qual a sua capacidade de atendimento à comunidade acadêmica, sendo ressaltado um dos pontos mais importantes do processo de avaliação, que é o desenvolvimento do processo de autoavaliação. Nesse sentido,

A autoavaliação busca, em primeira instância, o autoconhecimento, que favorece a construção de uma cultura da avaliação na instituição e permite também que as IES se preparem, de uma forma mais aprofundada, para as diversas avaliações externas a que são submetidas frequentemente, principalmente através do processo de avaliação de cursos. No entanto, a intenção não é que a IES se adapte ao modelo de avaliação externa, mas sim, crie uma prática de avaliação e de reflexão imprescindíveis para o bom desenvolvimento de uma instituição de educação superior. O processo de autoavaliação é o primeiro passo que compõe a avaliação interna, sendo que, na sua sequência, é realizada uma avaliação externa por professores de outras IES do país, especialmente selecionados e capacitados para tal função. Esta fase é desenvolvida in loco por meio de visitas que têm como objetivo verificar informações disponibilizadas anteriormente, conhecer a IES, mas, sobretudo, auxiliar na construção de ações que possam vir a beneficiar o desenvolvimento do ensino oferecido pela IES (Polidori; Marinho-Araújo; Barreyro, 2006, p. 431).

Em encaminhamento ao processo de avaliação estabelecido pelo SINAES, a Lei nº 10.861, em seu artigo 4º, trata a respeito da avaliação dos cursos de graduação e estabelece como objetivo a identificação das condições educacionais ofertadas aos estudantes, considerando os seguintes critérios: perfil do corpo docente, instalações físicas das unidades educacionais e, por fim, organização didático-pedagógica.

O segundo eixo se refere à avaliação dos cursos de graduação baseada na avaliação externa, que é realizada por uma equipe de especialistas. Os resultados dessa avaliação repercutem no reconhecimento e na renovação do reconhecimento dos cursos de graduação. Dias Sobrinho (2005) afirma que a avaliação é indispensável, uma vez que é um exercício com respaldo pedagógico que não se restringe apenas à discussão de quais são os projetos e as prioridades das instituições, mas sim, fortalece a interação com a sociedade e fornece elementos para a construção de subsídios mais consistentes para a instituição.

Como terceiro eixo, a Lei do SINAES registra, em seu artigo 5º, a necessidade da avaliação de desempenho dos estudantes, que é realizada por meio da aplicação do Enade:

§ 1º O ENADE aferirá o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares do respectivo curso de graduação, suas habilidades para ajustamento às exigências decorrentes da evolução do conhecimento e suas competências para compreender temas exteriores ao âmbito específico de sua profissão, ligados à realidade brasileira e mundial e a outras áreas do conhecimento.

§ 2º O ENADE será aplicado periodicamente, admitida a utilização de procedimentos amostrais, aos alunos de todos os cursos de graduação, ao final do primeiro e do último ano de curso.

§ 3º A periodicidade máxima de aplicação do ENADE aos estudantes de cada curso de graduação será trienal.

§ 4º A aplicação do ENADE será acompanhada de instrumento destinado a levantar o perfil dos estudantes, relevante para a compreensão de seus resultados.

§ 5º O ENADE é componente curricular obrigatório dos cursos de graduação, sendo inscrita no histórico escolar do estudante somente a sua situação regular com relação a essa obrigação, atestada pela sua efetiva participação ou, quando for o caso, dispensa oficial pelo Ministério da Educação, na forma estabelecida em regulamento.

§ 6º Será responsabilidade do dirigente da instituição de educação superior a inscrição junto ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP de todos os alunos habilitados à participação no ENADE.

§ 7º A não-inscrição de alunos habilitados para participação no ENADE, nos prazos estipulados pelo INEP, sujeitará a instituição à aplicação das sanções previstas no § 2º do art. 10, sem prejuízo do disposto no art. 12 desta Lei.

§ 8º A avaliação do desempenho dos alunos de cada curso no ENADE será expressa por meio de conceitos, ordenados em uma escala com 5 (cinco) níveis, tomando por base padrões mínimos estabelecidos por especialistas das diferentes áreas do conhecimento (Brasil, 2004, [s.p.]).

O exame trata acerca dos conteúdos programáticos fundamentados nas diretrizes curriculares dos cursos e analisa o desempenho dos estudantes, sendo realizado periodicamente. Ainda por determinação legal, o Enade é considerado um componente

obrigatório nos currículos dos cursos de graduação, sendo responsabilidade do dirigente da IES a inscrição de todos os discentes habilitados junto ao INEP, uma vez que são impostas sanções às instituições que não realizarem essa demanda.

Ainda em relação ao Enade, Sobrinho (2010) afirma que não se pode esquecer que a educação superior não se limita a tal exame, como, também, o ensino superior não tem a função apenas de desenvolver habilidades e competências para os postos de trabalho, mas formar para a vida em sociedade e consolidar valores socialmente relevantes. Para o referido autor, o Enade, tal como concebido, consiste em um instrumento de avaliação para diagnosticar, a cada três anos, as habilidades acadêmicas e as competências profissionais que os estudantes são capazes de demonstrar, em conexão com suas percepções sobre sua instituição e com os conhecimentos gerais não necessariamente relacionados com os conteúdos disciplinares (Sobrinho, 2010).

Um sistema avaliativo do desempenho dos estudantes de graduação se torna primordial, pois aponta indicadores que revelam a qualidade dos cursos e se os alunos egressos adquiriram os conhecimentos mínimos necessários para atuar no mercado de trabalho. É o que afirma Griboski (2012, p. 181):

Destaca-se o ENADE como um dos elementos imprescindíveis para a avaliação da educação superior, pela forma de obtenção de dados válidos na organização e reorganização dos currículos e pela indução da prática formativa esperada dos cursos de graduação. Nesse sentido, afirma-se que os resultados positivos do uso da avaliação dependem de uma ação política do Estado, articulada com as demais instâncias da sociedade para a prestação de contas e promoção da qualidade.

Além do aspecto da prática formativa esperada dos discentes para atuar no mercado de trabalho, o ENADE se mostra pertinente na avaliação das políticas estatais relativas à educação superior, sendo também um importante instrumento de promoção da qualidade dos cursos de graduação oferecidos pelas IES. Griboski (2012) ressalta o papel dos indicadores de qualidade em termos de avaliação dos cursos de graduação, pois o ENADE repercute do início ao fim no processo de avaliação:

Tem-se em conta que o ENADE é o ponto de partida e, também, o ponto de chegada da avaliação. Tudo se inicia com a avaliação do estudante (ENADE), que possibilita o cálculo dos insumos para compor o Conceito Preliminar de Curso (CPC). Com a média dos CPCs, realiza-se o cálculo do indicador de qualidade da instituição (Índice Geral de Cursos) e, em seguida, realizam-se as avaliações *in loco*, que podem ou não confirmar os resultados alcançados na avaliação e dar uma visão plena do padrão de qualidade da oferta da educação superior. Trata-se de um ciclo avaliativo que permite ao avaliador e ao avaliado traçarem rumos, metas e inovação na busca da qualidade (Griboski, 2012, p. 182).

Assim, após os resultados obtidos no ENADE, é possível delinear ações e encaminhamentos futuros da instituição, a fim de identificar a qualidade dos cursos de graduação oferecidos, correlacionando-se com a preparação efetiva do egresso para a vida profissional.

2.1 A Comissão Própria de Avaliação (CPA) como instância de avaliação

A avaliação no âmbito das IES é um dos componentes do SINAES, e é feita por meio da CPA. O papel dessa comissão está relacionado com a melhoria interna da qualidade da educação superior nas instituições, em função da orientação para a expansão e para a oferta do ensino superior, assim como para o aumento permanente de sua eficácia institucional e efetividade social e, ao 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 diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (Brasil, 2004).

Sobre esse tipo de avaliação, sabe-se que existem obstáculos pessoais, profissionais, institucionais. Também se compreende que avaliar é uma atividade intimamente relacionada com os processos regulatórios, que podem resultar em ações consequentes, fato que gera receio às instituições avaliadas. Dessa maneira, é importante conceber a avaliação de forma holística, como um exercício fundamental para a melhoria da qualidade institucional, uma aliada no processo de desenvolvimento institucional e regional.

A CPA deve efetuar ações objetivando aumentar a participação da comunidade acadêmica nos processos de avaliação que ela realiza, incentivando a participação e diálogo com a comunidade, que é essencial para a democratização do processo avaliativo das IES.

Um dos principais papéis da comissão deve ser a indicação das ações a serem tomadas, em diálogo com cada coordenação responsável, objetivando a melhoria da IES nesse aspecto, tendo em vista que elas estão sujeitas a sanções e atos regulatórios em função dos resultados insatisfatórios decorrentes da avaliação externa. Assim, compreende-se que a evolução institucional a partir dos processos de planejamento e avaliação devem ser encarados como prioridades para o IFPB, pois são essenciais para o posicionamento da IES na sociedade, fator importante para o bom desenvolvimento institucional e que pode levar à excelência.

A autoavaliação institucional está contemplada no PDI do IFPB, com a descrição da CPA sendo parte integrante do SINAES e é responsável pela condução dos processos de avaliação interna da instituição, com a sistematização e prestação de informações solicitadas

pelo INEP. A CPA é um órgão com atuação autônoma em relação aos conselhos e demais órgãos colegiados existentes na instituição de educação superior.

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional do IFPB (2015-2019), os princípios básicos das políticas de ensino da instituição, no âmbito da avaliação, são: avaliação e acompanhamento das atividades de ensino e o aperfeiçoamento das estratégias de acompanhamento de egressos como fator importante da avaliação institucional. Como objetivo dessas políticas de ensino, o PDI menciona a consolidação da gestão para todos e, para isso, utilizará das estratégias de encontros de discussão e avaliação por *campi*, com a elaboração de um instrumento de avaliação para acompanhamento das metas.

O Regimento Interno da CPA, do IFPB, vai além da Lei nº 10.861, criando subcomissões em cada *campus* para a realização dos trabalhos em cada unidade da IES. Este processo de autoavaliação realizado pela CPA deve ser realizado seriamente, com ciência da dimensão do trabalho para o processo de avaliação institucional, interna e externa, e como órgão avaliativo.

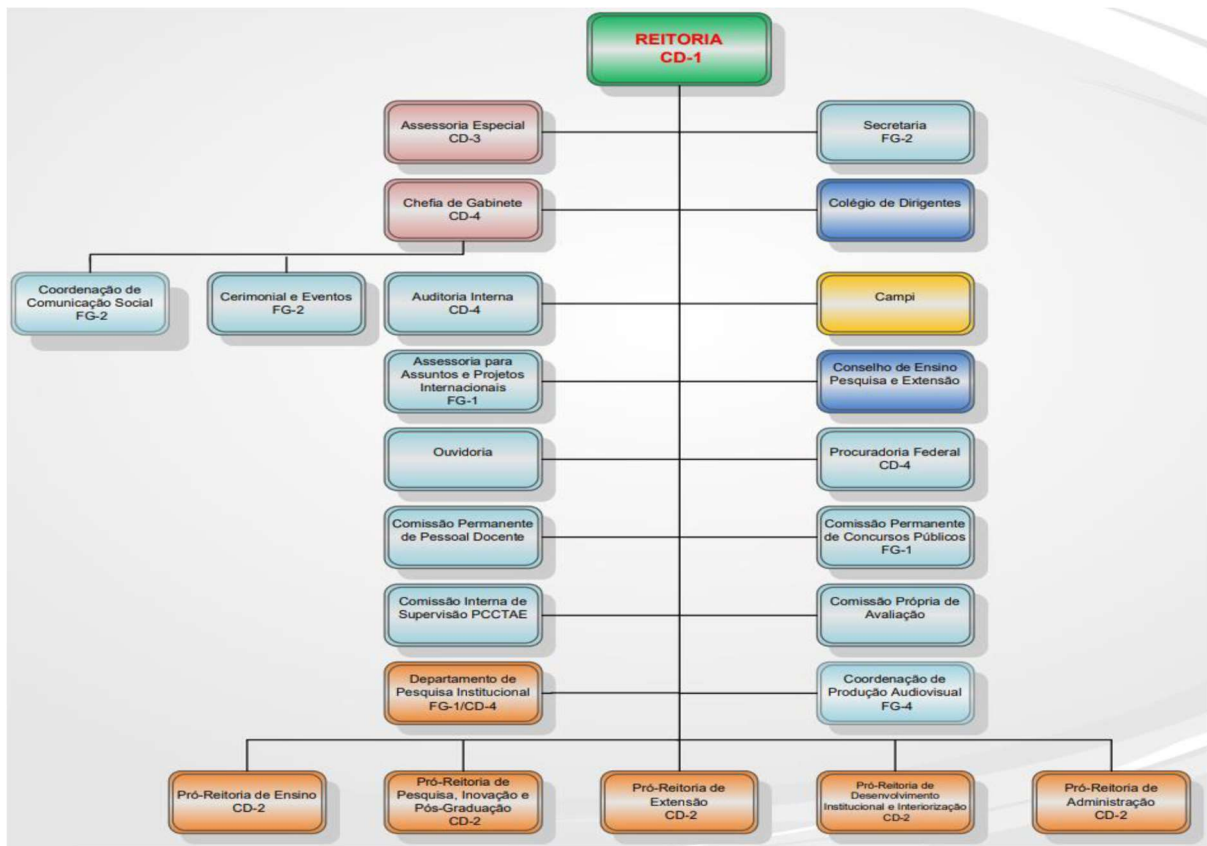
A CPA, conforme preconiza a legislação do SINAES, é instituída pelo dirigente máximo da IES, no caso do IFPB, seu reitor, e deve assegurar a participação de todos os segmentos da comunidade acadêmica e da sociedade civil organizada, por meio de suas representações e de acordo com o artigo 11 da Lei nº 10.861/2004, Cada IES determina suas “atribuições de condução dos processos de avaliação internos da instituição, sistematização e prestação das informações solicitadas pelo INEP”, ou seja, são estes os papéis dessa comissão que tem atuação autônoma (Brasil, 2004, [s.p.]).

No IFPB, a atual CPA foi instituída pela Portaria 1981 – Reitoria/IFPB, de 21 de agosto de 2019 (IFPB, 2019a). Ela é regida por regulamento interno, que foi emitido por meio da Resolução nº 26, de 03 de julho de 2018, que trata da aprovação do regulamento da CPA da instituição (IFPB, 2018b). O Capítulo I do regulamento apresenta a concepção e o objetivo da comissão, descrevendo a CPA como um “órgão de coordenação, condução e articulação do processo interno de avaliação institucional e de orientação” (IFPB, 2018b, [s.p.]), em conformidade com o que está disposto no artigo 11 da Lei nº 10.861/2204, orientado pelas diretrizes do roteiro da Autoavaliação Institucional da CONAES.

A CPA no IFPB é presidida por um servidor docente e conta com a participação de seis representantes docentes, seis representantes técnico-administrativos, seis representantes discentes e dois da sociedade civil organizada, em conformidade com o artigo 4º do Regulamento da CPA-IFPB (IFPB, 2018b), sendo metade dos membros suplentes. Abaixo, apresenta-se o organograma da Reitoria do IFPB, no qual consta o órgão da CPA dentro da

estrutura organizacional, o que demonstra o processo de inserção dos processos de autoavaliação na cultura da instituição.

Figura 2 - Organograma da Reitoria do IFPB



Fonte: IFPB, 2020a.

Os membros docentes são escolhidos pelos seus pares, que podem votar em 3 representantes. O mesmo ocorre para discentes e técnicos administrativos. Os membros da sociedade civil são indicados pelas entidades nomeadas pelo reitor (IFPB, 2018b). É nesse sentido que Santos (2011) ratifica a necessidade das estruturas internas de avaliação na promoção de uma cultura de qualidade dentro das IES.

As estruturas e mecanismos internos de garantia da qualidade deverão constituir uma primeira linha, fundamental, de intervenção nos processos de avaliação, com o objetivo último de promover a interiorização de uma cultura de qualidade que permeie todas as atividades desenvolvidas no interior da instituição (Santos, 2011, p. 5).

O autor afirma que a avaliação interna deve envolver ativamente todos os atores relevantes, uma vez que demonstra a participação de todos os integrantes da comunidade acadêmica no sentido de pertencimento, apropriação e responsabilidade, não podendo ser

considerado como uma imposição das lideranças da instituição. Ele considera, ainda, que o processo de avaliação interna deve seguir a uma política institucional para a garantia da qualidade e fomentar uma cultura de avaliação dentro das instituições (Santos, 2011).

O artigo 5º do regulamento da CPA do IFPB dispõe sobre o prazo do mandato, que é de dois anos, podendo haver uma recondução para docentes, técnicos administrativos, representantes da sociedade civil e da reitoria, e dois anos sem recondução para os discentes. O artigo 7º menciona a nomeação da comissão pelo dirigente máximo. No capítulo III do Regimento Interno da CPA do IFPB, o artigo 10 apresenta a estrutura organizacional da comissão, disposta da seguinte maneira:

- I – Presidência, exercida por um de seus membros, escolhido pelos demais componentes da Comissão entre os eleitos dos segmentos docente e técnico administrativo;
 - II – Secretaria, exercida por um de seus membros, indicado pela presidência;
 - III – Comissões Especiais, constituídas pelos membros da CPA;
 - IV – Subcomissões Próprias de Avaliação (SPA) em cada Campus.
- § 1º As Comissões Especiais são órgãos de assessoramento da CPA e serão automaticamente extintas após a conclusão dos trabalhos de que forem incumbidas;
- § 2º A SPA é um órgão de apoio (IFPB, 2018b, [s.p.]).

Na estrutura organizacional da comissão, observa-se a presença de subcomissões presentes nos vários *campi* da instituição, que são as Subcomissões Próprias de Avaliação (SPA). As subcomissões especiais são órgãos de assessoramento da CPA, que auxiliam na execução e monitoramento das demandas referentes à Autoavaliação Institucional (AAI) dos *campi*. Cada *campus* constitui sua SPA, composta por um representante docente, um representante técnico-administrativo e um representante discente, cada um deles com o seu respectivo suplente do mesmo segmento. Conforme consta no artigo 12 do Regulamento, os membros se reúnem ordinariamente uma vez ao mês e extraordinariamente quando convocados (IFPB, 2018b). O Capítulo IV do regulamento interno, aprovado pelo Conselho Superior, dispõe das competências da comissão, que são:

- I – Coordenar e articular o processo interno de avaliação da Instituição;
- II – Elaborar o projeto de avaliação, definindo objetivos, estratégias, metodologia, recursos e calendário das ações avaliativas;
- III – Promover, no processo de autoavaliação, a sensibilização, buscando o envolvimento da comunidade acadêmica na construção da proposta avaliativa por meio da realização de reuniões, palestras, seminários, entre outros;
- IV – Sistematizar as demandas/ideias/sugestões oriundas dessas reuniões de sensibilização;
- V – Definir a composição dos grupos de trabalho atendendo aos principais segmentos da comunidade acadêmica (avaliação de egressos e/ou dos docentes; estudo de evasão etc.);

- VI – Elaborar instrumentos para a coleta de dados: entrevistas, questionários, grupos focais e outros;
- VII – Definir a metodologia de análise e interpretação dos dados coletados;
- VIII – Definir as condições materiais para o desenvolvimento do trabalho: espaço físico, docentes e técnicos administrativos com horas de trabalho dedicadas a esta tarefa;
- IX – Definir o formato do relatório de autoavaliação;
- X – Definir o cronograma de reuniões sistemáticas de trabalho;
- XI – Organizar e discutir os resultados da autoavaliação com a comunidade acadêmica e publicar as experiências;
- XII – Acompanhar os processos de avaliação desenvolvidos pelo Ministério da Educação, realizando estudos sobre os relatórios avaliativos institucionais e dos cursos da instituição (IFPB, 2018b, [s.p.]).

A elaboração do projeto avaliativo, a definição de sua metodologia de trabalho e a execução dos processos são competência da CPA, assim como o formato de apresentação dos Relatórios de Autoavaliação Institucional (RAAI). Ainda no capítulo IV, o artigo 14 dispõe sobre as competências da SPA; são elas:

- I – Organizar reuniões sistemáticas para desenvolver suas atividades;
- II – Sistematizar as informações relativas à auto avaliação no Campus, conforme o projeto de avaliação definido pela CPA;
- III – Sensibilizar a comunidade acadêmica para os processos de avaliação institucional;
- IV – Acompanhar e supervisionar o desenvolvimento das atividades avaliativas no Campus;
- V – Apoiar a CPA no acompanhamento do processo de avaliação externa;
- VI – Propor à CPA e/ou desenvolver projetos, programas e ações, visando à melhoria do processo avaliativo institucional;
- VII – Sistematizar e prestar as informações solicitadas pela CPA;
- VIII – Elaborar relatórios parciais e finais do Campus e encaminhá-los à CPA;
- IX – Socializar o processo avaliativo e os resultados da avaliação com a comunidade interna e externa do Campus (IFPB, 2018b, [s.p.]).

Compreende-se, portanto, a partir das competências apresentadas, que a CPA e as SPA funcionam com o mesmo objetivo, as SPA como instâncias de apoio na realização dos procedimentos relativos à CPA. Também exercem o papel de propor projetos avaliativos e ações, assim como elaborar relatórios e socializar com a comunidade o processo avaliativo. É importante trabalhar a avaliação sempre na perspectiva da regulação e supervisão, pois os relatórios de avaliação serão utilizados nos atos regulatórios pelas secretarias responsáveis do MEC.

3 A MATRIZ SWOT DE INTERPRETAÇÃO, ANÁLISE E PLANEJAMENTO

Para a realização do diagnóstico dos relatórios de AAI, utilizou-se como recurso a matriz de análise SWOT, uma vez que ela possibilita uma visão ampliada dos relatórios de autoavaliação institucional do IFPB. SWOT é uma sigla em inglês, cuja tradução é: força (*Strengths*); fraqueza (*Weaknesses*); oportunidade (*Opportunities*); e ameaça (*Threats*). Esse tipo de análise é conhecido também como FOFA, em português.

A análise SWOT ou FOFA pode ser verificada na figura 3, que ilustra esses aspectos que devem ser observados e analisados em uma gestão comprometida com o desenvolvimento de uma empresa ou organização.

Figura 3 - Como fazer análise SWOT



Fonte: Casarotto, 2019.

O termo SWOT foi utilizado pela primeira vez, segundo Kotler e Keller (2006), por Albert Humphrey, na década de 1960, para fazer referência a uma forma de avaliação global de uma empresa ou organização com base em quatro aspectos que, na sua visão, são de fundamental importância para que ela melhore sua eficiência no mercado. Os itens dessa avaliação são “forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (dos termos em inglês *strength*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*), que têm a função de auxiliar seus usuários a obter uma

visão mais holística, apurada e realista da situação da empresa em estudo (Kotler; Keller, 2006, p. 42, grifo na fonte).

De acordo com Ansoff (1990), o uso da matriz SWOT é um dos caminhos mais úteis para o planejamento estratégico. O uso da matriz como recurso se baseia na divisão e compreensão do ambiente em duas partes: ambiente externo da organização, sujeito às oportunidades e ameaças externas, e ambiente interno da empresa, com seus pontos fortes e fracos.

Para o estudo desse item, é primordial refletir, inicialmente sobre a noção de estratégia e da matriz SWOT em si. Há muitos anos, a palavra *estratégia* vem sendo utilizada como ferramenta de gestão. Pode-se dizer que aquele que não possui estratégia não sabe para onde vai. Em poucas palavras, a estratégia é o fator que as organizações precisam para ter vantagem competitiva em relação a outras, para estar à frente das situações, para conhecer seu concorrente e se antecipar no mercado, o que pode levar à realização de grandes conquistas.

O termo estratégia é oriundo do grego *strategos* e está intimamente relacionado à área militar. *Strategos* era a patente de um militar na Grécia Antiga (século VI a.C.), que era líder de um exército, geralmente eleito entre seus pares em determinadas regiões e com revezamento entre eles. Esse posto é correspondente nos dias atuais a um general no comando de um exército. Por isso, algumas vezes, ouve-se falar que o Planejamento Estratégico é a chamada “arte do general” (Oliveira, 1995, p. 146). Em seus primórdios, portanto, estratégia era a arte e a ciência de dirigir forças militares, a fim de vencer o inimigo ou tornar mais brandos os resultados de uma derrota. Já na época napoleônica, o termo se desdobrou e foi incorporado aos movimentos políticos e econômicos com o objetivo de atingir mudanças rumo à vitória militar. Russ (1994, p. 45) é outra autora que aborda a origem da palavra estratégia. Ela registra que tem origem em outro termo, “*strategia*, igualmente advindo do grego, e que significa a arte do estrategista, ou seja, daquele que dirige alguma coisa”. Entretanto, este vocábulo, assim como o outro – *strategos* –, endereça-se à atividade militar, pois *strategia* é uma arte dedicada à condução da guerra e de suas manobras.

Com o decorrer dos anos, a palavra foi tomando espaço nas organizações e passou a ser entendida como a maneira pela qual as organizações se comportam para se tornarem competitivas e como elas organizam seus processos de trabalho, de maneira que os cenários se tornem favoráveis para a tomada de decisão.

Segundo Mintzberg (1988, p. 36), “estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente, um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais”. Já para Peter Drucker (2001, p. 55), “o planejamento estratégico poderia ser definido como um

processo de gestão, que apresenta, de maneira integrada, o aspecto futuro das decisões institucionais”, a partir da formulação da filosofia da instituição, sua missão, sua orientação, seus objetivos, suas metas, seus programas e as estratégias a serem utilizadas para assegurar a colocação em prática.

Na construção da matriz SWOT, as variáveis são sobrepostas para facilitar a análise e a procura de sugestões para a tomada de decisões, o que a torna uma técnica imprescindível na formação de planos de negócio e na definição de estratégias.

Existe uma oportunidade quando a empresa de um determinado segmento lucra com a satisfação das necessidades dos consumidores. E, uma ameaça é um desafio imposto por uma tendência ou evento adverso, que pode levar a vendas ou lucros mais baixos. Assim, as forças e fraquezas internas são fatores importantes na determinação da capacidade de uma empresa de aproveitar as oportunidades ou superar as ameaças do mercado (Kotler; Keller, 2006).

Nesse sentido, segundo Silva (2006), quando é possível identificar e analisar os pontos fortes e fracos de uma empresa, bem como entender as oportunidades e ameaças do ambiente em que ela está inserida, é possível também planejar o uso de recursos com eficiência e competitividade para o crescimento dela.

Embora o campo da gestão estratégica tenha crescido e se desenvolvido em direções diferentes, autores como Tucker (2001), Kotler e Keller (2006) e Silva (2006) afirmam que trabalhos recentes continuam a utilizar a matriz SWOT como modelo na criação de estratégias. Segundo Martins (2006), a análise de força é para identificar os pontos fortes de uma determinada organização da forma mais pragmática possível. De acordo com Kotler e Keller (2006), a análise com base na matriz SWOT serve para perceber ameaças e oportunidades externas à organização, conjuntamente com a verificação interna dos pontos fortes e fracos dela (Oliveira, 2007), define a análise SWOT da seguinte maneira:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil (Oliveira, 2007, p. 37).

Os pontos fortes podem ser entendidos como vantagens que determinadas empresas ou organizações possuem em relação a outras, e as fazem se destacar no mercado, gerando

para elas ganhos e oportunidades de negócios. No que concerne aos pontos fracos, pode-se afirmar que são aspectos que as conduzem à desvantagem operacional e que podem culminar em perdas, no que se refere à competitividade no atual mercado de negócios. Quanto às oportunidades, são situações estratégicas que as empresas ou organizações se inserem e que podem favorecer a sua atuação no cenário da concorrência.

Por fim, as ameaças, que são situações que dificultam a atuação das empresas e organizações, mas que podem ser evitadas, desde que rapidamente identificadas. A matriz SWOT possibilita ao gestor conhecer precisamente a organização em que atua, uma vez que facilita identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças existentes, oportunizando a tomada de decisão.

Esse tipo de análise também pode ser utilizado por IES pública ou privada para a realização de planejamento, visando ao desenvolvimento institucional, uma vez que esse tipo de instituição também está submetido a essas variáveis.

Para exemplificar a utilização da matriz SWOT em IES, toma-se o próprio caso do IFPB, que obteve conceito 4 na avaliação de credenciamento institucional presencial, no ano de 2018, e, em 2019, na avaliação institucional de credenciamento EaD foi avaliado com conceito 5. É, notoriamente, uma IES muito boa, com alguns eixos e indicadores de excelência e outros que podem evoluir para o conceito 5, a depender das ações da gestão institucional.

O IFPB não teve nota 1 e 2 em nenhuma dimensão do formulário de avaliação do INEP ou nos indicadores das avaliações institucionais externas, presencial e EaD. Baseado nessa característica, os parâmetros e critérios de classificação para cada indicador dos relatórios ficaram definidos da seguinte forma: os indicadores avaliados com nota 3, classificaremos como fraquezas e/ou ameaças institucionais. Algumas dimensões foram avaliadas com nota 4, o que é considerado muito bom pelo Instrumento de Avaliação Institucional Externa (IAIE), embora ainda identifique fraquezas e/ou ameaças que podem ser corrigidas, ou seja, aspectos que podem ser melhorados dentro da instituição, com o intuito de alcançar a excelência. O intuito de elevar as notas da instituição nos critérios de avaliação é possibilitar que o IFPB atinja a excelência no desenvolvimento institucional.

A intenção com a classificação em termos de forças, potencialidades e oportunidades nos indicadores que obtiveram conceito 5, é manter essa nota, e naqueles com nota 4 é atingir a nota 5. Para isso, servem os parâmetros de análise na matriz SWOT.

Os avaliadores externos seguem critérios estabelecidos e coerentes com o objetivo da avaliação, norteando-se pelo IAIE 2017. A avaliação está estreitamente relacionada com os atos regulatórios. Os relatórios apresentados servem de base para as secretarias de regulação do

ensino superior do MEC subsidiarem suas decisões. Dessa forma, é extremamente importante a IES planejar e estabelecer suas políticas e planos de ação de modo a contemplar o melhor desempenho nos eixos e dimensões estabelecidos pelo SINAES.

O conhecimento das regras é essencial para o bom desempenho institucional, como em relação ao cálculo do conceito institucional (CI), em que são atribuídos pesos diferentes nos 5 eixos do IAIE, no ato de credenciamento, ou seja, “os eixos 1 (Planejamento e Avaliação Institucional) e 3 (Políticas acadêmicas) possuem peso 10, enquanto os eixos 2 (Desenvolvimento institucional) e 5 (Infraestrutura) têm peso 30, e o eixo 4 (Políticas de gestão) possui peso 20” (Inep, 2017, p. 6). Essa informação é indispensável para a gestão no processo de desenvolvimento institucional e no planejamento de ações, objetivos e metas para cada eixo/dimensão.

Este estudo aponta para o IFPB, com o uso da matriz de análise SWOT, pontos fortes e fracos internamente e oportunidades e ameaças externas, para que, assim, subsidiados de informações, a instituição possa atuar para a melhoria nos processos de autoavaliação institucional realizada pela CPA, levando, conseqüentemente, a melhorias de qualidade no processo de desenvolvimento institucional, conforme preconiza a legislação que instituiu o SINAES.

De acordo com Vieira *et al.* (2010), é importante ressaltar que os termos da matriz de análise SWOT não podem ser considerados absolutos, pois são variáveis dentro do contexto em que estão inseridos. Assim, caso ocorra uma mudança no ambiente, um ponto forte pode se tornar um ponto fraco, assim como uma oportunidade pode se tornar uma ameaça. Para Rezende (2012), o ambiente é entendido como tudo que circunda ou envolve a organização, sendo necessário observar todos os aspectos inerentes a recursos humanos, materiais, financeiros, tecnológicos, políticos, sociais e mercadológicos.

Tendo em vista essas observações, considera-se que a análise SWOT se constitui em um recurso que pode efetivamente ser de significativa relevância na identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em que as empresas se inserem. Assim, a aplicação da referida matriz de análise nos relatórios de autoavaliação institucional do IFPB se constitui oportuna, notadamente por servir de base para o adequado entendimento do ambiente analisado e subsidiar a CPA/IFPB na geração de estratégias para a adequação aos preceitos estabelecidos nos instrumentos de avaliação institucional de cursos feita pelo INEP.

Nas IES, deve-se notar que a tradição, apego à comunidade local e credibilidade local e regional são fatores importantes que devem ser levados em consideração. A qualidade do corpo

docente, a infraestrutura e a oferta de cursos compatíveis com a demanda do mercado são fatores importantes para a permanência dos alunos. Além disso, outros fatores contribuem para o reconhecimento social quanto à formação recebida pelos egressos, quer pelos valores éticos da formação cidadã, quer pela formação profissional. Esse reconhecimento se traduz em bons indicadores de empregabilidade, o que contribui para a inserção cada vez mais da IES como referência regional na formação dos futuros profissionais.

4 PERCURSO METODOLÓGICO

A pesquisa foi realizada no âmbito do IFPB. O motivo para a escolha do local de estudo é a possibilidade de contribuir para a melhoria da qualidade da instituição, na qual sou servidor há cerca de uma década e tenho acompanhado os processos de desenvolvimento. Para além desse fato, o que nos motiva a investigar o processo de avaliação institucional no IFPB é observar que a cultura da avaliação está crescendo na IES e podemos contribuir com conhecimento construído em nossa passagem pelo PPGAES.

Entende-se pesquisa como um processo no qual o pesquisador tem “uma atitude e uma prática teórica de constante busca, que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente”, pois realiza uma atividade de aproximações sucessivas da realidade, sendo que esta apresenta “uma carga histórica” e reflete posições frente à realidade (Minayo; Deslandes, 2004). Deste modo, ao considerar a pesquisa qualitativa, todo objeto de estudo apresenta especificidades, pois ele:

- a) é histórico – está localizado temporalmente, podendo ser transformado;
- b) possui consciência histórica – não é apenas o pesquisador que lhe atribui sentido, mas a totalidade dos homens, na medida em que se relaciona em sociedade, e confere significados e intencionalidades a suas ações e construções teóricas;
- c) apresenta uma identidade com o sujeito ao propor investigar as relações humanas, de uma maneira ou de outra, o pesquisador identifica-se com ele;
- d) é intrínseca e extrinsecamente ideológico porque “veicula interesses e visões de mundo historicamente construídas e se submete e resiste aos limites dados pelos esquemas de dominação vigentes” (Minayo; Deslandes, 2004).
- e) é essencialmente qualitativo já que a realidade social é mais rica do que as teorizações e os estudos empreendidos sobre ela, porém isso não exclui o uso de dados quantitativos (Minayo; Deslandes, 2004).

Considera-se, portanto, que o processo de pesquisa se constitui em uma atividade científica básica que, através da indagação e (re)construção da realidade, alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade, assim como vincula pensamento e ação, já que “nada pode ser intelectualmente um problema se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática” (Minayo; Deslandes, 2004).

4.1 Classificação da pesquisa

Esta pesquisa se caracterizou como qualitativa, já que a análise dos dados se efetivou por meio do exame abrangente e complexo das suas relações com o problema de investigação, que envolveu o processo de autoavaliação institucional, em um esforço por compreender e classificar

a dinâmica das relações humanas que ocorrem no interior do IFPB, que se constitui em uma instituição social que visa à promoção do acesso à educação, cultura e cidadania.

A abordagem qualitativa determinou esta pesquisa, uma vez que abordou opiniões e perspectivas, abrangendo as condições e as oportunidades do ambiente em que as pessoas vivem e tem múltiplas fontes de evidência, procurando explicar o comportamento social humano nos aspectos investigados. Assim, estuda o comportamento das pessoas no ambiente em que elas vivem em propósitos diários (Yin, 2016).

Ela se alicerçou nos pressupostos teórico-metodológicos da pesquisa documental, tendo em vista o caráter das fontes utilizadas, a saber, os relatórios de autoavaliação institucional elaborados pela CPA. A pesquisa documental apresentou algumas vantagens, ao mesmo tempo em que impôs seus próprios limites.

Entre as vantagens, está a possibilidade da observação dos dados, por meio da construção de uma série temporal que nos permite compreender as experiências vividas em âmbito institucional, do ponto de vista de sua relação com a bagagem adquirida e documentada ao longo dos anos. Graças a isso foi possível observar as escolhas e resultados obtidos por meio de uma trajetória não linear e não necessariamente progressiva.

Entre as desvantagens, está o risco de uma leitura hermética ou isolada da documentação institucional, o que produziria uma interpretação pouco ou nada crítica, já que baseada apenas nos pressupostos dos registros documentais, atravessada pelos interesses e perspectivas institucionais temporalmente localizados, direcionando-se ao público em geral com base neles mesmos, de modo que até o tom de sua linguagem o declara.

Como forma de prevenir essas limitações e de construir uma sólida análise crítica, optou-se por contextualizar, social e historicamente, as leituras da documentação selecionada, além de fazer uma análise a partir de alguns questionamentos, tais como: Quem são seus autores? A quais universos os dados apresentados se referiram? Quais matrizes intelectuais as nortearam? Quais são os objetivos dessas avaliações? Quais são os impactos dessas avaliações? Por último, buscou-se o diálogo com autores que produziram pesquisas semelhantes, sejam elas a respeito do próprio IFPB, ou de processos autoavaliativos de outras instituições de ensino público, que alcancem os níveis básico, técnico, tecnológico e superior.

Como pesquisador, é evidente que a análise SWOT desempenha um papel fundamental na compreensão da situação institucional. No contexto deste estudo, a análise SWOT é uma ferramenta essencial para avaliar as forças e fraquezas internas, bem como as oportunidades e ameaças externas que impactam o IFPB. No entanto, a minha percepção como pesquisador sugere que a análise SWOT, por si só, pode ser limitada.

Para uma análise SWOT eficaz, é crucial ir além dos dados superficiais e das informações documentadas. É necessário compreender o contexto mais amplo, as dinâmicas internas e externas, as nuances culturais e as perspectivas institucionais, que podem não ser imediatamente evidentes nos relatórios documentais. Além disso, é importante reconhecer que a análise SWOT é uma ferramenta descritiva e que, para uma análise mais crítica, é preciso fazer as perguntas-chave mencionadas no referencial teórico, como quem são os autores, quais são as matrizes intelectuais subjacentes e quais são os objetivos e impactos das avaliações.

Portanto, como pesquisador, vejo a análise SWOT como um ponto de partida valioso, mas não como a única abordagem. Ela deve ser complementada por uma análise crítica mais profunda, contextualizada social e historicamente, para uma compreensão completa e informada da avaliação institucional. Isso permitirá que as decisões sejam tomadas com base não apenas em dados quantitativos, mas também em *insights* qualitativos e em uma apreciação mais holística do cenário institucional.

4.1.1 Estrutura gráfica da pesquisa

Feitas estas leituras e colocadas em diálogo com as perspectivas deste trabalho, passou-se à análise das fontes primárias a partir de uma interpretação dos dados à luz da matriz SWOT, ferramenta que contribuiu para a identificação das forças, ameaças e fraquezas que transpareceram nos relatórios da CPA, permitindo também que fossem apontadas as oportunidades que necessitavam de atenção.

Por último, partiu-se dos dados coletados nos relatórios supracitados e avaliados por meio da matriz SWOT, para a construção de um produto que trouxesse contribuições para os processos de aprimoramento da autoavaliação institucional, sob a forma de relatório e carta-proposta, contendo um plano de ação para a instituição.

Identificam-se possíveis fragilidades no processo de autoavaliação. Apresentam-se ações e metas que serão propostas à CPA do IFPB, para que ela possa deliberar junto com a comunidade escolar e acadêmica a respeito de sua pertinência e implementação.

Foram analisadas todas as dimensões de cada eixo dos Relatórios de Autoavaliação Institucional (RAI), produzidos dentro do recorte temporal já mencionado. Esses eixos se dividiram entre: “Planejamento e Avaliação Institucional”, “Desenvolvimento Institucional”, “Políticas Acadêmicas”, “Políticas de Gestão” e “Infraestrutura Física”, que, por sua vez, são subdivididos em dimensões, presentes em todos os relatórios a partir do ano de 2016, como se vê no quadro 1:

Quadro 1 - Itens dos Relatórios de Autoavaliação Institucional

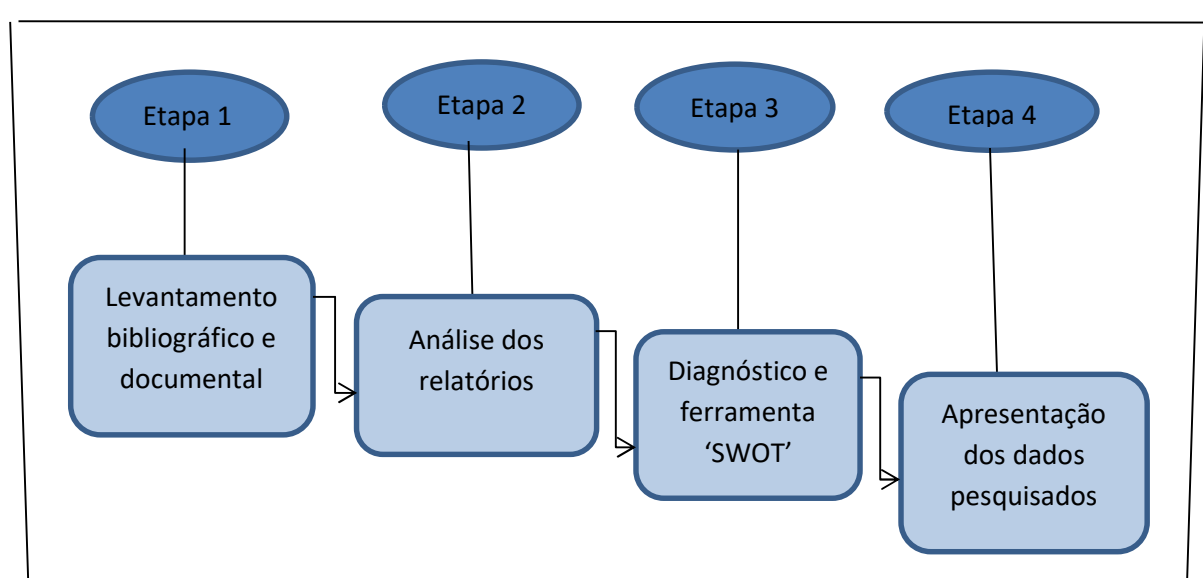
EIXO	DIMENSÕES
Planejamento e Avaliação Institucional	Dimensão 8. PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO
Desenvolvimento Institucional	Dimensão 1. MISSÃO E PDI Dimensão 3. RESPONSABILIDADE SOCIAL
Políticas Acadêmicas	Dimensão 2. POLÍTICAS P/ ENSINO PESQUISA E EXTENSÃO Dimensão 4. COMUNICAÇÃO COM A SOCIEDADE Dimensão 9. POLÍTICAS DE ATENDIMENTO AOS DISCENTES
Políticas de Gestão	Dimensão 5. POLÍTICAS DE PESSOAL Dimensão 6. ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA INSTITUIÇÃO Dimensão 10. SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA
Infraestrutura Física	Dimensão 7. INFRAESTRUTURA FÍSICA

Fonte: Elaboração própria, 2023.

Para a análise dos itens, elaborou-se uma classificação própria, com base nos dados fornecidos pelos relatórios e na matriz SWOT, considerando os fatores positivos e negativos, internos e externos, agrupando os elementos correspondentes aos campos de força, fraqueza, oportunidade e ameaça, de modo que eles servissem de material para a construção das propostas que correspondessem ao produto. O primeiro passo na construção dessa classificação foi a especificação dos eixos e dimensões supracitados, por meio de uma reelaboração.

O olhar sobre este item considera as políticas de funcionamento institucional sob o viés da manutenção e aprimoramento de suas estruturas; de modo a promover acessibilidade para a comunidade acadêmica e para a sociedade que também se beneficia de elementos como: “espaços de convivência, lazer e esporte; laboratórios e bibliotecas” (IFPB, 2018b, p. 43) etc.

Figura 4 – Etapas para a elaboração do diagnóstico



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

4.1.2 Objetivos da pesquisa

Esta pesquisa propôs analisar o conteúdo desses relatórios para entender o que abordavam e como faziam essa abordagem, com a intenção de dar melhor visibilidade e entendimento para eles. Partindo do entendimento de que sempre é possível aperfeiçoar o instrumento de coleta de dados e melhorar a elaboração do relatório, com outras técnicas de análise, a pergunta de investigação que norteou este trabalho pode ser formulada da seguinte maneira: Quais são as contribuições que o uso do procedimento SWOT pode oferecer para aperfeiçoar a compreensão e uso dos dados dos relatórios produzidos pela CPA do IFPB, visando apresentar melhora na otimização das informações?

A fim de atingir os objetivos da pesquisa, o instrumento escolhido para a coleta de dados foi a pesquisa documental, que se realizou por meio da análise dos relatórios produzidos pela CPA, onde foi considerado analisar o conteúdo desses relatórios para entender o que abordam e como fazem essa abordagem, com a intenção de dar melhor visibilidade e entendimento.

Partindo do entendimento de que sempre é possível aperfeiçoar o instrumento de coleta de dados e melhorar a elaboração do relatório, com outras técnicas de análise, a pergunta de investigação que norteou este trabalho de pesquisa pode ser formulada da seguinte maneira: quais são as contribuições que o uso do procedimento SWOT pode oferecer para aperfeiçoar a compreensão e uso dos dados dos relatórios produzidos pela CPA, do IFPB, visando apresentar melhora na otimização das informações?

Análise SWOT, trata-se de uma ferramenta estrutural da administração, que possui como principal finalidade avaliar os ambientes internos e externos, formulando estratégias de negócios para a instituição.

Quadro 2 - Análise SWOT

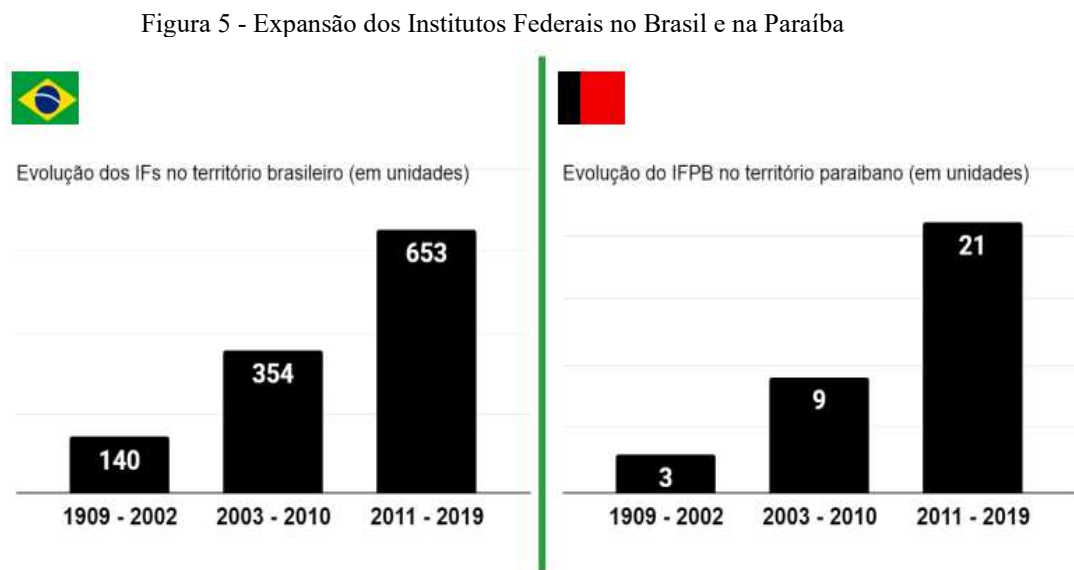
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Praticidade é a diferenciação conseguida pela instituição (variável controlável), que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente educacional.	A competitividade é uma situação inadequada da instituição (variável controlável), que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente educacional.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
É a força ambiental incontrolável pela instituição, que pode favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada satisfatoriamente enquanto perdura.	Ameaça é a força ambiental incontrolável pela instituição, que cria obstáculo à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil.

Fonte: Autoria própria (2022).

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Caracterização do local de pesquisa

A instituição é centenária. Em 1909, foi criada a Escola de Aprendizes e Artífices; em 1937 foi denominada Lyceu Industrial de João Pessoa; no ano de 1942 a denominação mudou para Escola Industrial de João Pessoa; em 1958 passou a ser chamada Escola Industrial Coriolano de Medeiros; no ano de 1965 foi denominada Escola Industrial Federal da Paraíba; em 1968 foi denominada Escola Técnica Federal da Paraíba; em 1999 foi transformada em Centro de Educação Tecnológica da Paraíba e, por fim, em 2008 foi denominada Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnológica da Paraíba. Na figura 5 se pode observar a expansão dos Institutos Federais no estado da Paraíba e no Brasil.

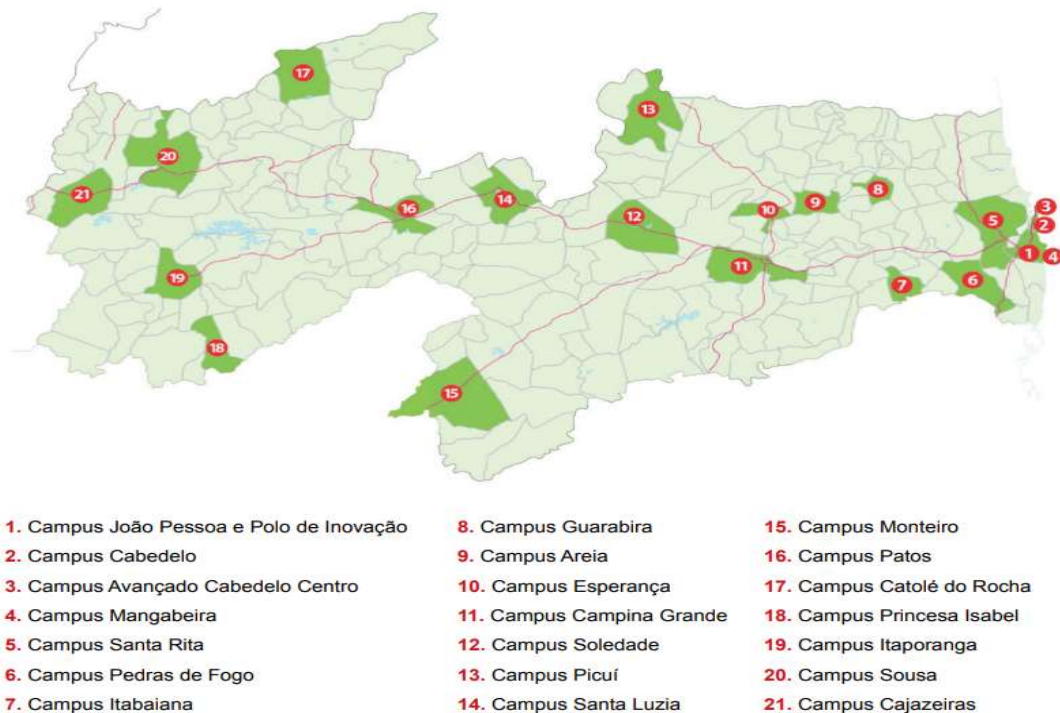


Fonte: IFPB 2021a, p. 21.

O gráfico (figura 5) mostra a expansão da rede. Percebe-se a importância da criação da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, que integrou diversas instituições federais já existentes e possibilitou a criação de mais de 500 unidades no Brasil e na Paraíba, com um salto de três unidades para 21 unidades, evidenciando o compromisso do governo que, na época, desenhou esta política pública de valorização e comprometimento com a educação pública, gratuita, de qualidade e socialmente referenciada, com altos investimentos na formação dos jovens, em cursos técnicos integrados, como também na formação de profissionais em cursos superiores, com destaque para as licenciaturas e cursos na área de tecnologia.

O IFPB é uma instituição de ensino superior, que possui unidades distribuídas em diferentes localidades do estado da Paraíba. A distribuição dos *campi* do IFPB na Paraíba está disposta no PDI da instituição, disponível no *site* institucional, local de onde retiramos a figura 6, que apresenta as cidades e as unidades da nossa rede, no estado da Paraíba.

Figura 6 - Área de abrangência do IFPB



Fonte: IFPB, 2021a, p. 32.

5.2 Análise dos Relatórios de Autoavaliação

Neste tópico, analisamos os quatro relatórios produzidos e publicados no *site* institucional do IFPB nos últimos cinco anos. São os relatórios de autoavaliação dos anos de 2017, 2018, 2020 e 2021. O relatório do ano de 2019 não está disponível no *site* da instituição.

5.2.1 Relatório de Autoavaliação Institucional – 2017

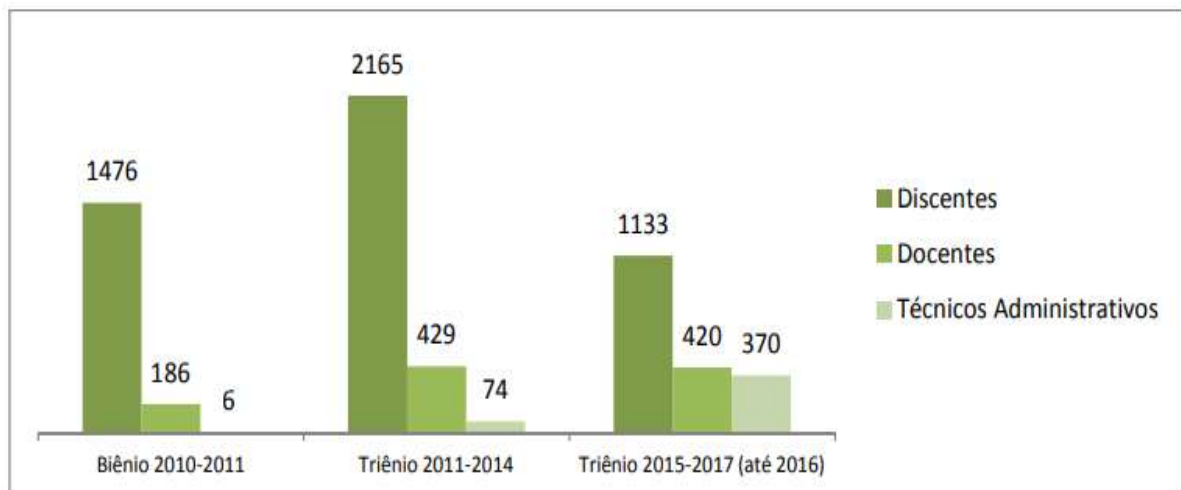
O relatório de autoavaliação institucional de 2017 destaca a evolução do envolvimento da comunidade interna em processos avaliativos no Instituto Federal da Paraíba (IFPB). A figura 7 retrata o aumento gradual da participação dos servidores técnico-administrativos (TAE) ao longo dos anos, indicando uma melhoria no engajamento desse grupo na autoavaliação da instituição. No entanto, apesar do esforço para incluir os TAE, o relatório ressalta uma

diminuição no envolvimento dos estudantes, ao longo do tempo, especialmente após o triênio 2011-2014, quando foi registrada uma participação significativa dos discentes.

A análise dos dados do triênio 2011-2014 demonstra que esses dados foram fundamentais para os relatórios subsequentes de autoavaliação no Instituto Federal da Paraíba (IFPB). Durante esse período, houve um aumento expressivo na participação dos diversos segmentos da comunidade interna, incluindo docentes, técnicos-administrativos e discentes, refletindo um esforço de engajamento institucional em compreender e melhorar a qualidade do ensino e da gestão. O crescimento significativo na participação dos servidores técnico-administrativos, de seis para 370 participantes, foi um marco importante, demonstrando um avanço na conscientização e no comprometimento desses profissionais com o processo de autoavaliação. Além disso, também houve aumento na participação dos docentes, alcançando o dobro registrado anteriormente.

Em suma, os dados do triênio 2011-2014 serviram como uma base sólida para o desenvolvimento de relatórios subsequentes de autoavaliação no IFPB. O aumento no envolvimento dos servidores técnico-administrativos e docentes demonstra o compromisso crescente da instituição com a melhoria contínua, embora a diminuição na participação dos discentes demande uma análise mais detalhada, para assegurar a representatividade e a efetividade dos processos avaliativos em anos futuros.

Figura 7 - Histórico de participação em avaliações internas do IFPB, por segmento



Fonte: IFPB, 2018a, p. 8.

Na figura 7, observa-se a evolução do envolvimento da comunidade interna no processo avaliativo. Em 2010-2011 houve boa participação discente, porém com engajamento muito

baixo entre os docentes e, se observarmos o segmento TAE, muito inferior, com apenas seis participantes, com um salto para 74 técnicos no triênio 2011-2014, passando para 370 participações no triênio 2015-2017, ou seja, houve uma melhora na participação do pessoal técnico-administrativo da instituição nos processos de autoavaliação ao longo dos anos.

No segmento docente, houve um salto expressivo, com o dobro da participação de 2010-2011 para 2011-2014, chegando a 429, mantendo aproximadamente a participação no triênio seguinte, com 420. Ao observar o segmento discente, que no primeiro biênio contou com a contribuição de 1.476 estudantes, ampliou no próximo período para 2.165 discentes e no último triênio baixou para 1.133. Ao analisar esses dados de participação nos processos de autoavaliação do IFPB, percebe-se que houve esforços em incluir os servidores técnico-administrativos. Considera-se uma força, porém, se analisarmos a participação dos discentes, houve diminuição, ao longo dos anos, após ter tido maior participação no triênio 2011-2014.

Na metodologia do relatório consta que o processo avaliativo no IFPB segue o que está disposto na Nota Técnica INEP/DAES/CONAES nº 65/2014, e contempla:

- i) O nível de cumprimento das metas previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) vigente, até o fechamento do ciclo autoavaliativo considerado;
- ii) o acompanhamento das ações resultantes das avaliações internas e externas, indicadas conjuntamente pelos gestores institucionais, coordenadores e Núcleo Docente Estruturante (NDE) de cursos;
- iii) a percepção sobre a atuação da instituição, obtida a partir de consultas aos segmentos institucionais, ao longo do interstício avaliativo.

Também está registrado no relatório que os itens de avaliação estão de acordo com as dimensões previstas no SINAES, conforme apresentado no quadro 4, com os cinco eixos e as 10 dimensões avaliativas da instituição.

Quadro 3 - Que dimensões são consideradas no processo de autoavaliação institucional 2017?

EIXO 1 - PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	Dimensão 8. PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO
EIXO 2 - DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	Dimensão 1. MISSÃO E PDI Dimensão 3. RESPONSABILIDADE SOCIAL
EIXO 3 - POLÍTICAS ACADÊMICAS	Dimensão 2. POLÍTICAS P/ ENSINO PESQUISA E EXTENSÃO Dimensão 4. COMUNICAÇÃO COM A SOCIEDADE Dimensão 9. POLÍTICAS 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

Fonte: IFPB, 2018a.

No relatório de autoavaliação de 2017 é evidenciado que houve algumas limitações no desenvolvimento do estudo, devido a uma migração de sistemas, deixando de ser Q-acadêmico (plataforma digital que tem como objetivo centralizar e otimizar a administração de atividades acadêmicas e pedagógicas do IFPB), passando a ser Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), sistema de gestão utilizado pelo IFPB e por outras instituições de ensino e órgãos públicos no Brasil, que engloba várias funcionalidades, como o gerenciamento de matrículas, lançamento de notas e frequência, consulta de horários de aula, geração de históricos escolares, entre outras atividades relacionadas à vida acadêmica dos estudantes. Essa alteração pode ter ocasionado exclusões de respostas ou duplicidade para alunos dos cursos presenciais, EAD e egressos, além da limitação temporal, em função do fato de cada unidade do IFPB ter calendário diferente.

O SUAP é um sistema de gestão utilizado pelo IFPB e por outras instituições de ensino do país. Ele foi desenvolvido com o objetivo de otimizar e integrar diversos processos administrativos, facilitando a gestão e o controle de atividades acadêmicas e pedagógicas.

O SUAP abrange uma ampla gama de funcionalidades, como administração acadêmica, recursos humanos, financeiros, patrimoniais, compras, entre outras. Alguns dos recursos e módulos disponíveis no SUAP incluem:

- a) Gestão acadêmica: o sistema permite o controle de matrículas, frequência dos alunos, lançamento e consulta de notas, geração de boletins, grade curricular, entre outros.
- b) Recursos humanos: o SUAP auxilia no gerenciamento dos servidores, incluindo processos de admissão, contratos, folha de pagamento, controle de frequência, férias e afastamentos.
- c) Gestão financeira: o sistema contempla funcionalidades para controle e acompanhamento de despesas, emissão de notas fiscais, gestão de contratos, prestação de contas, entre outros aspectos relacionados à área financeira.
- d) Patrimônio: o SUAP permite o registro e controle do patrimônio da instituição, incluindo aquisições, inventário, baixas, transferências e outras atividades relacionadas à gestão patrimonial.
- e) Compras e licitações: o sistema auxilia no processo de compras e licitações, desde a solicitação de materiais e serviços até o acompanhamento dos processos licitatórios e a geração de relatórios.

Esses são apenas alguns exemplos dos recursos e funcionalidades disponíveis no SUAP. A plataforma é projetada para promover a integração e agilidade nos processos administrativos, permitindo uma gestão mais eficiente e transparente nas instituições de ensino.

É importante ressaltar que as informações específicas sobre o SUAP podem variar ao longo do tempo, pois o sistema está sujeito a atualizações e melhorias. Para obter informações mais detalhadas sobre o funcionamento do SUAP no IFPB, é recomendado consultar as fontes oficiais disponibilizadas pela instituição.

No que se refere à análise do relatório, percebemos que apesar de ele conter no cabeçalho de todas as páginas o *campus* de Monteiro, a análise e discussão dos resultados se referem ao *campus* de João Pessoa, o que nos parece um equívoco da CPA.

No eixo 1, dimensão 8 – planejamento e avaliação - há um destaque de urgência da CPA recomendando as seguintes ações de melhoria:

- a) Realizar ações cíclicas e contínuas para melhorar a divulgação da CPA e de suas atividades, *in loco* ou eletronicamente.
- b) Notificar amplamente acerca da disponibilidade de acesso aos dados autoavaliativos consolidados (relatórios).
- c) Divulgar melhor e definir mecanismos para reforçar o engajamento dos segmentos no processo de construção e monitoramento de tomadas de ações, ciclicamente.
- d) Agregar agentes facilitadores de divulgação à CPA, como diretores do *campus* e coordenadores de cursos e setores, para oportunizar a concessão de espaço em convocações, eventos e reuniões gerais, especialmente aquelas que envolvam grande quantidade de pessoas dos segmentos.
- e) Agregar ao Portal da CPA o calendário previsto de avaliações externas dos cursos.

No eixo 2, na dimensão 1, que trata da missão e do PDI, os indicadores de análise indicam o aprimoramento para o segmento discente e docente e sugere atenção para o segmento dos TAE, com necessidade de melhorias nas ações voltadas para esse grupo. Nessa dimensão, as recomendações da CPA são:

- a) Gestores do *campus* comunicarem periodicamente e de forma sistêmica e setorialmente sobre metas do PDI e o seu nível de cumprimento.
- b) Diretores dos *campi* devem realizar reuniões sistêmicas/setoriais periódicas para revisão e acompanhamento de metas do PDI com respectivos servidores.
- c) Notificar amplamente acerca dos meios e da disponibilidade de acesso às metas do PDI já consolidadas, englobando aquelas específicas do *campus*, *in loco* ou eletronicamente.
- d) Informar sobre a existência do PDI e os aspectos em torno da missão e dos valores institucionais, em eventos/reuniões com estudantes (ex.: recepção de abertura do período, informes/notícias eletrônicas).

No que se refere à dimensão 3 desse eixo, que trata sobre a responsabilidade social da instituição, o indicador de análise prevê que deve haver melhorias, aprimoramento, recomendando as seguintes ações:

- a) Aperfeiçoar práticas de desenvolvimento sustentável, considerando o uso e reaproveitamento de insumos, pela comunidade acadêmica, bem como de outros recursos. Comissões podem ser criadas para tornar essas definições participativas e tecnicamente efetivas.
- b) Realizar intervenções na infraestrutura da unidade educacional para aumentar a sustentabilidade (ex.: redução da produção de lixo, redução do consumo de água e energia etc.).
- c) Divulgar amplamente ações de desenvolvimento sustentável planejadas e/ou já implantadas para conhecimento pela comunidade acadêmica.

No eixo 3, foram analisadas três dimensões. A segunda, que trata das políticas para o ensino, pesquisa e extensão, possui indicadores de análise de aprimoramento. Nesse sentido a CPA recomenda:

- a) Verificar como está ocorrendo o processo de divulgação de oferta de vagas em projetos de pesquisa e de extensão para estudantes dos cursos, considerando sua ampla divulgação, para maior conhecimento do volume da oferta e de democratizar oportunidades para os discentes.
- b) Promover e garantir a regularidade de eventos realizados pelo curso, ligados à área específica do mesmo.
- c) Tornar o planejamento de participação em eventos, aulas de campo e visitas técnicas ligados ao curso, no semestre letivo, mais eficaz, envolvendo os estudantes, realizando-se, antecipadamente no semestre, ampla divulgação do que poderá se concretizar.
- d) Melhorar a comunicação com os estudantes, no sentido de informar, de forma regular, por curso, sobre a oferta/viabilidade de estágios (coordenação de estágios), assim como ampliar parcerias com empresas.
- e) Conscientizar sobre como os técnicos administrativos podem colaborar ou atuar em projetos de pesquisa ligados à sua área de formação.

Já na dimensão 4, que trata da comunicação com a sociedade, os indicadores de análises mostram que deve haver um aprimoramento. Há também indicações de urgências, sobretudo, nos *campi* maiores. São feitas as seguintes recomendações:

- a) Aprimorar a comunicação das Diretorias de Desenvolvimento de Ensino (DDEs), coordenações de cursos e seus públicos-alvo. Cada coordenação deve aprofundar a

análise de problemas de comunicação. Cabe aqui o uso de ferramenta como Diagrama de Causa e Efeito, por exemplo.

- b) Manter *e-mails* e telefones atualizados no SUAP.
- c) Divulgar informações sobre atividades de ensino, pesquisa e extensão de forma mais contextualizada com os cursos envolvidos, nos canais oficiais.
- d) Implantar eficazmente o serviço de ouvidoria, ou canais eletrônicos alternativos de fácil acesso, nos *campi*, para operacionalizá-la.

Na dimensão 9, que trata da política de atendimento aos discentes, há um indicador de análise para preservar os êxitos nessa dimensão, assim como indica necessidade de melhorias de forma sistêmica em todos os *campi*. As recomendações são as seguintes:

- a) Aperfeiçoar os mecanismos de orientação aos estudantes na matrícula (ex.: com informativos, cartilhas, padronização da orientação prestada nos setores/coordenações).
- b) Reforçar, tanto para estudantes novatos quanto para veteranos, sobre os detalhes do processo de matrícula e trancamento, assim como prazos e consequências.
- c) Disponibilizar o serviço de refeitório, tão logo possível.
- d) Aperfeiçoar, divulgar e/ou convocar a comunidade acadêmica, ampla e ciclicamente, sobre qual tipo de serviço é prestado pelo setor de saúde, o seu formato de atendimento e horários.
- e) Verificar como melhorar a aplicação do serviço de saúde para estudantes.

No eixo 4 de políticas de gestão, foram analisadas as dimensões 5, 6 e 10. Todas elas têm indicadores de análise de aprimoramento. Na dimensão 5, política de pessoal, as recomendações da CPA são:

- a) Discutir participativamente com a comunidade acadêmica sobre como verificar e adequar o quantitativo de técnicos administrativos nos setores em que haja demanda por mais pessoal.
- b) Estreitar ainda mais as relações das Diretorias Gerais (DGs) com os técnicos administrativos (ex.: realizando reuniões ciclicamente e setorialmente; tornar a comunicação entre a direção e técnicos administrativos mais eficaz, divulgando os meios de como fazê-lo etc.).
- c) Divulgar melhor as políticas e investimentos em aperfeiçoamento, capacitação e titulação para docentes e técnicos administrativos, assim como o quantitativo do que tem se efetivado (ex.: ações de aperfeiçoamento, capacitação para melhor atuação no setor de alocação, concessão de afastamentos e horário especial etc.). Isso pode impactar também na percepção de oportunidades de desenvolvimento pessoal, por parte dos

técnicos administrativos.

- d) Aperfeiçoar, divulgar e/ou convocar a comunidade acadêmica, ampla e ciclicamente, sobre qual tipo de serviço é prestado pelo setor de saúde, o seu formato de atendimento e horários.
- e) Verificar como melhorar a aplicação do serviço de saúde para docentes e técnicos administrativos.

As recomendações da CPA para a dimensão 6, organização e gestão da instituição, são:

- a) Ampliar, no âmbito dos cursos, a divulgação sobre a existência, composição vigente e a atuação dos órgãos colegiados e Núcleo Docente Estruturante (NDE), assim como informar sobre onde encontrar informações sobre os mesmos no Portal do Estudante;
- b) Manter o estímulo à participação nas decisões, informando, sempre que possível, estudantes, docentes e técnicos administrativos, por meio da realização de reuniões setoriais ou sistêmicas, coleta de opiniões *in loco* e em meio digital, considerando a atuação de órgãos colegiados e comissões responsáveis por criar ou atualizar políticas, regulamentações e decisões do *campus*.
- c) Manter o estímulo à participação nas decisões da instituição, informando, sempre que possível, estudantes, docentes e técnicos administrativos, por meio da realização de reuniões setoriais ou sistêmicas e coleta de opiniões *in loco* ou em meio digital, considerando a atuação de órgãos colegiados e comissões responsáveis por criar ou atualizar políticas, regulamentações e decisões do IFPB. Pode ser verificado como requisitantes de análises e pareceres para órgãos como Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (Cepe), Conselho Superior (Consuper), Conselho de Ética e Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD), para aprimorar a propagação de informações para setores afetados, mais eficazmente.
- d) Demonstrar oportuna e ciclicamente, em reuniões setoriais, como estão as metas do PDI vigente, considerando metas aplicáveis ao respectivo setor. Reiterar, em reuniões setoriais e em encontros com os estudantes locais, sobre a existência e importância do PDI, como ele é atualizado e onde encontrar informações sobre o mesmo. Isso pode tornar a gestão ainda mais participativa e melhorar o conhecimento sobre o cumprimento do planejamento anual.
- e) Aperfeiçoar a comunicação sistêmica, adotando o *e-mail* institucional e o *e-mail* acadêmico como ferramentas prioritárias para repasse imediato de informes de setores e direções, pelos gestores do *campus*, para os segmentos aplicáveis no *campus*.
- f) Manter a cultura de informar, através de boletins de serviço, reuniões, *e-mails*, sobre

balanços de transparência para toda a comunidade, assim como o Portal da Transparência do IFPB, para o torna ainda mais conhecido.

- g) Melhorar a disponibilidade de atendimento de setores como Biblioteca, Protocolo, Coordenação de Estágios e Controle Acadêmico. Verificar o que está acontecendo com os usuários e o que pode ser feito para melhorar a questão nesses setores.

Na dimensão 10, sustentabilidade financeira, a CPA propõe algumas recomendações, são elas:

- a) Realizar ampla divulgação dos critérios de distribuição e execução orçamentária do IFPB (Reitoria e *Campi*).
- b) Manter a prática de convocar sobre previsões e modificações nos recursos direcionados para os *campi*. A fim de melhorar ainda mais a percepção sobre isso, podem ser distribuídas (ex.: como notícia no portal do *campus*, reforçada pelo *e-mail* institucional) as informações destacadas/resumidas sobre a situação das previsões e sobre a execução de recursos.

O eixo 5, que trata da infraestrutura física e teve indicador de análise para aprimoramento, foi avaliada a dimensão 7, de infraestrutura física, e a CPA recomendou algumas ações de melhoria:

- a) Realizar, assim que disponibilizado o sistema informatizado do acervo da biblioteca, ampla divulgação, para que a comunidade acadêmica se beneficie dos serviços de consulta, reserva e empréstimos.
- b) Criar mais espaços de convivência, envolvendo a comunidade acadêmica no processo decisório, a fim de obter as alternativas adequadas para todos os segmentos. Esse problema é observado tanto em *campi* novos como em antigos.
- c) Aperfeiçoar acessibilidade em todos os ambientes, considerando diferentes tipos de redução de mobilidade.

Nas considerações finais também há algumas sugestões que não foram elencadas nos indicadores, são elas:

- a) Aproveitar a infraestrutura de Tecnologia da Informação (TI) existente no IFPB e migrar os processos para as plataformas de gestão hoje consolidadas.
- b) Investir em automação dos processos, eliminando-se ao máximo processos repetidos e manuais, ocupando as CPA com atividades de análise, reflexão e ações de melhoria onde os indicadores apontarem distúrbio.
- c) Implantar as CPA dos novos *campi*.
- d) Criar *dashboard* para agilizar a comunicação e a prestação de contas das ações das CPAs

– parte do conceito de gestão à vista e já integrado no Plano Estratégico 2025 do Plano Nacional de Educação (PLANEDE).

e) Interagir com outros Institutos Federais (Ifs) no Brasil para a troca de experiência.

5.2.2 Relatório de Autoavaliação Institucional – 2018

Sobre o relatório do ano de 2018, constatou-se que ele apresenta trechos idênticos ao que foi produzido no ano anterior. Ambos foram elaborados pela CPA, que estava sob a mesma coordenação do ano de 2017. Na introdução, metodologia e demais partes do relatório há repetições de um ano para o outro. No subtópico que faz menção à composição da CPA, não apresenta os membros como no ano anterior. O tópico que trata dos indicadores avaliativos e técnicas de análise são exatamente idênticos, se comparados ao relatório de 2017.

O subtópico com o nome “Etapas do Processo Autoavaliativo Institucional” também permanece idêntico ao ano anterior, mudando apenas o número do subtópico, com alteração na data da produção do quadro apresentado com título “Estratégias para Divulgação e Convocação para a Autoavaliação Institucional”. O subtópico que trata das “limitações do estudo” é basicamente idêntico ao ano anterior, justificando a ausência de alguns respondentes devido à transição de sistema do Q-Acadêmico para o módulo SUAP, que não durou muito.

No tópico que trata dos resultados, há registro de que os dados são referentes apenas ao *campus* da cidade de Monteiro, o que difere do ano anterior, no qual foram apresentados dados dos outros *campi*, com resultados mais fidedignos à situação da instituição, à época.

Esse fato dos dados contidos na parte dos resultados se refere apenas a um *campus* que despertou nossa atenção, e nos colocou uma dúvida sobre a avaliação realizada, uma vez que é um relatório de autoavaliação institucional com uma amostragem que não representa a IES toda. Também notamos que há uma tabela, que poderia ser caracterizada como um quadro, demonstrando a participação de cada segmento consultado, e essa participação se mostra frágil em nossa análise, pois apenas 16,5% dos discentes participaram; em relação ao corpo docente a participação foi de 50% e pouco mais da metade (58%) dos técnicos administrativos. Um quantitativo baixo, que deve alertar a CPA para a necessidade de uma campanha mais incisiva junto à comunidade, assim como verificar os motivos dessa baixa participação

Quadro 4 - Participação dos segmentos consultados no *campus* Monteiro

SEGMENTOS	POPULAÇÃO	AMOSTRA	% DE PARTICIPAÇÃO
DISCENTE*	455	75	16,5%
DOCENTE*	38	20	52,6%
TÉCNICO ADMINISTRATIVO	36	21	58,3%

*somente de cursos de graduação e de pós-graduação

Fonte: IFPB, 2019b.

Continuando a análise do relatório de autoavaliação de 2018, observou-se que os dados apresentados do *campus* Monteiro, nos cinco eixos das 10 dimensões, evidenciam que as “Recomendações da CPA para posterior levantamento de ações de melhoria” são idênticas em quase todas as dimensões, exceto na dimensão 7, que altera dois dos três itens apresentados no ano anterior:

2. Verificar como resolver a questão da oferta de espaços de convivência, esportivos e de lazer, envolvendo a comunidade acadêmica no processo, a fim de obter as alternativas adequadas para todos os segmentos.
3. Verificar como identificar de forma mais destacada e eficiente salas, laboratórios e setores do campus, especialmente quanto à disponibilização in loco de horários de uso e de aulas na entrada desses ambientes.

As demais indicações/recomendações da CPA são exatamente idênticas na forma da escrita e apresentação, o que sugere que tenha sido feita uma reprodução de um ano para o outro, pois mesmo atingindo patamares diferentes na avaliação em locais diferentes, com indicadores de índices de avaliação, pode-se verificar as mesmas recomendações. Nesse sentido, elaboramos um quadro que apresenta os indicadores para cada dimensão, comparando os relatórios dos dois anos.

Quadro 5 - Indicadores de Análise de Dimensão dos relatórios de autoavaliação de 2017 e 2018

DIMENSÃO/ANO	RAAI 2017	RAAI 2018
Dimensão 1	APRIMORAR / ATENÇÃO	ATENÇÃO
Dimensão 2	APRIMORAR	APRIMORAR
Dimensão 3	APRIMORAR	APRIMORAR
Dimensão 4	APRIMORAR / URGENTE	URGENTE
Dimensão 5	APRIMORAR	APRIMORAR
Dimensão 6	APRIMORAR	APRIMORAR
Dimensão 7	APRIMORAR	APRIMORAR
Dimensão 8	URGENTE	URGENTE
Dimensão 9	PRESERVAR / ATENÇÃO	ATENÇÃO
Dimensão 10	APRIMORAR	APRIMORAR

Fonte: Elaboração própria, 2022.

A análise do relatório do ano de 2018 revela que, apesar de terem sido apresentados resultados diferentes, relativos aos eixos e indicadores de apenas um *campus*, as recomendações da CPA, para futuras ações de melhoria, são idênticas em quase 100% às recomendações elencadas em anos anteriores. Notamos que a IES precisa melhorar sua comunicação com a sociedade, devido à urgência na dimensão 4, assim como deve intensificar esforços visando à participação da comunidade, e também melhorar na dimensão 8, tornando a CPA conhecida da comunidade, uma vez que isso é de fundamental importância para os processos de avaliação. A CPA tem natureza pedagógica, ou seja, deve insistentemente atuar no sentido de educar a comunidade para o processo de avaliação.

Após a apresentação dos resultados do *campus* de Monteiro, o relatório apresenta resultados e análises por curso, iniciando pelo Curso Superior Tecnológico de Construção de Edifícios (CSTCE), que tem conceito de curso 4 e sem nota no ENADE. Sobre esse curso, podemos perceber participação dos segmentos, conforme quadro 6.

Quadro 6 - Participação dos segmentos consultados no CSTCE

SEGMENTOS	POPULAÇÃO	AMOSTRA	% DE PARTICIPAÇÃO
DISCENTE	328	37	11,28%
DOCENTE	20	9	45%

Fonte: IFPB, 2018a.

Também são apresentados resultados referentes ao Curso Superior Tecnológico em Desenvolvimento de Sistemas (CSTADS), que tem conceito 4 de curso e nota 5 ENADE.

Quadro 7 - Amostragem e participação dos segmentos consultados no CSTADS

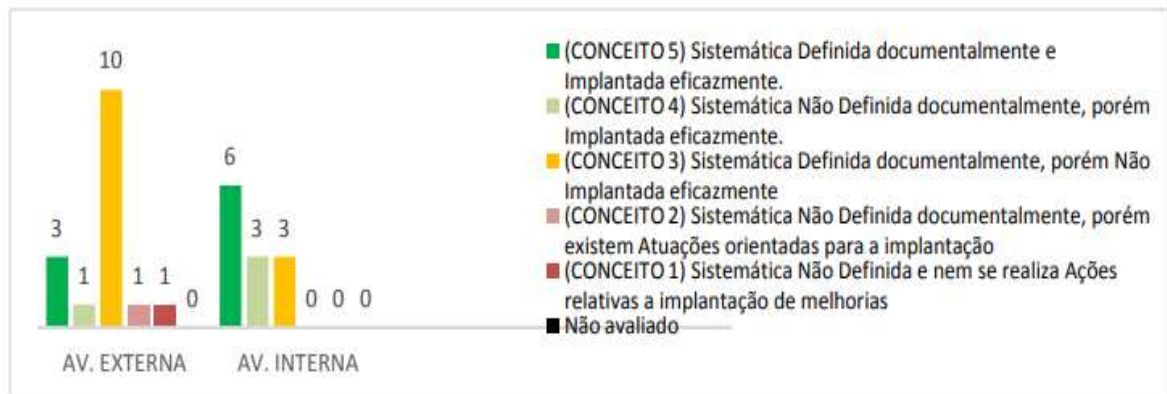
SEGMENTOS	POPULAÇÃO	AMOSTRA	% DE PARTICIPAÇÃO
DISCENTE	127	38	29,92%
DOCENTE	18	15	83,33%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Analisando a participação dos estudantes desse curso, observa-se que apenas 30% participaram do processo de autoavaliação; do total de 127, apenas 38 responderam ao questionário da CPA. Um pouco melhor se comparado aos dados do curso anterior, porém revela participação insuficiente. No que diz respeito ao segmento docente, a participação foi de 83%; ou seja, do total de 18 professores, 15 responderam, um resultado, portanto, melhor.

Para ambos os cursos são apresentadas tabelas com os conceitos atribuídos ao nível de implementação das ações. Especifica-se o CSTCE na figura 8, que mostra o estado de resolução e o quantitativo das ações de melhoria.

Figura 8 - Quantitativo de ações de melhoria e estados de resolução (por avaliações internas e externas)



Fonte: IFPB, 2019b.

No CSTCE as ações de melhoria, na avaliação externa, há três indicadores com conceito 5; um com conceito 4; dez com conceito 3, um com conceito 2; e um com conceito 1. Isso revela que a maioria dos indicadores não é implementada eficazmente, apesar de estar definida documentalmente. No detalhamento das tabelas apresentamos o estado de implantação das ações. Na avaliação interna há seis conceitos 5; três conceitos 4; e três conceitos 3, o que demanda atenção e urgência em algumas ações.

O relatório apresenta novamente os cinco eixos e as dez dimensões para cada curso. Sobre essa parte da avaliação surgiu uma dúvida sobre a necessidade de se fazer por curso esse detalhamento, uma vez que a legislação orienta a realização mais ampla, de toda a instituição. Talvez, nesse caso, tenha faltado melhor planejamento no processo de avaliação. Há ainda outras tabelas referentes às ações de melhoria, relevância, eixos e dimensões do SINAES, além de detalhamento do estado de implementação e justificativas, uma para o *campus* de Monteiro, uma para o CSTCE e outra para o CSTADS.

Nas considerações finais do relatório de 2018, a CPA faz um elogio a si mesma, ou seja, ela diz que se trata de um relatório que se constitui em um megamodelo a ser seguido pelos demais cursos superiores do IFPB, servindo de parâmetro metodológico para as Subcomissões Próprias de Avaliação, para que sirva de reflexão sobre a realidade e para definição de ações de planejamento visando superar as fragilidades. O intuito não é apontar causas ou responsabilidades; as recomendações apenas servirão de base para os gestores, coordenadores

de curso e representantes do NDE. Nesse sentido, as considerações finais podem ser observadas no item 5, que é um sumário de ações de melhoria, voltado ao *campus* de Monteiro, e seus dois cursos superiores.

5.2.3 Relatório de Autoavaliação Institucional – 2019

Em relação ao ano de 2019, há uma lacuna na condução do processo avaliativo, uma vez que não existe relatório produzido pela Comissão Própria de Avaliação (CPA). A justificativa apresentada pela CPA foi de que o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) postergou o envio do relatório devido à pandemia do Covid-19, o que é compreensível e pode ter afetado o cronograma de diversas instituições de ensino, incluindo o IFPB. No entanto, a não realização do relatório pela própria CPA levanta questionamentos sobre a capacidade de adaptação e continuidade das atividades avaliativas diante de adversidades.

A autoavaliação institucional é um processo fundamental para a melhoria contínua da qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão oferecidos pela instituição. Ela permite identificar pontos fortes e fracos, desafios e oportunidades, além de fornecer informações para o planejamento estratégico e tomada de decisões. A ausência de um relatório de autoavaliação, em um determinado ano, pode comprometer a compreensão da evolução e progresso da instituição nesse período.

A CPA deve ser proativa na condução do processo avaliativo, buscando soluções alternativas para garantir a continuidade da autoavaliação, mesmo diante de desafios externos, como a pandemia. É importante que a comissão esteja preparada para enfrentar situações imprevistas e ajustar o cronograma e as metodologias de coleta de dados conforme necessário.

A falta de produção do relatório de autoavaliação em 2019 pode impactar a transparência e prestação de contas da instituição à comunidade acadêmica e à sociedade em geral. A ausência de informações sobre a autoavaliação nesse período gera dúvidas e questionamentos sobre o comprometimento da instituição com a busca constante pela excelência educacional.

5.2.4 Relatório de Autoavaliação Institucional – 2020

Nesse relatório, um novo formato foi adotado em relação aos anteriores. Inicialmente, são apresentados os membros da Comissão Própria de Avaliação (CPA) do IFPB, bem como

os componentes das subcomissões presentes em cada *campus*, conforme estabelecido pela Portaria nº 1748, de 19 de novembro de 2020, que instituiu uma nova presidência.

O relatório de autoavaliação de 2020 é considerado um documento de final do ciclo avaliativo de três anos, englobando os anos de 2017, 2018 e 2020, sendo que os dois primeiros são considerados parciais. Essa abordagem proporciona uma visão completa da evolução e desafios enfrentados pela instituição ao longo do período avaliado.

Uma peculiaridade desse relatório é a influência da pandemia de coronavírus, que impactou significativamente as atividades do IFPB. A partir de 17 de março de 2020, todas as atividades presenciais foram suspensas e somente em 28 de julho do mesmo ano, houve a regulamentação das atividades não presenciais (ANP), de acordo com as resoluções 28 e 29 de 2020 do Conselho Superior do IFPB. Essa mudança nas circunstâncias da instituição durante a pandemia certamente teve um impacto na avaliação das práticas institucionais e no planejamento de ações futuras.

Apesar do contexto desafiador, a CPA do IFPB, de forma aberta e democrática, conseguiu elaborar um diagnóstico das fragilidades e potencialidades da instituição. O relatório aborda a implementação ou direcionamento de políticas e ações com foco na contínua melhoria institucional, buscando promover um ambiente acadêmico mais eficiente e de qualidade para todos os membros da comunidade educacional.

No que se refere, portanto, ao relatório do ano de 2020, ele apresenta um novo formato em relação aos anteriores, inicialmente apresenta a equipe da CPA geral do IFPB, assim como os componentes de todas as subcomissões SPA em cada *campi*, conforme dispõe a Portaria nº 1748, de 19 de novembro 2020, que institui uma nova presidência. O relatório de autoavaliação de 2020 é um relatório final, ou seja, considerando a existência de um ciclo avaliativo de três anos, temos 2017, 2018 e 2020, com apresentação, portanto, de relatório que se configura como de final de ciclo, sendo que os dois primeiros são parciais. Outra peculiaridade do relatório de 2020, é a influência da pandemia de coronavírus que suspendeu todas as atividades presenciais, a partir de 17 de março de 2020, e apenas em 28 de julho que houve a regulamentação as atividades não presenciais – ANPs, regida pelas resoluções 28 e 29 de 2020 do Conselho Superior do IFPB. Apesar da conjuntura desfavorável, a CPA, no ano de 2020, de forma aberta e democrática, elaborou um diagnóstico das fragilidades e potencialidades da IES, assim como sobre a implementação ou direcionamento de políticas e ações, priorizando a contínua melhoria institucional.

No segundo tópico, o relatório apresenta a IES, descreve o IFPB, contando sua história desde o seu surgimento e suas transformações, registra também os cursos superiores em cada unidade. Segue descrevendo a estrutura organizacional da CPA, assim como a estrutura específica das subcomissões, que é uma peculiaridade do IFPB e exclui das SPA a participação da sociedade civil.

No tópico da metodologia da avaliação institucional, o relatório registra que se norteou pela Nota Técnica 65/2014. A avaliação é composta pelo formulário de acompanhamento dos resultados anteriores, questionários de avaliação institucional, direcionado aos três segmentos: acadêmicos, discentes, docentes e técnicos administrativos, além de questionários de avaliação docente e autoavaliação discente, cumprindo o que está disposto nas orientações da CONAES.

Devido à excepcionalidade da pandemia, a CPA entendeu que deveria adaptar o processo de autoavaliação institucional, adequando-se à nova realidade. Assim, foi definido que o processo deveria ser realizado por meio de pesquisa indireta documental, ou seja, no levantamento de todos os dados possíveis a ser pesquisados. É uma metodologia que cabe muito bem na hora de recolher informações preliminares sobre o objeto de estudo, utilizando como base de dados os relatórios de avaliações externas realizados pelo INEP/MEC, os processos de regulação e de avaliação e os relatórios de acompanhamento das atividades não presenciais, elaborados por cada *campus*. Serviram de base de dados, para essa pesquisa indireta documental, as análises dos relatórios da Pró-reitoria de Ensino e pesquisas diretas por meio das SPA e pelas subcomissões locais de acompanhamento das ANP, formadas pelos respectivos NDE de cada curso.

A coleta de dados foi dividida em 3 etapas: elaboração, execução e análise de dados, que culminou no plano de ações e melhorias para o IFPB.

Na etapa de elaboração, os membros da CPA se reuniram para discutir a metodologia que seria aplicada ao processo avaliativo. As SPA tiveram momentos de sensibilização da importância do processo avaliativo e reuniões em cada *campus*, para apropriação dos instrumentos que seriam analisados: Relatório de Avaliação de *Campi* e Formulário de Acompanhamento das ANP. A CPA ainda auxiliou a Pró-reitoria de Ensino (PRE) com modelos de questionários.

A fase de execução foi solicitada a cada *campus* do IFPB, por meio de ofício, nos meses de novembro e dezembro de 2020. Foram enviados para o *e-mail* da CPA, que ficou disponível em um *drive* a que toda a comissão tinha acesso. Juntamente com as SPA, foram distribuídos os Formulários de Acompanhamentos das Atividades e socializados os relatórios produzidos por cada *campus*, para que cada unidade do IFPB pudesse avaliar individualmente as ações adotadas em cada local referente às ANP e que, em parceria com os NDE e colegiado de cursos, preenchessem formulários que tratavam do acompanhamento das ANP, no período de dezembro de 2020 e janeiro de 2021.

Na etapa de análise, foram mapeados os resultados das avaliações externas no último ato regulatório, 2019, bem como avaliações anteriores desse ciclo avaliativo, entre outros dados

coletados em setores acadêmicos e administrativos, além dos relatórios dos *campi* sobre as ANP, os Formulários de Acompanhamento das Atividades, preenchidos pela SPA e comissão de acompanhamento e, por último, os dados obtidos por meio do questionário da PRE. Com o objetivo de garantir o acesso às informações geradas nesse processo de autoavaliação, foram disponibilizados no site os processos de avaliação interna, além daqueles relativos à avaliação externa e demais documentos referentes à CPA.

No tópico 5 são apresentados os resultados e a análise de cada uma das 10 dimensões, dispostas nos seus 5 eixos, apresentando os dados e as informações pertinentes a cada eixo. A apresentação dos resultados no eixo 1 “Planejamento e Avaliação Institucional”, na dimensão 8 “Planejamento e Avaliação”, perpassa pela reconstrução do ciclo avaliativo 2015-2017, descrevendo a quantidade de 1.133 discentes, 420 docentes e 370 técnicos administrativos em educação, seguido de orientações do SINAES e de a indicação da avaliação estar centrada nos processos e não nas pessoas. Menciona ainda que os relatórios são construídos pela CPA e divulgados no *site* da IES e apropriados pelos gestores, o que se constitui um documento indispensável para o planejamento da instituição. No entanto, quando se trata do ciclo avaliativo de 2020, excepcionalmente, a autoavaliação foi realizada por meio de:

1. Análise dos Relatórios das Ações dos *Campi*, com um diagnóstico do planejamento e orientações para a realização das AENPS;
2. Avaliação da Execução de oferta curricular de forma não presencial, das atividades AENPs do período 2020.1, desenvolvidos pela Comissão Local de Acompanhamento e Gestão de Atividades não Presenciais (CLAGANP) e suas subcomissões;
3. A utilização de Formulário de Acompanhamento das AENPS, disponibilizado pela CPA e Questionário aplicado pela PRE por meio do Googleforms

De acordo com o relatório, esses instrumentos “permitem que os *campi* do IFPB tenham evidências sobre os resultados obtidos e possam refletir sobre as metas não cumpridas e a implementação de ações efetivas na gestão da IES”. Menciona ainda que a CPA, naquele ciclo, analisou as avaliações realizadas pelo INEP/MEC, avaliações externas, que permitiram reflexões críticas que contribuiram para a construção do PDI 2020-2024.

No eixo 2 “Desenvolvimento Institucional”, há duas dimensões: a 1 “Missão e PDI” e a 3 “Responsabilidade Social”. Inicia a apresentação dos resultados com a missão e na sequência apresenta os valores institucionais

Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de

contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

- Ética – Requisito básico orientador das ações institucionais;
- Desenvolvimento Humano – Fomentar o desenvolvimento humano, buscando sua integração à sociedade por meio do exercício da cidadania, promovendo o seu bem-estar social;
- Inovação – Buscar soluções para as demandas apresentadas;
- Qualidade e Excelência – Promover a melhoria contínua dos serviços prestados;
- Transparência – Disponibilizar mecanismos de acompanhamento e de publicização das ações da gestão, aproximando a administração da comunidade;
- Respeito – Ter atenção com alunos, servidores e público em geral; e
- Compromisso Social e Ambiental – Participar efetivamente das ações sociais e ambientais, cumprindo seu papel de agente transformador

A visão de futuro do IFPB “pretende ser uma instituição de excelência na promoção do desenvolvimento profissional, tecnológico e humanístico de forma ética e sustentável beneficiando a sociedade, alinhado às regionalidades em que está inserido”.

Entretanto, deve-se analisar que até aquele momento não havia sido apresentado nenhum resultado de processos de autoavaliação, mais especificamente para o eixo e dimensão a ser discutidos. Ainda no eixo 2, cita os macro objetivos contidos no PDI e ressalta busca em articular a missão institucional com os cronogramas estabelecidos pelo PDI e com os resultados dos processos de avaliação. Aponta ainda princípios da gestão do IFPB, o respeito à ética e à diversidade étnica, cultural e biológica. Nesse sentido, a IES forja políticas e procedimentos educacionais de inclusão social, em condições estruturais e pedagógicas:

- Contratação de professores e intérpretes em LIBRAS para o atendimento a alunos com deficiência auditiva;
- Observância à Lei de Acessibilidade para o atendimento a alunos cadeirantes e/ou com dificuldades de locomoção;
- Aquisição de materiais, softwares, equipamentos de locomoção, literatura além de equipamentos de BRAILLE para o atendimento a alunos com deficiência visual; ● Apoio institucional aos Núcleos de Apoio às Pessoas com Necessidades Específicas NAPNE;
- Inserção da temática “História e Cultura Afro-Brasileira e Indígena” no currículo oficial da Instituição como conteúdo interdisciplinar;
- Promoção de cursos de capacitação para docentes e equipes inseridas nos projetos de inclusão adotados pelo IFPB;
- Promoção de ações voltadas para a cultura da diversidade e direitos humanos, educação ambiental, manifestações artísticas, esportivas e culturais;
- Criação de um Fórum de debate permanente sobre a cultura da diversidade e direitos humanos, educação ambiental, manifestações artísticas, esportivas e culturais além da conservação da memória;
- Implantação dos Núcleos de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas (NEABIs) nos *campi*.

De acordo com o relatório de autoavaliação de 2020, “as ações citadas estão possibilitando a consolidação do IFPB como um ator de ações afirmativas com a composição de grupos de trabalho em Educação em Direitos Humanos, Relações Étnico-Raciais, Cultura,

Patrimônio, Meio Ambiente e Justiça, constantes em sua missão e visão”. No entanto, tais afirmações são baseadas na metodologia Indireta Documental, buscando, em diversas fontes já mencionadas, o que não é fidedigno a uma avaliação interna do ano de 2020. São reflexões sobre uma base de dados muito ampla, que não diz respeito ao ano de referência do relatório.

Dialogando com a dimensão 3, que versa sobre a responsabilidade social, o relatório registra que o IFPB tem atuado, por meio da extensão, em áreas indígenas e periferia, com o intuito de contribuir para a formação das comunidades menos favorecidas. Também registra que o IFPB reafirmou o seu compromisso com o desenvolvimento das pessoas que interagem com a IES, ciente das consequências sociais impostas no período pandêmico, afetando mais os grupos historicamente negligenciados e socialmente vulneráveis, muitos deles discentes da IES, tanto dos cursos superiores como dos cursos técnicos integrados e subsequentes. Na perspectiva de minimizar os impactos vivenciados pela população paraibana, desenvolveu, entre outras ações, a Campanha IFPB Solidário (figura 9), para atender, por meio de doações, os grupos sociais afetados pela crise econômica oriunda da Covid-19.

Figura 9 - Painel Covid-19



Fonte: IFPB Solidário, 2020b. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/ifpb-solidario>. Publicado em: 24 abr. 2020.

O eixo 3 possui três dimensões: 2 “Políticas de Ensino, Pesquisa e Extensão”, 4 “Comunicação com a Sociedade” e 9 “Políticas de Atendimento Discente”. Nesse eixo a IES apresenta uma retomada histórica mencionando a Portaria nº 343/20, do Ministério da Educação, que dispõe sobre a substituição de aulas presenciais da legislação e pontos de

destaque que tenham relação com as dimensões, perpassando a Nota Técnica IFPB nº 65/2004. O relatório registra que foi necessário um aparato legal e técnico para o período remoto, no sentido de preparar a instituição para o retorno presencial. Diversas atividades foram criadas nos *campi*, com a preocupação relativa ao fazer pedagógico, com destaque para:

- Realização de Eventos de Troca de Experiências (Estratégias e Técnicas de Ensino para Facilitação das Aulas Remotas) - Encontros via Google Meet, no Campus Princesa Isabel;
- Capacitação sobre “Acessibilidade de materiais educativos para o ensino remoto”, ministrada pela professora Munique Massaro, da Universidade Federal da Paraíba, com a participação de 72 professores, no Campus Campina Grande;
- Capacitação para os professores na Plataforma Google Classroom e formação em ensino a distância com professor Damione Damito do Campus Salto, IFSP; formação interinstitucional com professores do IFSP, IFPB Campus Cabedelo e Cabedelo Centro;
- Capacitação para os professores na Plataforma de produção de vídeo usando o OBS;
- Minicurso de design de materiais; publicação no AVA Sala de Aula das atividades a serem realizadas e do link do vídeo da gravação da formação. Formação para servidores do Campus Cabedelo e outros *Campi*;
- Formação em Polleverywhere com utilização de outras ferramentas como Prezi Vídeo e recurso de perguntas da Apresentação de slides do Google; upload de vídeo da gravação da formação no Google Sala de Aula, atividade de avaliação e formulário para solicitação de certificação, no Campus Cabedelo;
- Curso de Design Thinking, no Campus Cabedelo;
- Capacitação em Tecnologias Assistivas, no Campus Cabedelo;
- Ações de Plantões de acompanhamento aos docentes realizados pelo Campus Monteiro e João Pessoa;
- Formações temáticas por meio de Oficinas com os seguintes temas: Slide Narrado; Experiências no Moodle; Meet; Fórum Moodle; Questionário Moodle; Formulário Drive; Meu Moodle, Minha Sala de Aula; Orientações Gerais sobre direito autoral e propriedade intelectual, no Campus Sousa;
- Lives pelo Youtube com tutoriais e chat para sanar as dúvidas de acesso e utilização das ferramentas de TICs, no Campus Patos.

As medidas voltadas aos docentes foram direcionadas a aspectos mais específicos de sua atuação no contexto acadêmico. Não obstante, quando se trata dos discentes, surgem questões elementares e fundamentais, como o acesso à internet e o tipo de equipamento que utilizam para acessar o ambiente educacional remoto. Diante dessa realidade, foram desenvolvidos os Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA), com o intuito de proporcionar condições ideais para a realização das atividades acadêmicas de forma remota, garantindo a todos os estudantes a oportunidade de participar plenamente do processo de aprendizagem, independentemente de sua localização geográfica ou disponibilidade de recursos tecnológicos. Essa abordagem inovadora busca promover a democratização do ensino, ampliando o alcance da educação e estimulando a colaboração entre os envolvidos no processo educativo, criando assim uma experiência mais enriquecedora e inclusiva para toda a comunidade acadêmica.

Os trabalhos foram desenvolvidos em cada *campus*, de acordo com sua realidade. Os *campi* utilizaram diversos recursos para comunicação com a comunidade. Para diminuir a evasão nesse período, o IFPB desenvolveu algumas ações:

- Análise da situação socioeconômica e acadêmica dos estudantes para destinar recursos que permitam a acesso à internet e equipamentos para um melhor acompanhamento das AENPs;
- Levantamento dos estudantes em situação de insegurança alimentar para efetuar a distribuição de cestas e kits de gêneros alimentares para as famílias;
- Requisição de informações acerca do acompanhamento das AENPs por estudantes em situação de vulnerabilidade às coordenações de curso;
- Levantamento das dificuldades para acompanhamento das AENPs pelos estudantes em situação de vulnerabilidade por meio de formulário eletrônico, enviado mensalmente.
- Contato com os estudantes, por meio de *WhatsApp*, que pretendiam efetuar cancelamento ou trancamento de matrícula para conhecimento de suas dificuldades, amparar no que fosse possível e estimular o reengajamento nas atividades acadêmicas;
- Atendimento psicológico de estudantes em situação de sofrimento, através das ferramentas *WhatsApp* e *Google Meet*;
- Encaminhamento de estudantes em considerável sofrimento psicológico para acompanhamento pela rede externa de saúde mental;
- Elaboração de plano de ação para alunos com necessidades especiais
- Suporte aos docentes e discentes através de tele consultas com o médico;
- Preparação de ambientes para receber os docentes que precisam usar os laboratórios para filmarem suas aulas;
- Foram realizadas reuniões online com os docentes para suporte e orientação na construção dos planos instrucionais;
- Foram abertos editais de monitoria para auxiliar o processo de aprendizagem dos alunos;
- Realização de planos de adaptação curricular para alunos específicos;
- Canal de atendimento pedagógico síncrono, para atendimento e para tirar dúvida dos alunos;

Todas as medidas adotadas visaram garantir o apoio necessário aos estudantes do IFPB. Houve ainda uma pesquisa das ANP, que foi realizada para a Pró-reitoria de Ensino, mas as perguntas foram elaboradas pela CPA. A pesquisa contou com a participação de 3.549 discentes, 550 docentes e 316 servidores técnico-administrativos. O formulário de avaliação ficou disponível de 17 de dezembro de 2020 até 16 de fevereiro do ano seguinte. Porém, desse montante, apenas 998 discentes eram dos cursos superiores e tecnológico, ou seja, os dados, em grande parte, também estão mesclados com os estudantes do ensino médio/técnico. São apresentados os resultados do questionário, como, por exemplo, se os discentes tinham acesso à internet, por qual meio, se consideravam a metodologia satisfatória, se deveriam continuar de modo remoto, entre outras questões. As perguntas foram direcionadas aos docentes também e os resultados estão dispostos em diversas imagens no relatório de autoavaliação do ano 2020, e retratam o panorama da época.

No eixo 4 “Política de Gestão”, são abordadas três dimensões: 5 “Política de Pessoal”, 6 “Organização e gestão da instituição” e 10 “Sustentabilidade Financeira. O relatório inicia fazendo abordagem da valorização dos profissionais.

O eixo 5 está dedicado à análise e consideração minuciosa da Infraestrutura Física, abordando-a na dimensão 7 intitulada "Infraestrutura Física". Essa dimensão contempla uma descrição abrangente de todos os setores da instituição, bem como dos núcleos, laboratórios e outras estruturas físicas existentes.

É importante ressaltar que a ênfase dessa dimensão recai sobre a descrição detalhada dos diversos elementos que compõem a infraestrutura física da instituição, possibilitando um panorama dos recursos disponíveis. Dessa forma, o documento abrange desde as instalações acadêmicas, como salas de aula, bibliotecas e auditórios, até as áreas administrativas, como escritórios e departamentos, incluindo ainda as infraestruturas específicas, como laboratórios especializados em ciências, tecnologia ou artes.

É importante destacar que, embora essas informações sejam úteis para compreender a estrutura física do ambiente acadêmico, elas não têm como objetivo fornecer uma avaliação propriamente dita. O relato é mais descritivo, oferecendo um retrato estático das condições presentes, e não uma avaliação dinâmica dos processos em andamento.

Um aspecto que merece destaque é a inclusão da descrição da infraestrutura do *datacenter* do IFPB. Embora essa infraestrutura desempenhe um papel crucial na sustentação das atividades acadêmicas e administrativas, ela não se enquadra diretamente como um processo de avaliação interna. Contudo, sua menção é relevante para evidenciar a importância das tecnologias de informação e comunicação na era digital e como elas permeiam todas as esferas do ambiente educacional.

Diante disso, para a dimensão 7, não há uma avaliação sistemática de processos estabelecida. A responsabilidade de interpretar as informações e selecionar evidências pertinentes cabe à CPA, que desempenha um papel fundamental na análise das informações apresentadas e na identificação de possíveis melhorias e aprimoramentos em relação à infraestrutura física da instituição. Portanto, a dimensão 7 do eixo 5 representa um mapeamento e registro dos recursos físicos disponíveis na instituição, permitindo uma visão ampla das condições existentes. Esse olhar é um ponto de partida para embasar futuras ações de melhoria e desenvolvimento, com o intuito de proporcionar um ambiente acadêmico cada vez mais adequado, seguro e propício ao crescimento intelectual e profissional de todos os envolvidos na comunidade acadêmica.

O plano de ação recomendado pela CPA foi elaborado na forma do quadro 9, que reelaboramos para melhor compreensão:

Quadro 8 - Ações de Melhorias recomendadas pela CPA, 2020

EIXO	AÇÕES DE MELHORIA
<p>Eixo 1 - Planejamento e Avaliação Institucional (Dimensão 8)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Produzir uma rotina integrada entre a Avaliação externa e a Autoavaliação, envolvendo a produção de dados quantitativos e qualitativos sobre os cursos de graduação; • Realizar ações cíclicas e contínuas para melhorar a divulgação da CPA e de suas atividades; • Divulgar de forma ampla este Relatório e notificar a comunidade acerca da disponibilidade de acesso aos dados autoavaliativos consolidados no portal do IFPB; • Realizar um balanço crítico, deste processo avaliativo, para fins de discussão e reflexão para tê-lo como ponto de partida para a próxima autoavaliação institucional; • Planejar a realização da autoavaliação 2021; • Elaborar a programação para a avaliação acadêmica em 2021, envolvendo alunos, docentes e técnicos administrativos; • Promover campanhas para a autoavaliação em diversas mídias; • Consolidar a cultura da autoavaliação em todos os setores acadêmicos e administrativos, para autoconhecimento e assim, detectar fragilidades, e poder corrigi-las, como também, detectar potencialidades que sejam passíveis de concretização para fins de desenvolvimento e crescimento. • Manter medidas de conscientização e preparação dos acadêmicos para avaliações externas, como o Enade e outras específicas de cada curso;
<p>Eixo 2 - Desenvolvimento Institucional - A Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional (Dimensão 1) e Responsabilidade Social (Dimensão 3).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar periodicamente e de forma sistêmica e setorialmente sobre metas do PDI e o seu nível de cumprimento. • Realizar reuniões sistêmicas/setoriais periódicas para revisão e acompanhamento de metas do PDI com respectivos servidores. • Notificar amplamente acerca dos meios e da disponibilidade de acesso às metas do PDI já consolidadas, englobando aquelas específicas do campus, <i>in loco</i> ou eletronicamente. • Informar sobre a existência do PDI e os aspectos em torno da missão e dos valores institucionais, em eventos/reuniões com estudantes (ex.: recepção de abertura do período, informes/notícias eletrônicas). • Ampliar ações pautadas na Inclusão Social e Educacional, por meio de oferta de condições estruturais e pedagógicas necessárias ao atendimento às pessoas em respeito às suas diversidades.
<p>Eixo 3 - Políticas Acadêmicas – Política de Ensino, Pesquisa e Extensão (Dimensão 2); Comunicação com a sociedade (Dimensão 4) e Políticas de Atendimento discente (Dimensão 9).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar como está ocorrendo o processo de divulgação de oferta de vagas em projetos de pesquisa e de extensão para estudantes dos cursos, para democratizar oportunidades para os discentes; • Promover e garantir a regularidade de eventos realizados pelo curso, ligados à área específica do mesmo; • Melhorar a comunicação com os estudantes, no sentido de informar, de forma regular, por curso, sobre a oferta/viabilidade de estágios (coordenação de estágios), assim como ampliar parcerias com empresas. • Manter <i>e-mails</i> e telefones atualizados no SUAP, Portal do Estudante e no <i>site</i> do IFPB. • Ampliar os canais de comunicação com os alunos via redes sociais e/ou aplicativos de mensagens instantâneas. • Aperfeiçoar os mecanismos de orientação aos estudantes na matrícula (ex.: com informativos, cartilhas, padronização da orientação prestada nos setores/ coordenações). • Divulgar na comunidade acadêmica os serviços prestados pelo NAPS, o seu formato de atendimento e horários; • Ampliar a divulgação das ações, eventos e serviços realizados pelo IFPB nas redes sociais; • Dar continuidade aos programas de apoio aos estudantes promovidos pela COPAE e pelas SCLANP; • Realizar o acompanhamento dos alunos que estão com dificuldades nas AENP; • Ampliar os programas de auxílio aos estudantes para melhorar as possibilidades de

	ingresso e permanência dos discentes, incluindo o auxílio conectividade;
Eixo 4 - Políticas de Gestão - Políticas de Pessoal (Dimensão 5); Organização e Gestão da Instituição (Dimensão 6) e Sustentabilidade Financeira (Dimensão 10).	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgar as políticas e investimentos em aperfeiçoamento, capacitação e titulação para docentes e técnicos administrativos, bem como os editais de afastamento para qualificação; • Incentivar a participação nos treinamentos e reciclagens realizadas pela Instituição e externas, direcionadas aos servidores; • Promover reuniões para levantamento das fragilidades e potencialidades na oferta de serviços dos <i>campi</i>. • Incentivar a participação da comunidade acadêmica nas instâncias Superiores de Gestão no intuito de contribuir com o engrandecimento institucional; • Investir na melhoria do funcionamento dos processos administrativos; • Aprimorar a operacionalização dos sistemas acadêmicos da Instituição;
Eixo 5 - Infraestrutura física – Dimensão 7.	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar os espaços referentes às salas de aula, sala dos professores, espaço para atendimento aos alunos; • Ampliar o número de salas próprias para as SPA nos <i>campi</i> do IFPB que ainda não possuem; • Atualizar o acervo das bibliotecas dos <i>campi</i> do IFPB e ampliar o acervo da biblioteca digital; • Implantar espaços de convivência e de alimentação nos <i>campi</i> do IFPB;

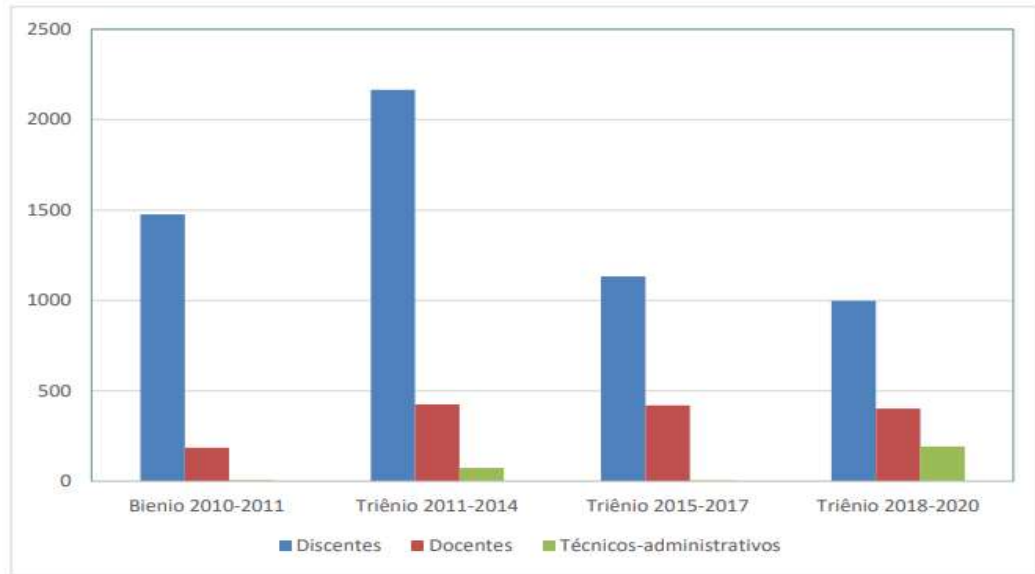
Fonte: Elaborado com base em IFPB, 2021b.

É possível perceber, no relatório de 2020, que houve maior esforço dos integrantes da CPA para a elaboração deste relatório, em relação aos anos anteriores. Nele estão contidas, além das informações do referido ano, muitos dados sobre os processos avaliativos internos, que são de grande valia. Não obstante, nota-se escassez de informações sobre autoavaliação considerando os indicadores avaliativos externos.

5.2.5 Relatório de Autoavaliação Institucional - 2021

O relatório do ano de 2021 foi elaborado pela CPA sob a presidência da mesma gestão do ano anterior. Trata-se de um relatório parcial, iniciando o ciclo avaliativo 2021-2023. A estrutura inicial do relatório permanece idêntica ao ano anterior, e registra de imediato a importância da avaliação institucional e a legislação pertinente. Segue especificando o processo de avaliação no IFPB e a Resolução nº 63/2021, que regula a CPA no ano de 2021, determinando sua constituição. Perpassa também pela Nota Técnica IFPB nº 65/2014, que expõe os cinco eixos e as dez dimensões avaliativas. A figura 10 registra o histórico de participação em avaliações internas do IFPB, por segmento:

Figura 10 - Histórico de participação em avaliações internas no IFPB, por segmento



Fonte: IFPB, 2022.

A figura em questão é colocada no texto sem fazer uma chamada ou menção no corpo do texto, muito menos discutir os resultados apresentados. Portanto, não se pode precisar quais os cursos dos estudantes, como foi apresentado no ano anterior. De toda forma, ressaltamos que houve um aumento no último ciclo da participação do segmento técnico-administrativo, em detrimento de menor participação discente; o segmento docente permanece praticamente no mesmo patamar. O ciclo avaliativo 2021-2023 foi elaborado pela CPA de forma aberta e democrática, para que subsidiasse:

- O diagnóstico, de fragilidades e potencialidades da instituição, incluindo-se o conhecimento da percepção dos diversos segmentos acerca da instituição;
- A implantação ou redirecionamento de políticas e ações, considerando as prioridades para o contínuo aprimoramento institucional;
- O monitoramento do aprimoramento institucional, no âmbito dos cursos superiores, de acordo com as exigências de qualidade preestabelecidas pelos SINAES e com as percepções exteriorizadas, através das avaliações internas;
- A ampla participação e conscientização, junto aos segmentos institucionais internos e à sociedade, acerca de seu papel para a melhoria institucional, junto à CPA.

Nessa perspectiva, o relatório de 2021, de autoavaliação institucional, deve ser encarado como um recurso para o diagnóstico e monitoramento, permitindo à comunidade interna e externa acompanhar o nível de consistência da IES, sua missão, metas. Conforme consta no documento, gestores e coordenadores de cursos do IFPB devem ter conhecimento das informações elencadas no relatório de autoavaliação de forma que:

- (i) possam internalizar e liderar as ações e os encaminhamentos de aprimoramento institucional;
- (i) que ajam de forma sistêmica e ágil, assumindo o compromisso de alcançar essas tomadas de ações.

Também registra que o planejamento deve levar em consideração as informações, servindo o relatório de avaliação interna de retroalimentação, sob o risco de não serem detectadas melhorias, caso não sejam seguidas as recomendações da CPA. É notório que no IFPB está se consolidando a cultura da avaliação, como motriz para os avanços desejados.

No tópico 2, há uma apresentação da IES com a história desde a origem e os cursos atuais

- Campus Cabedelo (Presencial) - Ciências Biológicas Licenciatura (Integral); Design Gráfico Tecnológico (Integral); Especialização em Desenvolvimento Educacional e Social.
- Campus Cajazeiras (Presencial) - Análise e Desenvolvimento de Sistemas Tecnológico (Integral); Automação Industrial Tecnológico (Integral); Engenharia Civil Bacharelado (Integral); Engenharia de Controle e Automação Bacharelado (Integral); Licenciatura em Matemática Licenciatura (Noturno).
- Campus Campina Grande (Presencial) - Construção de Edifícios Tecnológico (Integral); Engenharia de Computação Bacharelado (Integral); Física Licenciatura (Noturno); Licenciatura em Matemática (Noturno); Telemática Tecnológico (Integral).
- Campus Guarabira (Presencial) - Gestão Comercial Tecnológico (Noturno); Gestão Comercial Tecnológico (Vespertino); Sistemas para Internet Tecnológico (Integral).
- Campus João Pessoa (Presencial) - Administração Bacharelado (Matutino); Administração Bacharelado (Noturno); Automação Industrial Tecnológico (Matutino); Construção de Edifícios Tecnológico (Noturno); Design de Interiores Tecnológico (Matutino); Engenharia Civil Bacharelado (Integral); Engenharia Elétrica Bacharelado (Integral); Engenharia Mecânica Bacharelado (Integral); Geoprocessamento Tecnológico (Matutino); Gestão Ambiental Tecnológico (Matutino); Licenciatura em Matemática (Vespertino); Negócios Imobiliários Tecnológico (Noturno); Química Licenciatura (Vespertino); Redes de Computadores Tecnológico (Matutino); Sistemas de Telecomunicações Tecnológico (Noturno); Sistemas para Internet Tecnológico (Vespertino).
- Campus Monteiro (Presencial) - Análise e Desenvolvimento de Sistemas Tecnológico (Noturno); Construção de Edifícios Tecnológico (Noturno).
- Campus Patos (Presencial) - Engenharia Civil Bacharelado (Integral); Segurança no Trabalho Tecnológico (Noturno).
- Campus Picuí (Presencial) - Agroecologia Tecnológico (Integral). } Campus Princesa Isabel (Presencial) - Ciências Biológicas Licenciatura (Integral); Gestão Ambiental Tecnológico (Integral).
- Campus Sousa - Unidade São Gonçalo (Presencial) - Agroecologia Tecnológico (Integral); Alimentos Tecnológico (Integral); Educação Física Licenciatura (Integral); Medicina Veterinária Bacharelado (Integral).
- Campus Sousa - Unidade Sede (Presencial) - Química Licenciatura (Noturno).
- Nos Polos a distância – (EaD) - Administração Pública Bacharelado (Integral); Computação e Informática Licenciatura (Integral); Letras - Língua Portuguesa Licenciatura (Integral).

O relatório também aborda a composição da CPA, nomeados pelo reitor por meio da Portaria nº 1539/2021, na forma da lei do SINAES, e explica como funcionam as SPA, subcomissões específicas do IFPB, que têm o papel de colocar em prática as atividades inerentes ao processo de autoavaliação, em cada *campus*. No ano de 2021, a CPA adotou os seguintes instrumentos de consulta:

- QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL, aplicado nos segmentos institucionais docente, discente e técnico-administrativo. Esses questionários abordam as dimensões SINAES atinentes a esses segmentos, pela avaliação de indicadores dentro de uma escala qualitativa ou de relatos abertos. Parte desses indicadores são baseados nos instrumentos de avaliação externa do INEP, mas, de modo a refletir a realidade e a vocação de nossa instituição, abrangendo, por exemplo, a atuação de setores e de órgãos colegiados; a atuação da coordenação de cursos; as ações relativas ao ensino, à pesquisa e à extensão; a qualidade dos serviços disponíveis na instituição e a sua infraestrutura.
- QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DOCENTE E AUTOAVALIAÇÃO DISCENTE, que possui 02 blocos. No primeiro o estudante pode avaliar a atuação do professor no contexto de cada disciplina cursada, abrangendo o cumprimento de suas atribuições, de sua prática docente e sua competência relacional. No segundo bloco, o aluno pode se autoavaliar, no que concerne ao seu aproveitamento em cada disciplina cursada, a sua conduta em relação à turma e com cada professor. Ambos os blocos são dispostos como indicadores, avaliáveis sobre uma escala qualitativa.
- PAINÉIS APROPRIADORES, que possibilitam a identificação de tópicos de destaque, quer sejam fragilidades ou potencialidades, na perspectiva dos cursos e dos *campi* (sobre si mesmos e sobre a instituição como um todo), com base em resultados anteriores de avaliações externas e internas, de resultados do ciclo atual, do PDI e de reivindicações da comunidade (ex.: por meio de reuniões com segmentos). Com eles também é possível caracterizar e acompanhar ações, especialmente as de superação (ações de melhorias). Portanto, os painéis apropriadores são instrumentos de apropriação dialógica que também permitem abordar aspectos eventualmente não contemplados em indicadores dos questionários, no que tange ao desempenho dos cursos e dos *campi*, possibilitando que essas instâncias se conscientizem sobre fatos e monitorem providências em colaboração com os seus segmentos, visando ao aprimoramento institucional.

Utilizando os mesmos parâmetros do ano anterior, desenvolvidos por professores e estudantes do CST em Análise de Desenvolvimento de Sistemas, do *campus* Monteiro, que resultou na descrição de um metamodelo autoavaliativo, a coleta de dados para o primeiro ano desse ciclo avaliativo foi efetivada por meio de questionários de avaliação institucional, aplicado aos discentes e docentes dos cursos superiores presenciais e EAD, assim como aos técnicos administrativos. As dimensões avaliadas foram as seguintes:

- Eixo 3: POLÍTICAS ACADÊMICAS - Dimensão 2. POLÍTICAS P/ ENSINO PESQUISA E EXTENSÃO Dimensão 4. COMUNICAÇÃO COM A SOCIEDADE Dimensão 9. POLÍTICAS DE ATENDIMENTO AOS DISCENTES.
- Eixo 4: POLÍTICAS DE GESTÃO - Dimensão 5. POLÍTICAS DE PESSOAL Dimensão 6. ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA INSTITUIÇÃO RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL 2021 Dimensão 10. SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA.

Foram utilizados três instrumentos para a coleta de dados: 1 – Questionário de Avaliação para estudantes de cursos superiores presencial e EAD; 2 – Questionários de Avaliação para docentes de cursos superiores presencial e EAD; 3 – Questionário de Avaliação para Técnicos Administrativos. Estes instrumentos de coleta de dados foram construídos no formato de formulários eletrônicos, disponível no *link*: <http://avaliacao.ifpb.edu.br/>. A divulgação dessas informações é feita por meio do portal do IFPB, tornando públicos os dados trabalhados nessa autoavaliação. Na figura 11, pode-se observar o universo amostral e a participação dos diferentes segmentos nos processos de autoavaliação.

Figura 11 - Participação da comunidade acadêmica detalhada

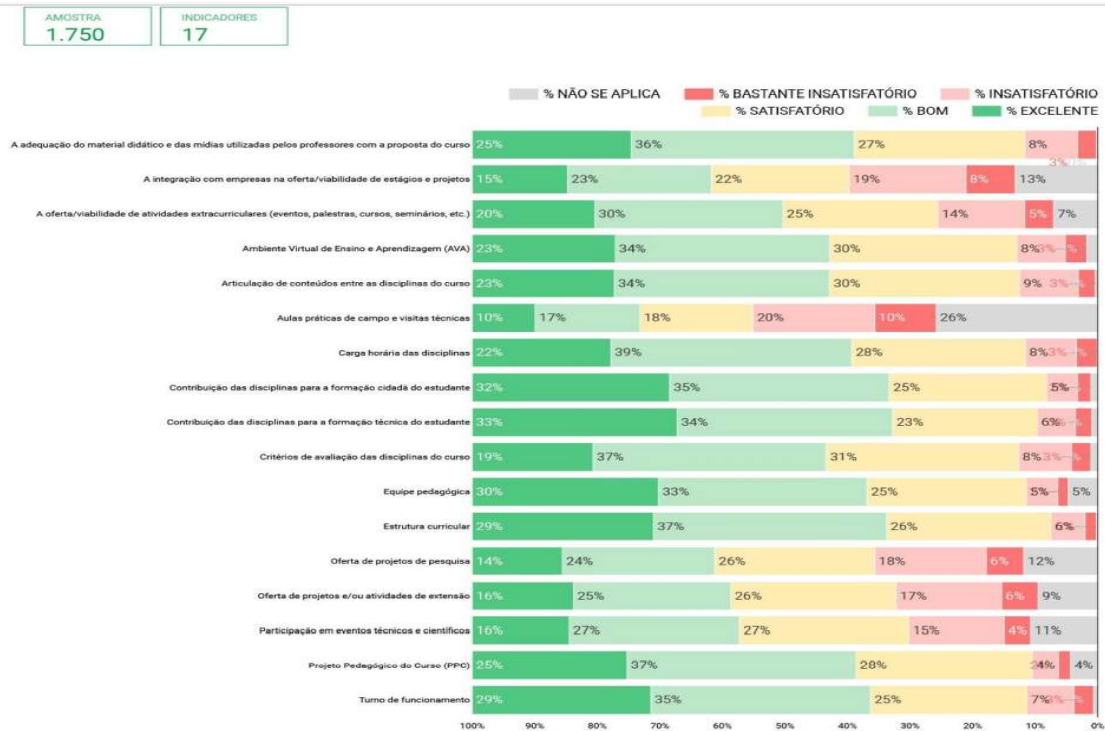


Fonte: IFPB, 2022.

Por meio desses dados, pode-se questionar sobre o universo amostral, uma vez que esse número de 7.604 discentes se refere aos estudantes matriculados em 2021.1 nos cursos em nível de graduação e pós-graduação. Deste total, 23% participaram da coleta; do segmento docente cerca de 45% responderam, do total de 759 professores; e dos técnicos administrativos, 24% responderam. É importante lembrar que as atividades ainda ocorriam de modo remoto, o que pode ter influenciado nos quantitativos dos respondentes, segundo o relatório.

A apresentação dos resultados é composta apenas de dados pertinentes elencados pela CPA, contemplando dois eixos, 3 e 4, e as 6 dimensões respectivas a esses eixos. A apresentação é feita de forma separada, por segmento, uma vez que houve perguntas diferentes. No eixo 3, selecionou-se os gráficos referentes à política de ensino, pesquisa e extensão, dimensão 2, para os 3 segmentos:

Figura 12 - Segmento discente - Políticas de Ensino, Pesquisa e Extensão



Fonte: IFPB, 2022.

Foram 1.750 respondentes, para 17 indicadores elencados no formulário virtual. Destaca-se o indicador de aulas práticas de campo e visita técnica, que somam bom e excelente apenas 27%; 18% consideram satisfatório; e cerca de 56% classificaram esse indicador como insatisfatório, muito insatisfatório ou não se aplica ao curso. Quanto ao indicador de ofertas de projetos de pesquisa, 24% se mostraram insatisfeitos ou muito insatisfeitos; apenas 38% consideram bom ou excelente o indicador.

Para o segmento docente, apresentamos a figura 13 que aborda 12 indicadores, em uma amostra de 346 docentes, e, dentre as dimensões, destaca-se como ponto positivo a equipe pedagógica, que possui avaliação de 66% excelente ou bom; se somados aos satisfatórios chega a um total de 88%, evidenciando uma boa equipe pedagógica.

Figura 13 - Segmento docente - Políticas de Ensino, Pesquisa e Extensão



Fonte: IFPB, 2022.

Ao analisar a participação docente em eventos científicos, notamos que chega a 60%, se somado o satisfatório com o insatisfatório e o muito insatisfatório, revelando que a participação docente carece de melhora nesse indicador. Em relação aos indicadores de incentivo do IFPB para participação em atividades de pesquisa e extensão, menos de 50% dos docentes consideram bom ou excelente esse incentivo, ou seja, outro aspecto que merece atenção, assim como as políticas e mecanismos de apoio à pesquisa e extensão.

Sobre o segmento técnico-administrativo, a dimensão 2 está representada na figura 14:

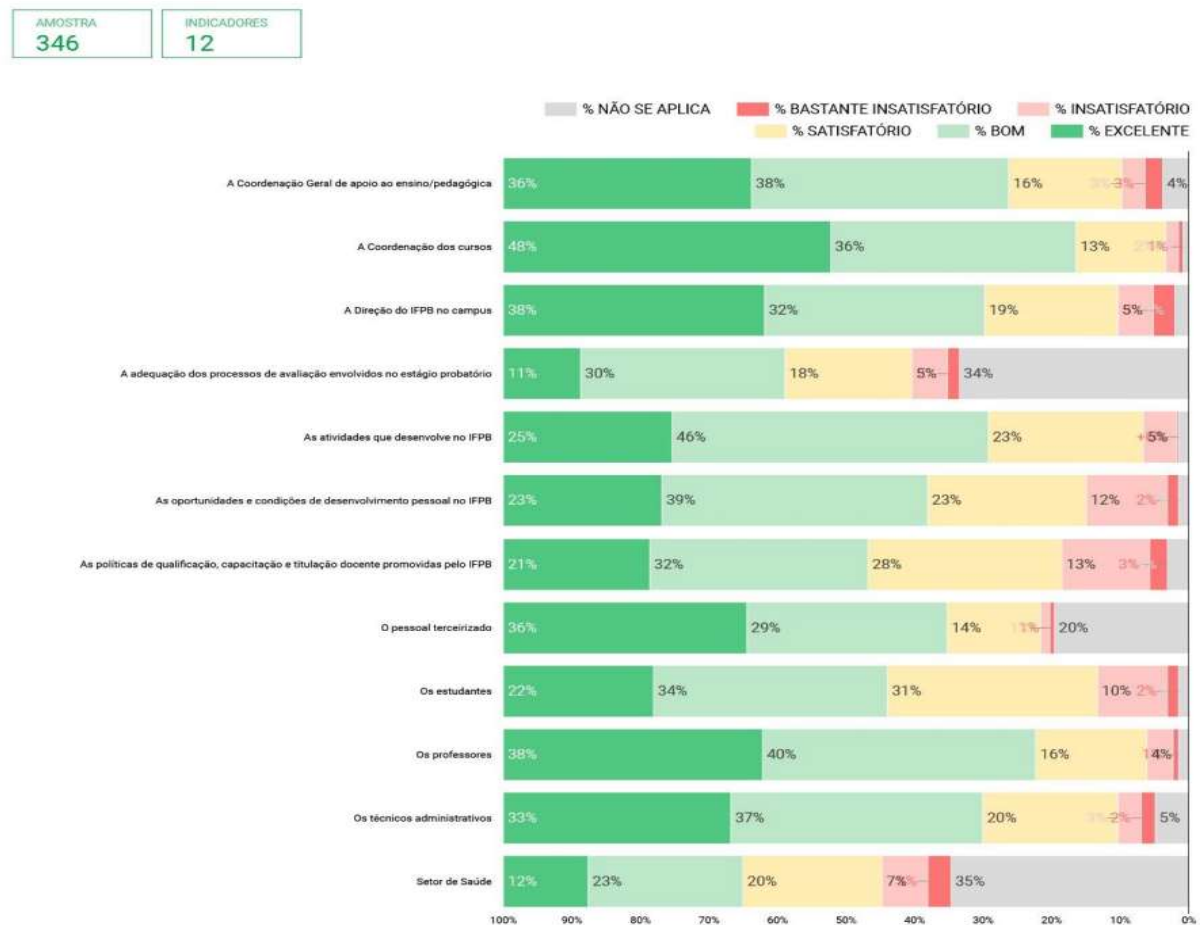
Figura 14 - Segmento técnico-administrativo em educação - Políticas de Ensino, Pesquisa e Extensão



Fonte: IFPB, 2022.

Observamos que no indicador de incentivo à participação em atividades de pesquisa há 21% com índice insatisfatório ou muito insatisfatório, evidenciando a necessidade de inclusão desse segmento na área da pesquisa. No que se refere às políticas e mecanismos de atendimento remoto, são avaliadas com 57% bom e excelente, o que mostra o empenho da IES em dar continuidade no fazer pedagógico, apesar da pandemia.

Figura 15 - Segmento Docente, dimensão 5 Política de pessoal

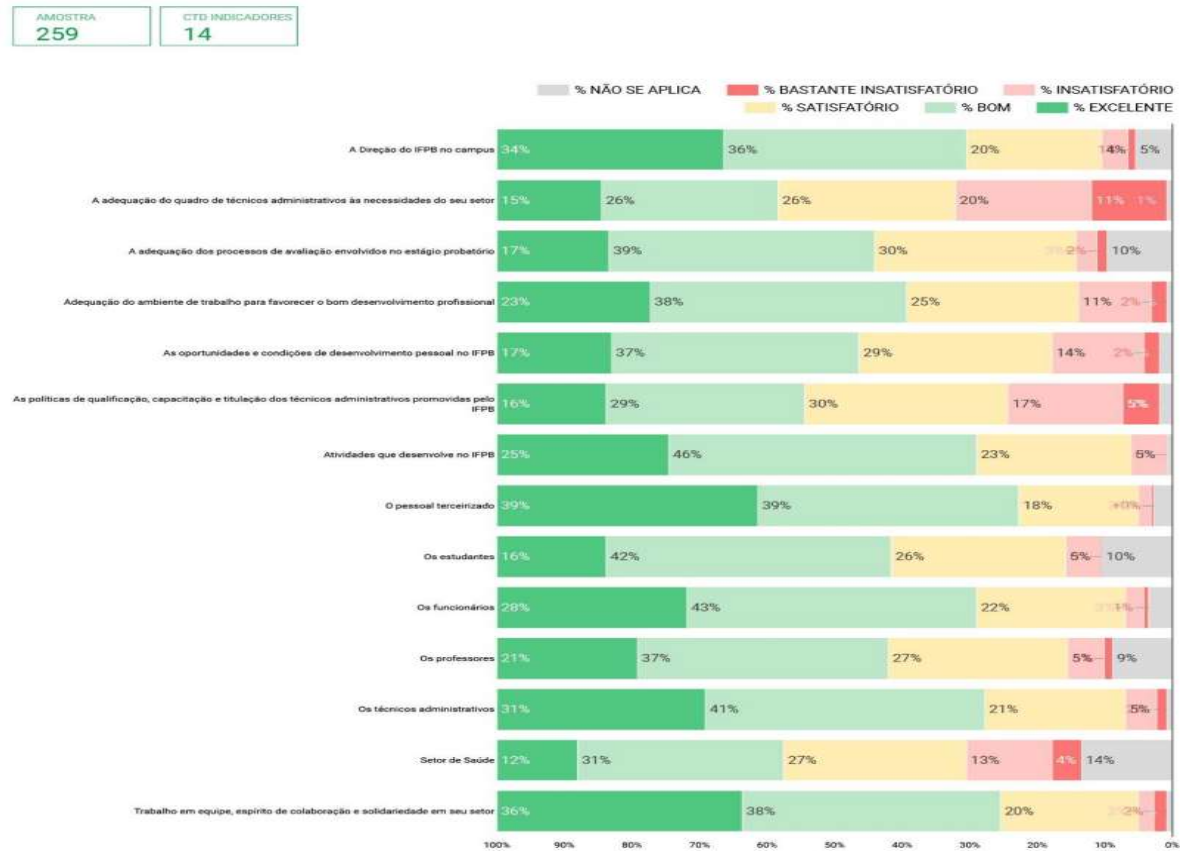


Fonte: IFPB, 2022.

É possível observar na figura 15 a menção aos coordenadores de curso, cujas avaliações, na ótica dos professores, atingiu 84% como excelente e boa.

Não obstante, no que se refere ao serviço de saúde, a avaliação é de 12% excelência e 23% boa. No que se refere aos professores, quase 80% consideram seus pares bons e excelentes. Na ótica dos estudantes, os docentes foram considerados com 50% bons e excelentes. Em relação às políticas de qualificação, capacitação e qualificação docente, houve 15% de docentes que consideraram insatisfatório e bastante insatisfatório. No segmento técnico-administrativo, que atua diretamente no âmbito pedagógico, a participação foi de 259. Nos 14 indicadores analisados, observa-se uma insatisfação dos servidores quanto ao indicador “A adequação do quadro de técnicos administrativos às necessidades do seu setor”, com mais de 30% classificando o indicador como insatisfatório e bastante insatisfatório.

Figura 16 - Segmento Técnico-Administrativo – Dimensão 5 “política de pessoal”



Fonte: IFPB, 2022.

Percebemos que no indicador que aborda o “trabalho em equipe, espírito de colaboração e solidariedade em seu setor”, todos que responderam ao questionário o consideram satisfatório, bom e excelente, estes últimos somam cerca de 70%. Quanto às políticas de qualificação, capacitação e titulação dos técnicos, promovidas pelo IFPB, existe uma parcela de 22% que consideram insatisfatório ou bastante insatisfatório. Os TAE avaliaram com 70% de bom e excelente, se somados aos que consideram esse indicador satisfatório.

No relatório são apresentadas as recomendações da CPA para cada dimensão analisada no RAAI 2021 (IFPB, 2022). Com base nesses dados, elaboramos um quadro com as ações de melhoria registradas no documento:

Quadro 9 - Ações de melhoria recomendadas pela CPA, Eixo 4

EIXO	DIMENSÃO	AÇÕES DE MELHORIA
Eixo 3	DIMENSÃO 2: POLÍTICAS PARA O ENSINO, A PESQUISA E A EXTENSÃO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tornar o planejamento de participação em eventos, aulas de campo e visitas técnicas ligados ao curso no semestre letivo mais eficaz, envolvendo os estudantes e docentes, realizando-se, antecipadamente no semestre, ampla divulgação do que poderá se concretizar. 2. Melhorar a comunicação com os estudantes, no sentido de informar, de forma regular, por curso, sobre a oferta/viabilidade de estágios (coordenação de estágios), assim como ampliar parcerias com empresas. 3. Promover e garantir a regularidade de eventos realizados pelo curso, ligados à área específica do mesmo; 4. Conscientizar sobre como os técnicos administrativos podem colaborar ou atuar em projetos de pesquisa ligados à sua área de formação. 5. Promover reuniões para levantamento das fragilidades e potencialidades na oferta de serviços dos <i>campi</i>.
	DIMENSÃO 4: COMUNICAÇÃO COM A SOCIEDADE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implantar eficazmente o serviço de ouvidoria, ou canais eletrônicos alternativos de fácil acesso, nos <i>campi</i>, para operacionalizá-la. 2. Divulgar informações sobre atividades de ensino, pesquisa e extensão de forma mais contextualizada com os cursos, nos canais oficiais. Solicitar cooperação dos coordenadores de projetos para auxiliarem nesse processo.
	DIMENSÃO 9: POLÍTICA DE ATENDIMENTO AOS DISCENTES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aperfeiçoar, divulgar e/ou convocar a comunidade acadêmica, ampla e ciclicamente, sobre qual tipo de serviço é prestado pelo setor de saúde, o seu formato de atendimento e horários. 2. Verificar como melhorar a aplicação do serviço de saúde para estudantes. 3. Ampliar, tão logo possível, os programas de assistência estudantil para melhorar as possibilidades de ingresso e permanência dos discentes. 4. Promover reuniões para levantamento das fragilidades e potencialidades na oferta de serviços dos <i>campi</i>.
EIXO 4	DIMENSÃO 5: POLÍTICAS DE PESSOAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aperfeiçoar, divulgar e/ou convocar a comunidade acadêmica, ampla e ciclicamente, sobre qual tipo de serviço é prestado pelo setor de saúde, o seu formato de atendimento e horários. 2. Verificar como melhorar a aplicação do serviço de saúde para docentes e técnicos administrativos. 3. Verificar uma maneira de como tornar o processo de avaliação do Estágio probatório mais transparente. 4. Promover reuniões para levantamento das fragilidades e potencialidades na oferta de serviços dos <i>campi</i>.
	DIMENSÃO 6: ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA INSTITUIÇÃO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melhorar a disponibilidade de atendimento de setores como Biblioteca e Coordenação de Estágios. Verificar o que está acontecendo com os usuários e o que pode ser feito para melhorar a questão nesses setores. 2. Aprimorar a propagação de informações de órgãos como Cepe, Consuper, Conselho de Ética e CPPD. 3. Manter o estímulo à participação nas decisões da instituição, informando, sempre que possível, estudantes, docentes e técnicos administrativos, por meio da realização de reuniões setoriais ou sistêmicas e coleta de opiniões <i>in loco</i> ou em meio digital, considerando a atuação de órgãos colegiados e comissões responsáveis por criar ou atualizar políticas, regulamentações e decisões do IFPB. 4. Promover reuniões para levantamento das fragilidades e potencialidades na oferta de serviços dos <i>campi</i>.
	DIMENSÃO 10: SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar ampla divulgação dos critérios de distribuição e execução orçamentária do IFPB (Reitoria e <i>campi</i>). 2. Manter a prática de convocar sobre previsões e modificações nos recursos direcionados para os <i>campi</i>. A fim de melhorar ainda mais a percepção sobre isso, podem ser distribuídas (ex.: como notícia no portal do campus, reforçada pelo <i>e-mail</i> institucional) as informações destacadas/resumidas sobre a situação das previsões e sobre a execução de recursos.

Fonte: Elaboração própria com base no IFPB, 2022.

As recomendações nas seis dimensões devem ser apropriadas pelos gestores e coordenadores, pois a melhoria na qualidade dos serviços oferecidos pelo IFPB depende da execução dessas ações, que estão baseadas nos processos de autoavaliação da instituição. É evidente que a cultura da avaliação está se consolidando no âmbito do IFPB, assim como é notório a evolução da CPA, o que pode ser percebido pela elevação da qualidade dos relatórios.

5.3 Matriz SWOT

A fim de contribuir com a instituição, mostrando seus pontos fortes e aqueles que precisam de atenção, recorreremos à matriz SWOT, que consiste em uma metodologia de análise com o intuito de conhecer como o IFPB está trabalhando as avaliações, no que se refere à melhoria da qualidade dos serviços oferecidos à sociedade, sobretudo em relação ao que preconiza a legislação vigente.

5.3.1 Análise do ambiente externo

Um dos principais fatores que podem influir no comportamento da instituição é a crise pós-pandemia, que oscila sempre e faz com que os preços sofram reajustes a cada nova estação. Outro fator que influencia é a concorrência das instituições da região e da própria cidade. Estratégias que têm objetivos similares compartilham características que guiam e se ligam às Vantagens Competitivas Sustentáveis (VCS). A maioria utiliza meios diferenciados ou recursos de baixo custo, ou ambos. Outras estratégias são foco, movimentos antecipatórios e sinergia.

Quadro 10 - Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos fracos
Conveniência nos produtos e serviços	Não oferecer serviços de qualidade
Qualidade dos produtos e serviços	Infraestrutura
Atendimento rápido e personalizado	Quantidade de funcionários
Oportunidades	Ameaças
Ponto de ônibus em frente à instituição	Crises econômicas
Surgimento de novas tecnologias e tendências	Cenário político
Desenvolvimento do bairro com a instituição	

Fonte: A autoria própria (2022).

A análise SWOT dos relatórios de autoavaliação dos anos de 2017, 2018, 2020 e 2021 do IFPB nos permitiu utilizar uma matriz SWOT evidenciando indicadores que alocamos em categorias como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Os critérios de autoavaliação, apesar de seguir a Nota Técnica do INEP 65/2004, alteram suas estruturas, a depender do ano

do ciclo avaliativo. O intuito de elaborar esta matriz e discutir um diagnóstico do IFPB é ressaltar que a instituição já apresenta um padrão de qualidade considerável, mas existe o potencial para alcançar a excelência por meio de um crescimento contínuo. A autoavaliação realizada pela CPA é um valioso recurso para identificar os pontos fortes e fracos da instituição, assim como compreender a percepção da comunidade acadêmica em diferentes aspectos. As recomendações presentes nos relatórios de autoavaliação fornecem um direcionamento para as melhorias necessárias e aprimoramentos no âmbito institucional.

A análise SWOT dos relatórios de avaliação interna do IFPB subsidiou a elaboração da matriz SWOT, que está disposta no quadro 11, elencando elementos/dimensões que classificamos como forças e fraquezas, no ambiente interno, e oportunidades e ameaças, no ambiente externo. De acordo com outros trabalhos na área, adotou-se também um padrão de cores para facilitar a leitura do quadro, por se tratar de um demonstrativo com várias informações. A coloração verde representa as **FORÇAS**, a amarela representa as **FRAQUEZAS**, a azul as **OPORTUNIDADES** e as **AMEAÇAS** estão representadas pela cor vermelha.

Quadro 11 - Matriz SWOT Relatórios de Avaliação Institucional Interna do IFPB		
AMBIENTE INTERNO		
RAAI	FORÇAS	FRAQUEZAS
2017	<p>Dimensão 1 - Missão e PDI: avaliado positivamente pelos docentes e técnicos o PDI, a missão e valores institucionais;</p> <p>Dimensão 3 – Responsabilidade Social da Instituição: avaliada, positivamente, por 67% discentes, 61% docentes e 51% técnicos;</p> <p>Dimensão 2 – Políticas para o Ensino, pesquisa e Extensão: considerado forte pelos 3 segmentos, especialmente os discentes, apenas 18% avaliaram negativamente;</p> <p>Dimensão 4 – Comunicação com a Sociedade: os 3 segmentos avaliaram com apenas 22% negativamente;</p> <p>Dimensão 9 - Política de Atendimento aos Discentes: a mais bem avaliada do eixo 3, 58% docentes, 45% discentes e 46% técnicos avaliaram como muito bom ou excelente esta dimensão;</p> <p>Dimensão 5 – Políticas de Pessoal: avaliado positivamente pelos docentes com 70% e os técnicos com 59%, apenas 6% dos docentes avaliaram negativo e 13% dos TAEs;</p> <p>Dimensão 6 – Organização e Gestão da Instituição: avaliado positivamente por 58% dos docentes, 53% dos discentes e 41% dos técnicos.</p> <p>Dimensão 7 – Infraestrutura Física: avaliada positivamente por 61% dos discentes, 50% dos docentes e 53% dos técnicos;</p>	<p>Dimensão 8 – Planejamento e Avaliação: o indicador de análise da D8 foi classificado como urgente, necessitando de ação de melhoria, além de existir o desconhecimento, nos três segmentos, do que se trata a CPA, de seu papel e suas ações;</p> <p>Dimensão 1 - Missão e PDI: discentes desconhecem ou avaliam negativamente a missão e o PDI;</p> <p>Dimensão 9 - Política de Atendimento aos Discentes: 30% dos técnicos administrativos do campus João Pessoa avaliaram de forma negativa;</p> <p>Dimensão 10 Sustentabilidade Financeira: apenas 37% avaliaram de forma positiva e os TAEs apenas 30%;</p> <p>Dimensão 7 – Infraestrutura Física: No campus João Pessoa há uma insatisfação dos técnicos, com 18%.</p> <p>Observações:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. O relatório do ano de 2017 é muito sucinto, apenas 37 páginas; 2. A CPA em processo de consolidação em alguns <i>campi</i> novos;

2018	<p>Dimensão 1 - Missão e PDI: 60% dos docentes e 52% dos técnicos avaliaram positivamente;</p> <p>Dimensão 3 – Responsabilidade Social da Instituição: ocorreu indicação de positivo no geral;</p> <p>Dimensão 4 – Comunicação com a Sociedade: os discentes avaliaram positivamente com 1/3 e 1/2 dos respondentes, os docentes entre 40% e 50% e os técnicos entre 42% e 57%, mesmo assim classifica que precisam ter ações urgentes;</p> <p>Dimensão 9 - Política de Atendimento aos Discentes: avaliaram positivamente, para quesitos como o atendimento dos estudantes aos professores, as políticas de apoio ao estudante e os alcances do programa estudantil;</p> <p>Dimensão 5 – Políticas de Pessoal: 75% dos docentes ou mais, aprovam as políticas de pessoal, nos quesitos pesquisados;</p> <p>Dimensão 6 – Organização e Gestão da Instituição: o segmento docente apontou com 70% das respostas que o planejamento anual do campus foi cumprido;</p> <p>Dimensão 7 – Infraestrutura Física: apenas 10,67% dos discentes consideram ruins os serviços da biblioteca;</p> <p>Dimensão 7 – Infraestrutura Física: 80% do segmento docente considera o campus seguro;</p>	<p>Dimensão 8 – Planejamento e Avaliação: indica um desconhecimento do que se trata a CPA, do seu papel e de suas ações. Os discentes com 32%, 40% docentes e 52,38% dos técnicos desconhecem e o indicador de análise de dimensão é urgência.</p> <p>Dimensão 1 - Missão e PDI: os indicadores apontam para desconhecimento da missão, dos valores institucionais e do PDI, para o segmento discente;</p> <p>Dimensão 2 – Políticas para o Ensino, pesquisa e Extensão: o segmento docente considera que 53,57% dos estudantes entram na IES com baixo rendimento, com pontuação mínima do ENEM;</p> <ul style="list-style-type: none"> - 29,33% dos discentes não aprovam a disponibilidade de aulas práticas e visitas de campus; - 40% dos discentes consideram que não há integração com empresas na oferta de estágios; <p>Dimensão 9 - Política de Atendimento aos Discentes: 54,67% dos discentes reclamam que não existe serviço de refeitório;</p> <p>Dimensão 5 – Políticas de Pessoal: cerca de 30% dos técnicos reclamam da falta de oportunidades para crescimento pessoal;</p> <p>Dimensão 6 – Organização e Gestão da Instituição: 42% do segmento técnico-administrativo classificou como negativa a participação de políticas de ensino, pesquisa e extensão;</p> <p>Dimensão 10 Sustentabilidade Financeira: os docentes e técnicos apresentam desconhecimento dos critérios de distribuição e execução orçamentária;</p> <p>Dimensão 7 – Infraestrutura Física: os discentes, docentes e técnicos sobre as áreas de convivência no campus informaram negativamente, 20%, 50% e 33%, respectivamente;</p> <p>Observação: Identificamos que as recomendações da CPA para posterior levantamento de ações de melhoria são praticamente iguais, de acordo com o apresentado no relatório de 2017, além de diversos trechos do RAAI;</p>
2019	-	<p>O relatório de autoavaliação institucional referente ao ano de 2019 não está disponível no site institucional do IFPB: este fato abre um lapso temporal no ciclo avaliativo de três anos, 2018-2020, e consideramos uma fraqueza nesta IES a ausência deste relatório no site institucional. Subentende-se que neste ano o processo de autoavaliação não cumpriu com os objetivos de subsidiar os gestores/ coordenadores com informações para o planejamento e desenvolvimento nas dez dimensões institucionais que preconiza a Nota Técnica 65/2014 CONAES/DAES/INEP.</p>
2020	<p>Dimensão 3 – Responsabilidade Social da Instituição: esta dimensão foi caracterizada como uma força, por entendermos que no ano de 2020, primeiro ano de pandemia do coronavírus, o IFPB desenvolveu ações que minimizaram os problemas sofridos pela população paraibana, em especial os discentes da instituição, com a Campanha IFPB Solidário em parceria com algumas entidades (SINTEF-PB, DCE, ASSEGT, Funtec, ASSIF-PB e Sicoob).</p> <p>Eixo 3 - Dimensão 2 – Políticas para o Ensino, Pesquisa e Extensão / Dimensão 9 - Política de Atendimento aos Discentes: no período pandêmico o IFPB ofertou editais para contemplar os discentes com equipamentos digitais e aderiu ao programa do MEC alunos conectados, disponibilizando um <i>chip</i> com acesso à internet, para que pudessem participar das atividades não presenciais de ensino.</p> <p>Observação:</p>	<p>Eixo 3 - Dimensão 2 “Políticas de Ensino, Pesquisa e Extensão”, Dimensão 4 “Comunicação com a Sociedade” e Dimensão 9 “Políticas de Atendimento Discente”: neste eixo é apresentado a Nota Técnica 65/2014 CONAES/DAES/INEP, a LDB 9.394/96, a Portaria nº 343 do MEC, mas não trabalha os dados referente ao resultado da autoavaliação do ano em questão, apenas cita atividades desenvolvidas nos <i>campi</i>.</p> <p>Eixo 4 – Dimensão 4 “Política de Gestão”, Dimensão 5 “Política de Pessoal” e Dimensão 6 “Organização e Gestão Institucional”: o eixo contempla informações sobre o Consuper, Cepe, Codir, entre outras áreas da IES com relação ao eixo, porém deixa a desejar quanto aos resultados do processo de autoavaliação, compreensível pelas limitações da metodologia utilizada. Consideramos uma fraqueza pelo fato de ser a versão integral do ciclo avaliativo 2018-2020, abaixo seguem algumas observações.</p> <p>Observação:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Por se tratar de uma versão integral do relatório, o último ano do ciclo 2018-2020 deveria discutir os

	<ol style="list-style-type: none"> 1. A campanha distribuiu 33.175 (trinta e três mil e cento e setenta e cinco) itens, beneficiando 124 instituições e 33 cidades. Dentre os 16 itens foram doadas 22.690 máscaras de tecido, 1.464 cestas básicas, 1.000 caixas de luvas latex, 160 unidades de álcool em gel, entre outros itens indispensáveis no momento pandêmico. 2. O item 6 do Relatório de Autoavaliação Institucional apresenta uma tabela com os resultados das avaliações externas a partir de 2012, relacionadas aos cursos de graduação do IFPB. Apresenta, de todos os cursos, o Conceito ENADE, Conceito Preliminar de Curso – CPC, Conceito de Curso - CC e o Índice Geral de Cursos – IGC; 3. No final do relatório é apresentado um quadro que é o Plano de Ação com as indicações de ações de melhoria para cada um dos 5 eixos, de acordo com orienta a Nota Técnica 65/2014 CONAES/DAES/INEP; 	<p>conteúdos relativos aos dois relatórios parciais anteriores, explicitando uma análise global em relação ao PDI e todos os eixos/dimensões do instrumento, de acordo com a Nota Técnica 65/2014 CONAES/DAES/INEP.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. O relatório de autoavaliação, apesar de estar bem escrito, explicativo e com muitas informações úteis sobre os processos de autoavaliação, não contempla as informações e ações desenvolvidas pela CPA no ano de referência no que diz respeito aos resultados dos processos de autoavaliação. 3. A escolha da metodologia de Pesquisa Indireta Documental tem influência direta na ausência da apresentação dos resultados de autoavaliação, uma vez que os dados foram coletados nas mais diversas fontes, como o PDI, ANPs, Lei do SINAES, Relatórios de Acompanhamento das ANPs; 4. O item 6 do Relatório de Autoavaliação institucional poderia trazer as conceitos institucionais obtidos nas avaliações externas institucionais de 2018 e 2019;
2021	<p>Eixo 3 – Dimensão 2 “Políticas de Ensino, Pesquisa e Extensão”, Dimensão 4 “Comunicação com a Sociedade”, Dimensão 9 “Política de Atendimento ao Discente”: as dimensões deste eixo foram pesquisadas por meio de um questionário da Pró-Reitoria de Ensino, subsidiado de informações da CPA. Para cada dimensão foram formuladas perguntas que viraram indicadores, confeccionando, em seguida, gráfico com uma ótima fonte de informação sobre cada uma das dimensões.</p> <p>Eixo 4 – Política de Gestão: Dimensão 5 “Política de Pessoal”, Dimensão 6 “Organização e Gestão da Instituição” e Dimensão 10 “Sustentabilidade Financeira”: as dimensões deste eixo foram pesquisadas por meio de um questionário da Pró-Reitoria de Ensino, subsidiado de informações da CPA. Para cada dimensão foram formuladas perguntas que viraram indicadores, confeccionando, em seguida, gráfico com uma ótima fonte de informação sobre cada uma das dimensões.</p> <p>Observação:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. O item 6 do Relatório de Autoavaliação Institucional apresenta uma tabela com os resultados das avaliações externas a partir de 2012, relacionada aos cursos de graduação do IFPB. Apresenta, de todos os cursos, o Conceito ENADE, Conceito Preliminar de Curso (CPC), Conceito de Curso (CC) e o Índice Geral de Cursos (IGC); 2. No indicador que trata da qualidade das informações prestadas à comunidade interna, o IFPB foi avaliado positivamente por 84% dos discentes avaliados, consideraram satisfatório, bom ou excelente; 3. No indicador que trata do alcance dos programas da assistência estudantil observamos que os docentes avaliaram positivamente, 85%, consideraram satisfatório, bom ou excelente; 4. Na Dimensão 6 “Organização e Gestão da Instituição”, o indicador avaliado no questionário, que tratava da transparência da gestão do IFPB, foi avaliada pelos discentes como satisfatório, bom ou excelente por 81% 	<p>Os eixos 1 “Planejamento e Avaliação Institucional”, 2 “Desenvolvimento Institucional” e 5 “Infraestrutura Física” não fazem parte das análises do relatório de autoavaliação de 2021: a ausência da autoavaliação desses eixos deixa de subsidiar com informações de qualidade os gestores e coordenadores nas tomadas de decisões e no planejamento institucional.</p> <p>Observação:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. O item 6 do Relatório de Autoavaliação institucional poderia trazer as conceitos institucionais obtidos nas avaliações externas institucionais de 2018 e 2019; 2. A participação dos segmentos de todos os <i>campi</i> no processo de autoavaliação foi para os discentes de 23,01%, os docentes 45,59% e 23,94% de participação dos técnicos administrativos em educação, observados uma baixa participação nos 3 segmentos; 3. Na Dimensão 10 “Sustentabilidade Financeira”, apenas 14% dos docentes consideraram excelente a previsão e execução de recursos direcionados para seu campus. Isso se deve à Emenda Constitucional 95, que congela por 20 anos o investimento em saúde, educação e segurança.

	do grupo pesquisado. 5. Na Dimensão 5 “Política de Pessoal” o indicador que trata das políticas de qualificação, capacitação e titulação docente promovidas pelo IFPB, foi avaliada com 81% de respostas satisfatório, bom e excelente.	
AMBIENTE EXTERNO		
RAAI	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
2017	Dimensão 3 – Responsabilidade Social da Instituição: avaliada positivamente por 67% dos discentes, 61% dos docentes e 51% técnicos; (divulgação da IES, capilaridade, reconhecimento social)	Dimensão 10 Sustentabilidade Financeira: apenas 37% dos docentes avaliaram de forma positiva e os técnicos apenas 30%, o que evidencia uma problemática. Dimensão 10 Sustentabilidade Financeira: o relator diz que “é sensato se supor que as políticas para educação dos últimos governos têm gerado incertezas com o congelamento de recursos para as instituições da educação, o que marcou o cenário de preocupação dos brasileiros ao longo de 2017” no governo do presidente Michael Temer;
2018	Dimensão 5 – Políticas de Pessoal: nessa dimensão a IES, por necessitar de servidores capacitados e qualificados, existe uma oportunidade de formação especialmente dos técnicos administrativos;	Observação: Identificamos que as recomendações da CPA para posterior levantamento de ações de melhoria são praticamente iguais, de acordo com o apresentado no relatório de 2017, além de diversos trechos do RAAI;
2019	-	O relatório de autoavaliação institucional referente ao ano de 2019 não está disponível no site institucional do IFPB: a ausência deste documento de autoavaliação no <i>site</i> da IES se caracteriza como uma ameaça ao IFPB, interferindo nos processos de avaliações externas em momentos posteriores que analisam este documento. Não dispor deste documento em endereço eletrônico exclui a comunidade interna e externa de ter acesso ao processo de autoavaliação, não dando transparência aos dados referentes a este ano de 2019.
2020	-	Dimensão 1 - Missão e PDI: ao invés de apresentar os resultados dos processos de autoavaliação institucional, o relatório apresenta a missão do IFPB, os valores institucionais, não contemplando a autoavaliação como preconiza a Nota Técnica 65/2014 CONAES/DAES/INEP, o que prejudicará a IES em avaliações externas que analisarem o RAAI. Observação: nos cinco eixos podemos observar a ausência da apresentação dos resultados dos processo de autoavaliação desenvolvido pela CPA. Compreendemos ser um ano atípico por conta da pandemia, porém o fato deste relatório ser o último do ciclo avaliativo 2018-2020, não atende às orientações da Nota Técnica 65/2014 CONAES/DAES/INEP de discussão do conteúdo do relatório dos anos anteriores, fato que pode prejudicar a IES em avaliações externas.
2021	-	Os eixo 1 “Planejamento e Avaliação Institucional” , 2 “Desenvolvimento Institucional” e 5 “Infraestrutura Física” não fazem parte das análises do relatório de autoavaliação de 2021: O fato de não se autoavaliar em três dimensões irá influenciar negativamente em avaliações externas futuras, assim como no planejamento da IES. Observação: a baixa participação dos três segmentos nos processos avaliativos são um fato que poderá prejudicar o IFPB em futuras avaliações externas que analisem esse RAAI.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

5.3.2 Diagnóstico Institucional

O IFPB, em relação a muitas instituições federais de ensino no país, é uma instituição jovem que oferta educação em nível superior e, também, de nível médio/técnico. Nessa perspectiva se observa uma evolução, nos últimos cinco anos (2017-2021), nos processos de autoavaliação, porém, ainda demanda mais atenção da CPA na elaboração dos relatórios.

No relatório de 2017, há registro que mostra um salto expressivo na participação dos docentes nos processos de autoavaliação entre os triênios de 2010-2011 e 2011-2014, com o dobro no número de participantes. Esse aumento é um indicativo positivo de que os docentes estão cada vez mais conscientes da importância da autoavaliação para o aprimoramento das práticas acadêmicas e administrativas. A continuidade da participação em torno de 420 docentes, no triênio seguinte, também é relevante, e demonstra que a instituição conseguiu manter o engajamento dos docentes no processo avaliativo.

No que diz respeito à metodologia e às dimensões avaliativas, podemos afirmar que o relatório de 2017 está em concordância com as diretrizes da Nota Técnica INEP/DAES/CONAES nº 65/2014, o que revela um ponto positivo, pois indica que a instituição segue padrões de qualidade, reconhecidos e amplamente utilizados em avaliações institucionais. Além disso, a abordagem, a partir dos cinco eixos e das dez dimensões avaliativas, permite uma análise abrangente da instituição, possibilitando uma visão mais completa dos diversos aspectos que compõem a vida acadêmica e administrativa. No entanto, é importante que a gestão do IFPB esteja atenta à atualização constante de suas dimensões avaliativas, a fim de garantir que as áreas mais relevantes e críticas para o desenvolvimento institucional sejam abordadas adequadamente. As dimensões avaliativas devem refletir as necessidades e desafios específicos do instituto, considerando as mudanças contextuais e as demandas da sociedade.

As limitações relacionadas à migração de sistemas podem ter impactado a qualidade dos dados coletados, gerando problemas como exclusões de respostas ou duplicidade. Esses fatores podem influenciar negativamente a precisão das análises e a validade dos resultados. Dessa maneira, para garantir a confiabilidade dos dados e a representatividade das informações, a instituição deve se preocupar em apresentar soluções para corrigir esses problemas, implementando medidas que assegurem a integridade e qualidade dos dados coletados nos próximos ciclos de autoavaliação.

Em resumo, a análise dos resultados do relatório de autoavaliação institucional do IFPB, de 2017, aponta para pontos positivos e aspectos que merecem atenção. O aumento da

participação dos servidores técnicos administrativos e dos docentes é um indicador positivo de engajamento, porém a redução da participação dos discentes requer atenção especial para garantir que suas “vozes sejam ouvidas” e consideradas no processo de avaliação.

Por fim, as limitações identificadas no estudo, como a migração de sistemas e a qualidade dos dados, devem ser tratadas como oportunidades de melhoria para garantir a confiabilidade dos resultados da autoavaliação institucional do IFPB. A contínua busca pela excelência e aperfeiçoamento dos processos de autoavaliação são fundamentais para aprimorar o serviço prestado à sociedade, assim como o desenvolvimento institucional.

No relatório de 2018, de imediato é possível verificar reproduções de informações do relatório de 2017. Essa constatação levanta preocupações sobre a originalidade e integridade do documento. A reprodução de trechos, desde a introdução até as metodologias, pode prejudicar a credibilidade do relatório e mitigar sua eficácia como documento de avaliação. Isso indica a possibilidade de falta de atualização e revisão adequada do relatório, o que pode comprometer a análise dos dados e as recomendações para ações de melhoria.

A ausência de informações sobre os membros da Comissão Própria de Avaliação (CPA), no relatório de 2018, diferentemente do que foi apresentado no ano anterior, é uma lacuna que dificulta a compreensão da estrutura e representatividade do órgão. A transparência sobre a composição da comissão é essencial para que a comunidade acadêmica e a sociedade saibam quem são os responsáveis por conduzir o processo avaliativo da instituição.

O fato de os dados apresentados nos resultados se referirem apenas ao *campus* da cidade de Monteiro, do IFPB, sem considerar os demais *campi*, levanta dúvidas sobre a representatividade dos resultados para toda a instituição. A autoavaliação institucional deve contemplar todas as unidades e segmentos da instituição, de modo a possibilitar uma visão abrangente da realidade acadêmica e administrativa da instituição.

As recomendações devem ser específicas e alinhadas com os resultados das avaliações, e sua implementação efetiva deve ser acompanhada de perto para garantir o progresso institucional. A autoavaliação é uma prática valiosa para o desenvolvimento da qualidade acadêmica e administrativa de uma instituição de ensino, e sua condução deve ser realizada com responsabilidade, transparência e compromisso com a excelência educacional.

A comparação dos indicadores de análise das dimensões entre os relatórios de 2017 e 2018 mostra que, apesar de haver algumas mudanças nas categorias de avaliação (como de "Aprimorar" para "Atenção" em algumas dimensões), a maior parte das dimensões se manteve na categoria de "Aprimorar". Isso indica que, mesmo após um ano de avaliação, muitas das áreas da instituição ainda precisam de melhorias significativas. Essa constatação levanta

dúvidas sobre a efetividade das ações consequentes da autoavaliação anterior e sobre a necessidade de revisar estratégias para promover avanços nas dimensões consideradas prioritárias.

O relatório evidencia a importância da comunicação e conscientização junto à comunidade acadêmica sobre o processo de autoavaliação. A baixa participação dos segmentos consultados sugere que pode ter ocorrido falta de informação ou compreensão sobre a relevância da autoavaliação e sua contribuição para a melhoria da qualidade da instituição. Nesse sentido, a CPA deve investir em campanhas de divulgação e atividades que engajem os estudantes, docentes e técnicos administrativos, no processo, garantindo que suas “vozes sejam ouvidas” e representadas na avaliação.

Em conclusão, a análise do relatório de autoavaliação institucional do IFPB, de 2018, aponta para desafios e oportunidades de aprimoramento no processo de avaliação.

A análise do relatório de autoavaliação institucional do IFPB de 2020 apresenta algumas peculiaridades em relação aos anos anteriores. O primeiro destaque é a mudança no formato do relatório, que passou a apresentar uma equipe mais abrangente da CPA geral do IFPB, incluindo também os componentes de todas as subcomissões próprias de avaliação (SPA) em cada *campus*. Essa mudança indica um esforço para tornar o processo de autoavaliação mais inclusivo e representativo, em todos os níveis da instituição. Outra característica importante desse relatório é o fato de ser um relatório final, abrangendo um ciclo avaliativo de três anos, que incluiu os anos de 2017, 2018 e 2020. Isso possibilitou uma visão mais completa e integrada da evolução institucional, ao longo do tempo, permitindo uma análise mais abrangente das fragilidades e potencialidades da instituição.

Outro aspecto relevante diz respeito à influência da pandemia de Covid-19 no processo de autoavaliação. A suspensão das atividades presenciais e a transição para atividades não presenciais afetaram a dinâmica acadêmica e administrativa da instituição, exigindo adaptações na metodologia de avaliação. A utilização de pesquisa indireta documental foi uma estratégia adotada para coletar dados durante esse período excepcional, embora seja importante ressaltar que essa metodologia pode apresentar limitações em relação à coleta de informações mais atualizadas e específicas.

Ao analisar as dimensões avaliativas, nota-se que o IFPB tem se preocupado em cumprir princípios importantes, como ética, transparência, respeito à diversidade e compromisso social e ambiental. A instituição vem implementando ações afirmativas para promover a inclusão de estudantes com deficiência e minorias étnicas, o que revela um esforço em criar um ambiente mais inclusivo e equitativo para todos os membros da comunidade acadêmica.

No entanto, apesar das várias abordagens e esforços apresentados no relatório, é importante destacar que a análise é baseada em dados indiretos e, portanto, pode haver limitações na compreensão aprofundada do contexto interno da instituição. Além disso, alguns resultados específicos da autoavaliação, principalmente relacionados ao ciclo avaliativo de 2020, não foram detalhados no texto apresentado, o que torna difícil uma análise mais aprofundada sobre a evolução institucional nesse período.

A incorporação de ações afirmativas, como a inclusão de temas relacionados à história e cultura afro-brasileira e indígena no currículo, a criação de Núcleos de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas (NEABIs) nos *campi* e a promoção de cursos de capacitação para docentes e equipes inseridas nos projetos de inclusão, reflete a preocupação do IFPB com a diversidade e a valorização das diferentes identidades presentes na instituição. Essas medidas são fundamentais para promover uma educação mais inclusiva e combatem desigualdades historicamente presentes na sociedade.

Em suma, o relatório de autoavaliação institucional de 2020, do IFPB, apresenta avanços significativos em termos de representatividade da equipe da CPA, inclusão social e ações afirmativas, e destaca a importância das ações em resposta à pandemia.

A falta do relatório do ano de 2019 também é uma questão a ser considerada. Embora tenha sido apresentada a justificativa do adiamento do envio do relatório pelo INEP devido à pandemia, o fato de a CPA não ter elaborado um relatório para esse ano pode levantar questionamentos sobre a continuidade e a consistência do processo de autoavaliação ao longo do tempo.

O relatório de autoavaliação institucional do IFPB para o ano de 2021 apresenta uma estrutura similar à do ano anterior, com ênfase na importância da avaliação institucional e na legislação pertinente. Ele também faz referência à Resolução nº 63/2021, do IFPB, que regula a Comissão Própria de Avaliação (CPA) nesse período. O relatório destaca a Nota Técnica do IFPB nº 65/2014, que apresenta os cinco eixos e as dez dimensões a serem avaliadas, proporcionando uma base sólida para a análise.

Quanto à participação dos segmentos da comunidade interna na avaliação, observa-se um aumento na participação dos servidores técnico-administrativos, enquanto a participação discente e os docentes permaneceram praticamente no mesmo patamar que na avaliação anterior. A abertura e democracia na elaboração do ciclo avaliativo 2021-2023 são destacadas como fatores que subsidiam o diagnóstico de fragilidades e potencialidades da instituição, bem como a implantação ou redirecionamento de políticas e ações.

O relatório ressalta que a autoavaliação institucional deve ser encarada como um documento de diagnóstico e monitoramento, permitindo à comunidade interna e externa verificar o nível de consistência da IES, sua missão e metas. É destacada a importância de gestores e coordenadores de cursos ao utilizarem as informações elencadas no relatório para liderar ações de aprimoramento e alcançar melhorias.

Em relação aos cursos superiores oferecidos pelo IFPB, o relatório apresenta a lista de cursos por *campus*, abrangendo diversas áreas do conhecimento, tanto presenciais quanto a distância (EaD).

A coleta de dados para a autoavaliação, em 2021, foi realizada por meio de questionários de avaliação institucional, aplicados aos segmentos docente, discente e técnico administrativo. Esses questionários abordaram as dimensões do SINAES, pertinentes a cada segmento, e apresentam indicadores baseados nos instrumentos de avaliação externa do INEP, bem como outros aspectos relacionados à atuação da instituição.

Consideramos que o relatório de autoavaliação institucional, de 2021, do IFPB, revela o comprometimento da instituição com o aprimoramento da qualidade educacional e da gestão, refletindo um importante passo no sentido de uma educação cada vez mais qualificada e alinhada com as necessidades da sociedade. As recomendações apresentadas fornecem um caminho a ser seguido para a implementação de melhorias significativas no âmbito do IFPB.

Em conclusão, o relatório de autoavaliação institucional do IFPB, em 2021, mostra-se como um importante instrumento de diagnóstico e monitoramento da instituição. As recomendações apresentadas refletem o compromisso da CPA em buscar a melhoria contínua da qualidade educacional e da gestão, com base nas percepções e necessidades da comunidade acadêmica. A cultura da avaliação está se fortalecendo no IFPB, e o relatório é um reflexo do esforço da instituição em promover uma educação de excelência, alinhada às demandas da sociedade e aos padrões de qualidade estabelecidos pelo SINAES.

O diagnóstico aqui elaborado pode ser interpretado por meio da leitura da matriz SWOT, utilizada, que é o objetivo geral deste estudo: elaborar uma matriz que subsidie o entendimento dos processos de autoavaliação no IFPB. Neste sentido, recomenda-se a leitura na íntegra do quadro 11 para compreender as forças e fraquezas no ambiente interno e as oportunidades e ameaças no ambiente externo, relativas ao IFPB.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa se dedicou a analisar os relatórios de autoavaliação institucional no IFPB, a partir dos quais procuramos perceber como esse processo tem sido efetivado na perspectiva de contribuir para que a instituição atinja seu potencial pleno na oferta de educação de qualidade e excelência.

Nosso estudo nos fez perceber que a autoavaliação institucional se constitui em uma prática de fundamental importância para o aprimoramento e desenvolvimento das instituições de ensino. Possibilita que elas identifiquem seus pontos fortes e fracos, compreendam sua relação com a comunidade acadêmica nos diferentes aspectos e implementem ações visando melhorar a qualidade da educação oferecida.

No caso do IFPB, a análise dos relatórios dos anos de 2017, 2018, 2020 e 2021 revelou a existência de um compromisso crescente com a cultura de avaliação e a melhoria contínua da instituição, muito embora existam necessidades de aprimoramento na condução da avaliação.

As considerações finais desta pesquisa destacam as limitações enfrentadas durante a coleta de dados e apresentam perspectivas para futuras pesquisas semelhantes.

Toda pesquisa exige muito empenho na coleta de dados. No caso da pesquisa documental, há certas limitações, pois se baseia em fontes de dados consolidadas e publicitadas, o que pode restringir a abrangência das informações. Embora essa abordagem permita uma análise histórica, é importante reconhecer que outras fontes de dados, como entrevistas e observações, podem fornecer uma perspectiva mais aprofundada e contextualizada sobre o tema em estudo. Assim, recomenda-se que futuras pesquisas, como a nossa, incorporem abordagens metodológicas mais amplas, incluam a realização de entrevistas com os atores envolvidos, como os gestores, os coordenadores e os professores, para capturar percepções mais detalhadas sobre os dados.

Ao realizar esta pesquisa, esperava-se encontrar, nos relatórios de autoavaliação do IFPB, dados que apontassem para as forças institucionais mais consolidadas, sobretudo no que se refere às avaliações feitas pelo INEP, em relação aos conceitos institucionais favoráveis nas avaliações externas. No entanto, o estudo revelou que essas forças nem sempre se refletem de forma clara nos relatórios, o que aponta para a necessidade de maior articulação entre os resultados das avaliações internas e externas com uma visão mais integrada da instituição.

Em resumo, a pesquisa proporcionou *insights* importantes sobre a autoavaliação institucional e a formação didático-pedagógica no IFPB, apontando para desafios e oportunidades para o aprimoramento da qualidade da educação oferecida. Recomendamos que

futuros estudos também ampliem a coleta de dados junto aos egressos, visando compreender melhor suas trajetórias profissionais, desafios enfrentados no mercado de trabalho e como a formação recebida os preparou para essas demandas. Uma informação importante no processo de avaliação das IES e que deve constar no relatório de autoavaliação, independentemente de ser um item previsto nas dimensões do SINAES. Incluir a perspectiva dos egressos no processo de autoavaliação proporciona uma visão importante sobre o impacto da instituição no desenvolvimento profissional e sucesso na carreira dos estudantes, bem como sobre o cumprimento da sua missão social.

Dessa maneira, ao incluir a coleta de dados junto aos egressos, no processo de autoavaliação institucional, o IFPB terá uma visão mais abrangente e embasada da qualidade de seus cursos e programas, permitindo tomar decisões mais consistentes para o aprimoramento da oferta educacional e, assim, atender cada vez melhor às necessidades dos estudantes em relação ao mercado de trabalho.

Outro aspecto relevante que emergiu durante esta pesquisa é a necessidade de maior integração entre a autoavaliação institucional e as políticas de financiamento da educação. O cenário de restrições orçamentárias, vivido nos últimos seis anos (2017-2022), impactou diretamente o IFPB, assim como, de forma geral, as IES públicas, limitando suas ações e projetos. Diante disso, pesquisas futuras podem aprofundar essa questão, analisando, no âmbito da avaliação, de que forma o financiamento impacta a qualidade da educação superior e como as políticas governamentais podem ser direcionadas para atender às necessidades das instituições de ensino públicas.

Outro ponto importante, é investigar como as instâncias governamentais podem contribuir para estimular a cultura de avaliação nas instituições de ensino superior, promovendo incentivos e reconhecendo boas práticas de autoavaliação e aprimoramento contínuo.

É importante ressaltar, nessa finalização do trabalho, que nossa pesquisa apresentou uma matriz SWOT baseada nos relatórios de autoavaliação do IFPB. Dessa maneira, consideramos que uma análise mais detalhada da aplicação dessa matriz em outras instituições pode fornecer uma visão comparativa dos desafios e oportunidades enfrentados pelo ensino superior público no Brasil.

O detalhamento da análise interna em detrimento da análise externa no estudo pode ser explicado pela natureza da pesquisa e pelos objetivos específicos que orientaram a investigação.

Primeiramente, é importante observar que o foco da pesquisa estava na autoavaliação institucional realizada pelo IFPB, o que implica uma análise mais aprofundada das práticas e processos internos da instituição. A autoavaliação é uma ferramenta interna que visa avaliar a

própria instituição e identificar áreas que precisam de aprimoramento. Portanto, era essencial examinar minuciosamente como o IFPB conduz essa avaliação, como interpreta os resultados e como os utiliza para melhorar seus processos internos e a qualidade da educação oferecida.

Além disso, a análise interna foi priorizada porque os relatórios de autoavaliação institucional, que serviram como fonte de dados principais para o estudo, são documentos produzidos internamente pela instituição. Esses relatórios fornecem informações detalhadas sobre os aspectos internos, como currículos, infraestrutura, gestão acadêmica e administrativa, entre outros. Portanto, para compreender completamente como a autoavaliação contribui para o desenvolvimento do IFPB, era fundamental analisar profundamente esses aspectos internos.

No entanto, a pesquisa reconhece a importância da análise externa e menciona a necessidade de uma visão mais integrada da instituição, que leve em consideração tanto os resultados das avaliações internas quanto as avaliações externas, como as realizadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Isso destaca a importância da cooperação entre a autoavaliação institucional e as avaliações externas para uma visão abrangente da qualidade educacional.

Em resumo, a pesquisa enfatizou a análise interna porque estava alinhada com seus objetivos e com a natureza dos dados disponíveis, mas também reconheceu a necessidade de uma abordagem mais integrada que leve em consideração ambos os aspectos, internos e externos, para uma avaliação completa da qualidade da educação superior.

Ao longo da realização do nosso trabalho, ficou evidente que a pesquisa desempenha um papel de extrema importância nas instituições públicas, principalmente nas IES. Nesse contexto, é importante pensar também na figura do servidor público como pesquisador e na sua atuação na sociedade. No decorrer deste estudo, pudemos perceber que a pesquisa é uma prática valiosa, tanto para o crescimento pessoal quanto para o desenvolvimento profissional do servidor.

No âmbito profissional, a pesquisa proporciona oportunidades para o servidor contribuir de forma mais significativa para a comunidade. Por meio da busca por soluções inovadoras e baseadas em evidências, o servidor pode aprimorar a qualidade dos serviços públicos oferecidos, otimizar processos e políticas, e, assim, aumentar a eficiência do setor público. Os resultados obtidos por meio da pesquisa podem direcionar o servidor a identificar desafios e oportunidades, que fundamentam o desenvolvimento de programas mais efetivos e direcionados às necessidades reais da população.

Além disso, a pesquisa tem impacto significativo na formação cidadã do servidor. Por meio do engajamento em pesquisas que abordam questões sociais relevantes, o servidor se torna

mais consciente dos desafios enfrentados pela sociedade e adquire uma visão mais ampla dos problemas que precisam ser enfrentados. Esse entendimento pode influenciar diretamente suas práticas e decisões, impulsionando-o a buscar alternativas mais inclusivas, equitativas e responsáveis para atender às demandas da comunidade. Desta forma, é inegável que a pesquisa é uma via de mão dupla: ao mesmo tempo em que possibilita o crescimento profissional e conhecimento especializado, contribui para o desenvolvimento de uma postura mais comprometida, engajada e consciente do servidor em relação aos desafios enfrentados pela sociedade.

Finalizando, esperamos que esta pesquisa possa contribuir para a compreensão da importância da autoavaliação institucional das instituições de ensino superior, de maneira geral e, particularmente no IFPB, suscitando estudos sobre a formação didático-pedagógica e o financiamento da educação. Também esperamos que as questões que surgiram ao longo deste trabalho se constituam como um ponto de partida para futuras pesquisas, buscando aprimorar continuamente a qualidade da educação superior e promover uma gestão mais eficiente e eficaz nas instituições de ensino. Espera-se que este trabalho inspire pesquisas futuras, contribuindo para o avanço do conhecimento e a melhoria da educação no Brasil.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, Harry Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 de dezembro de 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm. Acesso em: 03 abr. 2023.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 15 de abril de 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm. Acesso em: 20 jan. 2022.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 30 de dezembro de 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm. Acesso em: 03 abr. 2022.

CASAROTTO, Camila. **Aprenda o que é análise SWOT, ou análise FOFA, e saiba como fazer uma análise estratégica do seu negócio**. 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/como-fazer-uma-analise-swot/>. Acesso em: 20 mar. 2022.

DRUCKER, Peter. O advento da nova organização. **Harvard Business Review**, Gestão do Conhecimento, Rio de Janeiro: Campus, p. 9-26, 2001.

GRIBOSKI, Claudia Maffini. O Enade como indutor da qualidade da educação superior. **Estudos em avaliação educacional**, v. 23, n. 53, p. 178-195, 2012.

IFPB. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. **Organograma Reitoria**, 2020a. Disponível em: <http://editor.ifpb.edu.br/institucional/regimento-geral/anexos/reitoria/view> Acesso em: 08 maio 2022.

IFPB. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019**. João Pessoa: IFPB, 02 out. 2015. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/transparencia/pdi>. Acesso em: 08 abr. 2022.

IFPB. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024**. João Pessoa: IFPB, jun. 2021. Disponível em: https://www.ifpb.edu.br/transparencia/documentos-institucionais/documentos/pdi_ifpb_2020-2024.pdf/view. Acesso em: 08 abr. 2022.

IFPB. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. **Portaria 1981 – REITORIA/IFPB**. João Pessoa: IFPB, 21 ago. 2019a. Disponível em: https://www.ifpb.edu.br/cpa/documentos/portaria-1391_2018-reitoria_ifpb.pdf/view Acesso em: 14 fev. 2022.

IFPB. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. **Relatório de Autoavaliação Institucional 2017**. João Pessoa: IFPB, mar. 2018a. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/cpa/relatorios-de-avaliacao-interna-1>. Acesso em: 08 abr. 2022.

IFPB. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. **Relatório de Autoavaliação Institucional 2018**. João Pessoa: IFPB, mar. 2019b. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/cpa/relatorios-de-avaliacao-interna-1>. Acesso em: 08 abr. 2022.

IFPB. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. **Relatório de Autoavaliação Institucional 2020**. João Pessoa: IFPB, 2021b. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/cpa/relatorios-de-avaliacao-interna-1>. Acesso em: 08 abr. 2022.

IFPB. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. **Relatório de Autoavaliação Institucional 2021**. João Pessoa: IFPB, 2022. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/cpa/relatorios-de-avaliacao-interna-1>. Acesso em: 08 abr. 2022.

IFPB. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. **Resolução Ad Referendum nº 26**. Regulamento CPA-IFPB. João Pessoa: IFPB, 03 jul. 2018b. Disponível em: <http://www.ifpb.edu.br/cpa/documentos/regimento-interno-da-cpa.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2022.

IFPB SOLIDÁRIO, 2020. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/ifpb-solidario>. Publicado em: 24 abr. 2020b. Acesso em: 20 mar.2022.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Instrumento de Avaliação Institucional Externa Presencial e a Distância** – Recredenciamento – IAIE. Brasília, DF, out. 2017. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/instrumentos1> Acesso em: 21 jan. 2022.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARTINS, Leandro. **Marketing**: Como se tornar um profissional de sucesso. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 25. ed. rev. atual. Petrópolis: Vozes, 2004. 108p.

MINTZBERG, Henry. Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. **Advances in Strategic Management**, v. 5, JAI Press Greenwich – CT, p. 1-67, 1988.

NUNES, Enedina Betânia Leite de Lucena Pires; DUARTE, Michelle Matilde Semigueem Lima Trombini; PEREIRA, Isabel Cristina Auler. Planejamento e avaliação institucional: um indicador do instrumento de avaliação do SINAES. **Avaliação**, Campinas, Sorocaba, v. 22, n. 2, p. 373-384, ago. 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-. Acesso em: 20 fev. 2022.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Excelência na administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1995. 224p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: conceito, metodologia e práticas.** 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Habyhabanne Maia de; ROSSI, Ricardo Messias. Análise estratégica. *In:* ABDALLA, Márcio Moutinho; CONEJERO, Marco Antonio; OLIVEIRA, Murilo Andrade de (org.). **Administração Estratégica: da teoria à prática no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2019.

POLIDORI, Marlis Morosini; MARINHO-ARAUJO, Claisy Maria; BARREYRO, Gladys Beatriz. SINAES: perspectivas e desafios na avaliação da educação superior brasileira. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 53, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v14n53/a02v1453.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2022.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios.** 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2012.

RUSS, Jacqueline. **Dicionário de filosofia.** São Paulo: Scipione, 1994.

SANTOS, Sérgio Machado dos. **Análise comparativa dos processos europeus para a avaliação e certificação de sistemas internos de garantia da qualidade.** Lisboa: A3ES, 2011.

SILVA, Luciano Luz. **Análise SWOT.** 2006. Disponível em: <http://agenda-digital.blogspot.com/2009/07/matriz-de-analise-deswot.html>. Acesso em: 20 abr. 2022.

SOBRINHO, José Dias. Avaliação e transformações da educação superior brasileira (1995-2009): do provão ao SINAES. **Revista Avaliação**, Campinas, Sorocaba, SP, v. 15, n. 1, p. 195-224, mar. 2010.

SOBRINHO, José Dias. Universidade: processos de socialização e processos pedagógicos. *In:* SOBRINHO, José Dias; BALZAN, Newton Cesar (org.). **Avaliação institucional: teoria e experiências.** São Paulo: Cortez, 2005.

SOUZA, Saulo Rodrigo Alves de; GUERRA, Maria das Graças Gonçalves Vieira. Autoavaliação institucional da Universidade Federal da Paraíba: diagnóstico a partir da Comissão Própria de Avaliação. **Revista Diálogo Educacional**, v. 20, n. 64, mar. 2020. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/index.php/dialogoeducacional/article/view/26133/24105>. Acesso em: 01 mar. 2022.

TUCKER, Robert. **Agregando valor a seu negócio.** São Paulo: Makron Books, 2001.

VERHINE, Robert Evan. Avaliação e regulação da educação superior: uma análise a partir dos primeiros 10 anos do SINAES. **Avaliação**, Campinas, Sorocaba, v. 20, n. 3, p. 603-619, nov. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/aval/v20n3/1414-4077-aval-20-03-00603.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2022.

VIEIRA, Gisele de Souza Castro *et al.* O uso da contabilidade estratégica nas organizações: um modelo de análise estratégica para o departamento de contabilidade. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, 2010.

YIN, Robert. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso Editora, 2016. 369 p.