



Centro Universitário Santo Agostinho

# revistafsa

[www4.fsnet.com.br/revista](http://www4.fsnet.com.br/revista)

Rev. FSA, Teresina, v. 19, n. 11, art. 13, p. 257-282, nov. 2022

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2022.19.11.13>



## Grau de Maturidade da Autoavaliação Institucional em Instituições de Ensino Superior: Elaboração de um Instrumento de Mensuração

### Maturity Level of Institutional Self-Assessment in Higher Education Institutions: Development of an Assessment Instrument

#### **Manuela Coelho Perez**

Mestra em Administração Universitária pela Universidade Federal de Santa Catarina  
Servidora em Educação da Secretaria de Planejamento e Orçamento da Universidade Federal de Santa Catarina  
E-mail: manuela.perez@ufsc.br

#### **Monique Regina Bayestorff Duarte**

Mestra em Administração Universitária pela Universidade Federal de Santa Catarina  
Coordenadora de Gestão Estratégica da Secretaria de Planejamento e Orçamento da Universidade Federal de Santa Catarina  
E-mail: monique.bayestorff@ufsc.br

#### **Lucas dos Santos Matos**

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina  
Servidor em Educação da Secretaria de Planejamento e Orçamento da Universidade Federal de Santa Catarina  
E-mail: L.matos@ufsc.br

#### **Mônica Beppler Kist**

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina  
Servidora em Educação da Secretaria de Planejamento e Orçamento da Universidade Federal de Santa Catarina  
E-mail: monica.beppler@ufsc.br

#### **Alexandre Moraes Ramos**

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina  
Professor adjunto do departamento de ciências da administração da Universidade Federal de Santa Catarina  
E-mail: alexandre.m.r@ufsc.br

#### **Endereço: Manuela Coelho Perez**

Avenida Desembargador Vitor lima, 222, 7º andar,  
Prédio II da Reitoria, CEP 88040-400. Florianópolis/SC,  
Brasil

#### **Endereço: Monique Regina Bayestorff Duarte**

Avenida Desembargador Vitor lima, 222, 7º andar,  
Prédio II da Reitoria, CEP 88040-400. Florianópolis/SC,  
Brasil

#### **Endereço: Lucas dos Santos Matos**

Avenida Desembargador Vitor lima, 222, 7º andar,  
Prédio II da Reitoria, CEP 88040-400. Florianópolis/SC,  
Brasil

#### **Endereço: Mônica Beppler Kist**

Avenida Desembargador Vitor lima, 222, 7º andar, Prédio  
II da Reitoria, CEP 88040-400. Florianópolis/SC, Brasil

#### **Endereço: Alexandre Moraes Ramos**

Avenida Desembargador Vitor lima, 222, 7º andar, Prédio  
II da Reitoria, CEP 88040-400. Florianópolis/SC, Brasil

#### **Endereço: Alexandre Moraes Ramos**

**Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar  
Rodrigues**

**Artigo recebido em 08/08/2022. Última versão  
recebida em 23/08/2022. Aprovado em 24/08/2022.**

**Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review  
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review  
(avaliação cega por dois avaliadores da área).**

**Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação**



## RESUMO

Este artigo propõe a elaboração de um instrumento capaz de mensurar o grau de maturidade do processo de autoavaliação institucional de Instituições de Ensino Superior (IES), tendo como base critérios do *Control Objectives for Information and Related Technology* (COBIT), alinhado à ferramenta *PDCA* (planejamento, execução, controle e ação). A autoavaliação, nas IES brasileiras, é implementada por meio do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei nº 10.861/2004. Apesar de normatizar e apoiar a autoavaliação institucional, o SINAES apresenta o que deve ser avaliado, mas não como essa avaliação deve ser realizada. Esta pesquisa se justifica diante da inexistência de instrumentos para se medir o grau de maturidade do processo de autoavaliação das instituições de ensino superior e da decorrente necessidade de definição de parâmetros para a elaboração de um instrumento de avaliação. Trata-se de uma pesquisa aplicada, descritiva, qualitativa, a qual, com base em referenciais de apoio, consolidou um instrumento a partir de critérios contextuais específicos e, na sequência, legitimou-o junto a especialistas sobre o tema para verificar seu funcionamento e aderência.

**Palavras-chave:** Autoavaliação Institucional. Instrumento de Avaliação. Grau de Maturidade. Instituição de Ensino Superior.

## ABSTRACT

This article proposes the elaboration of an instrument for measuring the maturity level of the institutional self-assessment process of Higher Education Institutions (HEI), based on the criteria of the Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT) aligned with the PDCA tool (plan, do, check, and act). Self-assessment in Brazilian HEI is implemented through the National Higher Education Assessment System (SINAES), established by the Law No. 10.861/2004. Although SINAES standardizes and supports institutional self-assessment, it only presents what should be assessed, but not how that assessment should be carried out. This research is justified given the lack of instruments to measure the maturity level of the self-assessment process of higher education institutions and the resulting need to define parameters to develop an assessment instrument. This is an applied, descriptive, qualitative research, which, based on supporting references, consolidated an instrument with specific contextual criteria and, subsequently, legitimized it with specialists about the theme to verify the instrument functioning and adherence.

**Keywords:** Institutional Self-assessment. Assessment Instrument. Maturity Level. Higher Education Institution.

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de avaliação de Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras iniciou em 1977, com a avaliação dos programas de pós-graduação pela Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior (LEITE; TUTIKIAN; HOLTZ, 2000). A relevância de tais processos avaliativos pode ser alicerçada em uma miríade de argumentos que envolvem a necessidade de os Estados assegurarem a qualidade e os controles regulatórios, a distribuição e o uso adequado dos recursos públicos, a expansão segundo critérios estabelecidos do sistema e a necessidade de fé pública para orientar a sociedade (BRASIL, 2004b). Ademais, avaliar produtos, processos, práticas e infraestruturas existentes em instituições de ensino requer metodologias adequadas, pessoas capacitadas, motivadas e com conhecimento profundo sobre o tema (LEHFELD *et al.*, 2010; MATOS; ENSSLIN, ENSSLIN, 2019).

De forma a garantir que os processos de autoavaliação sejam consistentes, contínuos e com adequado grau de maturidade, demanda-se das IES uma atuação transparente, legítima e participativa na consecução dos seus objetivos. Para tanto, ressalta-se, no cenário federal, a existência de legislação destinada a disciplinar o tema, a exemplo da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES (BRASIL, 2004a).

A Lei do SINAES (BRASIL, 2004a) determina, entre outros aspectos, que a Avaliação Institucional aconteça tanto em nível externo como interno. Em âmbito externo, a avaliação é realizada por comissões externas designadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), conforme diretrizes da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES). No que tange ao nível interno, a lei aponta que cada IES, pública ou privada, deve constituir Comissão Própria de Avaliação (CPA), absorvendo “as atribuições de condução dos processos de avaliação internos da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo INEP [...]” (BRASIL, 2004a, Art. 11).

Sob essa ótica do processo autoavaliativo, Jannuzzi (2016) afirma que, ao longo do tempo, sua realização culminou em melhorias nas organizações e ele serviu como ferramenta de monitoramento e controle, possibilitando aferição de resultados. Complementarmente, Prado (2015) incorpora o conceito de maturidade como uma forma de avaliar a qualidade dos processos institucionais, podendo ser aplicada, inclusive, em processos de autoavaliação.

Apesar de normatizar e apoiar a avaliação institucional em IES, o SINAES aponta que podem ser utilizados procedimentos e instrumentos diversificados para a avaliação. Apresenta o que deve ser avaliado, mas não como a avaliação deve ser realizada, deixando a cargo dessas organizações a decisão da metodologia a ser utilizada para se autoavaliarem. Embora a Lei do SINAES tenha sido alterada pela Lei nº 14.375, de 21 de junho de 2022, permanecem em aberto quais procedimentos ou instrumentos utilizar (BRASIL, 2022). Ademais, pesquisando a literatura científica sobre o assunto, também se constatou a inexistência de metodologias dessa natureza.

Tendo em vista a inexistência de instrumento e metodologia definida pelo SINAES, cabe a cada IES a formulação de seus próprios métodos e instrumentos para desenvolverem seu processo autoavaliativo. Nesse sentido, Melchior (2015) aponta que a legitimidade de um processo se expressa por meio de uma metodologia própria e salienta que a utilização de boas práticas pode ser medida por meio da maturidade organizacional, que se utiliza de informações fidedignas para avaliar seu grau.

O modelo de maturidade surgiu para avaliar a qualidade dos processos e quantificar numericamente a capacidade das organizações em executá-los (PROENÇA, 2016). Perpassando a avaliação, o modelo de maturidade também é capaz de auxiliar no estabelecimento de um plano de aperfeiçoamento dos processos e de crescimento organizacional (ONURALP *et al.*, 2021; PRADO, 2015). Tal afirmação vai ao encontro do que define a Lei do SINAES, que, a partir dos resultados da autoavaliação, as IES podem traçar planos para, dentre outros, permitir “o aumento permanente da sua eficácia institucional” (BRASIL, 2004a, Art. 1º § 1º).

Diante desse contexto, o objetivo geral deste artigo é elaborar um instrumento capaz de mensurar o grau de maturidade do processo de autoavaliação institucional de instituições de ensino superior. Tendo em vista a constatação de que inexistem instrumentos dessa natureza, a relevância deste estudo reside na possibilidade de contribuir para o campo com a proposição de um instrumento cientificamente fundamentado que permita a aferição da maturidade e, conseqüentemente, a identificação e o gerenciamento dos processos a partir de um conjunto de parâmetros previamente definidos.

Para alcançar o objetivo proposto, primeiramente fez-se uma pesquisa bibliográfica sobre instrumentos ou metodologias elaboradas para mensurar o grau de maturidade do processo de autoavaliação institucional de instituições de ensino superior. Constatada a inexistência dessas metodologias, prosseguiu-se a uma pesquisa de metodologias consolidadas em outros campos, que poderiam auxiliar na elaboração de um instrumento

dessa natureza. Definidas as metodologias, concebeu-se um instrumento a partir de parâmetros e critérios específicos e, na sequência, legitimou-se o instrumento junto a pessoas com experiência na área para verificar seu funcionamento e aderência.

Este artigo estrutura-se em quatro seções, além desta introdução. Na segunda seção, apresenta-se a fundamentação teórica, abordando os alicerces conceituais sobre avaliação institucional em IES e instrumentos para avaliação de maturidade, fornecendo subsídios para a pesquisa. A terceira seção contempla os procedimentos metodológicos aplicados para consecução do objetivo do estudo. Os resultados são apresentados na quarta seção, evidenciando a construção do instrumento de avaliação do grau de maturidade da autoavaliação em IES. Por fim, são apresentadas as conclusões na quinta seção.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Avaliação de instituições de ensino superior

A avaliação de IES ganhou força na década de 90, com a instituição do Programa de Avaliação Institucional (PAIUB), que surgiu da necessidade de fixar um processo avaliativo de caráter permanente e que incorporasse os resultados de outras avaliações (GALDINO *et al.*, 2016). O PAIUB é implementado por meio do SINAES e é formado por três componentes principais, que correspondem à avaliação dos cursos, à avaliação do desempenho dos estudantes e à avaliação das instituições de ensino superior (BRASIL, 2004a).

A avaliação dos cursos envolve três diferentes dimensões: organização didático-pedagógica; perfil do corpo docente e instalações físicas (BRASIL, 2004a). A avaliação do desempenho dos estudantes ocorre por meio do Exame Nacional de Desempenho de Estudante (ENADE), realizado periodicamente conforme cronograma definido pelo INEP para cada curso (BRASIL, 2004a). Por fim, a avaliação das instituições de ensino superior é realizada por meio de 10 (dez) dimensões, conforme estabelecido na Lei do SINAES. São elas:

- A missão e o plano de desenvolvimento institucional;
- 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;
- A responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;
  - A comunicação com a sociedade;
  - As políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;
  - A organização e a gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios;

- A infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação;
- O planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional;
- As políticas de atendimento aos estudantes;
- A sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior (BRASIL, 2004, Art. 3º).

Em 31 de janeiro de 2014, por meio da Portaria nº 92 (BRASIL, 2014), o Ministério da Educação inseriu as dez dimensões do SINAES em cinco eixos, ilustrados na Figura 1:

**Figura 1 – Eixos e Dimensões do SINAES**



Fonte: Adaptado de Brasil (2014).

Ainda no que tange à avaliação das instituições de ensino superior, a Lei do SINAES preconiza que toda IES, pública ou privada, deverá constituir uma Comissão Própria de Avaliação (CPA). Caracterizada como um órgão autônomo em relação aos conselhos e demais órgãos colegiados da IES, a CPA é responsável pela condução dos processos de avaliação interna da instituição, além da sistematização e prestação das informações solicitadas pelo INEP (BRASIL, 2004a). Seus processos autoavaliativos devem, obrigatoriamente, contemplar os cinco eixos estabelecidos pela Portaria nº 92/2014 (BRASIL, 2014).

Com o princípio e finalidade de contribuir para a melhoria contínua da instituição em todos os seus aspectos, o papel central da CPA consiste na elaboração e desenvolvimento de um processo de autoavaliação que abranja toda a comunidade acadêmica e os conselhos superiores da instituição (BRASIL, 2004a). Todavia, atualmente, cabe a cada instituição instrumentalizar esse processo e operacionalizar sua autoavaliação, tendo em vista que a Lei do SINAES (BRASIL, 2004a) não estabelece uma metodologia e nem disponibiliza um modelo de instrumento autoavaliativo. Diante dessa lacuna, entende-se como relevante a

criação de um instrumento que permita averiguar os processos autoavaliativos e possíveis pontos de melhorias e, nesse sentido, avalia-se que a discussão sobre modelos de maturidade, assunto da seção subsequente, pode agregar contribuições.

## 2.2 Contextualização sobre modelos de maturidade

A utilização de um modelo de maturidade, de forma geral, permite identificar em que grau a organização se encontra e se há legitimidade e utilização de boas práticas no processo em questão. A legitimidade se expressa por meio de uma metodologia própria, observada na construção dos indicadores e na análise qualitativa do processo construindo, assim, informações fidedignas que podem ser divulgadas com segurança (MELCHIOR, 2015; ONURALP *et al.*, 2021; PROENÇA, 2016).

Siqueira (2016), ao abordar sobre o modelo de maturidade de processos, pontua que ele fornece informações que orientam a empresa na definição de seu plano de melhoria da qualidade e produtividade e na escolha de técnicas de aperfeiçoamento compatíveis com seu estágio de maturidade gerencial. Em linhas gerais, organizações maduras operam de modo sistemático e organizações imaturas atingem seus resultados graças aos esforços heroicos de indivíduos mediante a utilização de abordagens criadas de forma mais ou menos espontânea (SIQUEIRA, 2016).

Expandindo essa distinção, organizações maduras atingem seus objetivos de qualidade, prazos e custos de forma consistente e eficiente. Outrossim, organizações maduras possuem processos sistematizados e métodos documentados de realizar suas atividades. Nessas organizações, os dados são sistematicamente coletados e utilizados na análise, controle, previsão e planejamento de seu desempenho (SIQUEIRA, 2016).

Por outro lado, organizações imaturas criam objetivos, mas os perdem com muita frequência devido às largas margens de erros, à qualidade indesejada, além de prazos e custos maiores do que os planejados. Ademais, as organizações imaturas não pensam em termos de processos e seus métodos variam conforme as circunstâncias e as pessoas que executam as tarefas, o que gera resultados imprevisíveis e inconsistentes (SIQUEIRA, 2016).

Tendo em vista que o desenvolvimento de uma avaliação institucional pode provocar um processo de maturação organizacional, permitindo o aperfeiçoamento de toda a instituição (TEODORO CABAÇO, 2011), percebe-se o potencial contributivo que um instrumento de mensuração da maturidade do processo de autoavaliação em IES pode gerar. A seção subsequente sumariza alguns desses modelos que podem contribuir para a consolidação de tal instrumento.

### 2.3 Instrumentos para mensuração de maturidade

Um instrumento de maturidade em processos aponta a direção para a construção de um plano de mudanças, determinando as iniciativas e recursos necessários ao processo (ABPMP, 2013). Considerando que não foram encontrados instrumentos ou métodos específicos ao ambiente do ensino superior, no que diz respeito à avaliação da maturidade, buscou-se, para realização desta pesquisa, identificar instrumentos que permitam mensurar a maturidade de processos em um contexto organizacional mais amplo.

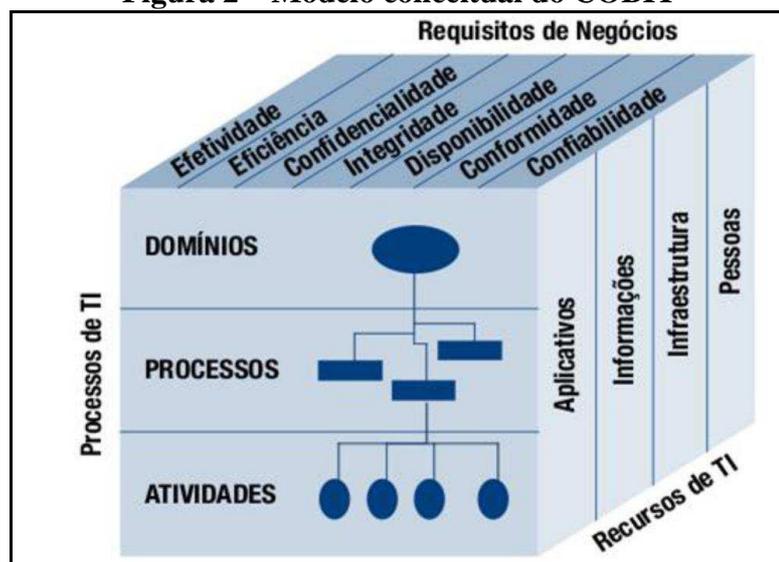
Costa Filho e Rosa (2017) pontuam que a mensuração de maturidade pressupõe modelos sistematizados que levem em conta a avaliação das melhores práticas organizacionais. Nesse sentido, Isnaini e Suhartono (2022) complementam que pesquisadores com objetivos distintos têm utilizado o *Control Objectives for Information and Related Technology* (COBIT) para realizarem suas pesquisas. O COBIT é um guia de melhores práticas aplicável para auditoria e controle de processo, consolidado por especialistas em governança de Tecnologia da Informação (TI), ao tempo que descreve modelos de maturidade dos processos (FERNANDES; ABREU, 2008).

O COBIT foi desenvolvido pelo *Information Security Audit and Control Foundation* (ISACF) e é mantido pelo *Information Security Audit and Control Association* (ISACA), reconhecido órgão de auditoria de sistemas e segurança da informação (ITGI, 2012). Por se tratar de um guia para implantar governança em TI, tal modelo fornece orientação aos executivos e responsáveis, auxiliando o processo de tomada de decisão e monitoramento, assegurando que os processos sejam consistentes com as políticas estipuladas e que forneça as informações necessárias para os tomadores de decisão (ITGI, 2012).

Em sua versão 4.1, o COBIT não só fornece informações detalhadas para o gerenciamento do processo baseado em objetivos do negócio, como também permite conhecer a maturidade de gestão dos processos organizacionais de TI. Seu instrumento permite criar e apurar os níveis de maturidade que avaliam o grau de comprometimento da organização e de todos envolvidos com ela (ITGI, 2007). Sendo assim, é possível adotá-lo como instrumento para mensuração da maturidade de processos em uma organização.

Em se tratando de seu modelo conceitual, o COBIT 4.1, com foco no controle, é representado por um cubo com três faces inter-relacionadas, as quais se referem a Processos de TI, Requisitos de Negócio e Recursos de TI, conforme arquitetura apresentada na Figura 2.

Figura 2 – Modelo conceitual do COBIT



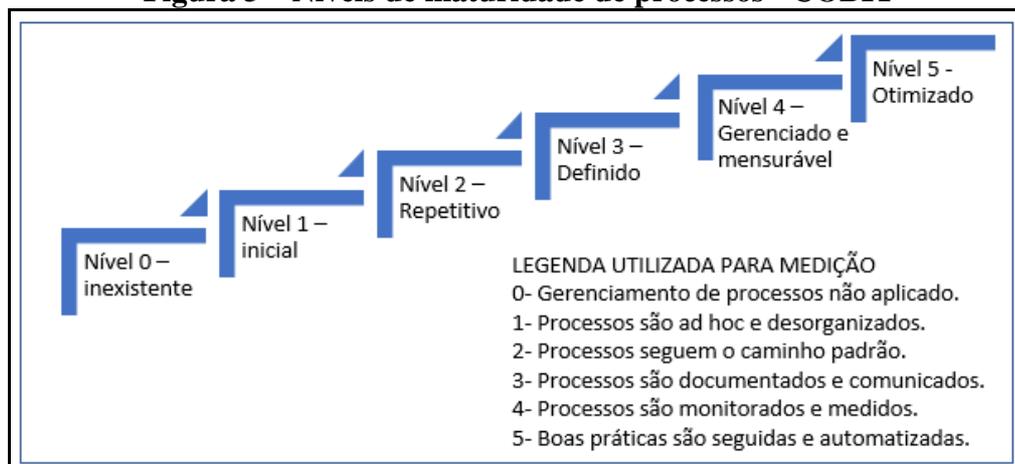
Fonte: ITGI (2007).

A face do cubo referente aos processos de TI é organizada por domínios, processos e atividades (NETO; NETO, 2013). Os domínios referem-se à responsabilidade de planejamento, construção, processamento e monitoramento e subdividem-se em: i) planejar e organizar; ii) adquirir e implementar; iii) entregar e prover suporte; e iv) monitorar e avaliar (ITGI, 2007).

Os quatro domínios do COBIT 4.1 incluem trinta e quatro processos que, por sua vez, agrupam duzentas e dez atividades, as quais demonstram as ações a serem realizadas para a operacionalização de um processo (NETO; NETO, 2013). Tais processos relacionam-se aos recursos de TI, expressos na face lateral do cubo, demonstrando as vias a partir das quais podem ser operacionalizados - aplicativos, informações, infraestrutura ou pessoas. Nesse modelo, as atividades e recursos de TI são gerenciados e controlados com base nos objetivos. Por fim, os processos são influenciados também pelos requisitos de negócio, uma vez que sua execução precisa estar alinhada com a efetividade, eficiência, confidencialidade, integridade, disponibilidade, conformidade e/ou confiabilidade, representando, assim, a face superior do cubo (ITGI, 2007).

Para mensurar a performance organizacional, o COBIT 4.1 fornece um modelo de maturidade que permite a identificação e comparação de questões a serem aprimoradas. Propõe, nesse sentido, a avaliação de maturidade dos trinta e quatro processos segundo níveis pré-definidos, que devem representar o estágio de implementação em que um processo se encontra na organização, conforme apresenta a Figura 3 (ITGI, 2007).

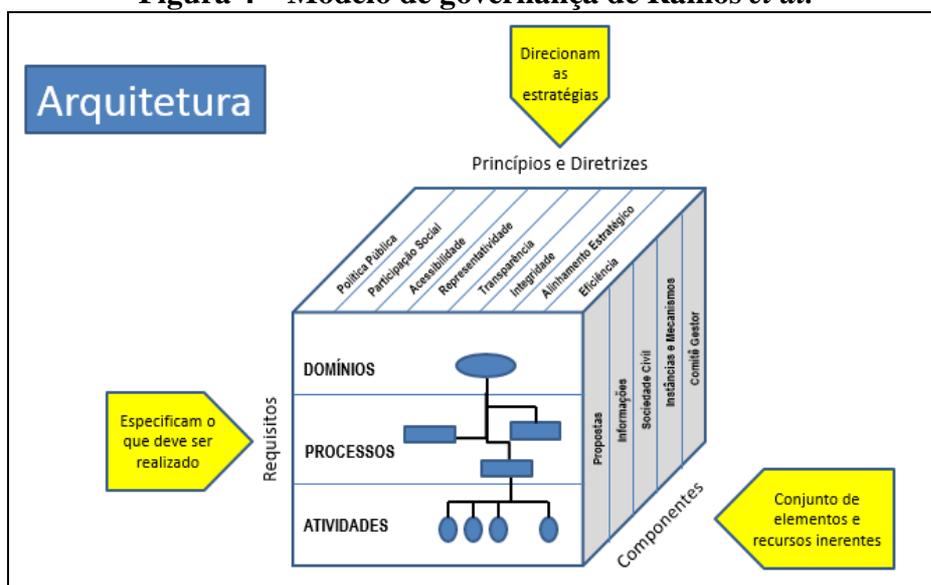
**Figura 3 – Níveis de maturidade de processos - COBIT**



Fonte: Adaptada de ITGI (2007).

Em linhas semelhantes, Ramos *et al.* (2014) propuseram um modelo de governança com o objetivo de mensurar o grau de maturidade da formulação da Política Nacional de Promoção da Igualdade Racial, baseando-se no modelo original do COBIT 4.1. O modelo de Ramos *et al.* (2014) definiu uma arquitetura que especifica o que deve ser realizado, direciona as estratégias e apresenta um conjunto de elementos e recursos inerentes. Dessa forma, o modelo descreve princípios, diretrizes, requisitos, componentes e instâncias, e, ainda, mecanismos de gestão que devem ser adotados nos processos de formulação de uma política pública. Tal modelo também utiliza o cubo com três faces interconectadas e está apresentado na Figura 4.

**Figura 4 – Modelo de governança de Ramos *et al.***



Fonte: Ramos *et al.* (2014).

A arquitetura elaborada por Ramos *et al.* (2014) substituiu a face frontal do cubo do COBIT 4.1 (processos de TI) por requisitos que agrupam domínios, processos e atividades e especificam o que deve ser realizado.

Os domínios referem-se ao conjunto de ações de gestão a serem executadas no âmbito da formulação da política pública e, nesse modelo, foram substituídos por um fluxo adaptado do ciclo *Plan, Do, Check, Act* (PDCA), com o intuito de aperfeiçoamento constante dos processos. O ciclo proposto inclui: planejamento, organização, execução e controle. O planejamento avalia o contexto atual e os ambientes interno e externo, permitindo a identificação de necessidades e definição de princípios, diretrizes, objetivos, estratégias e recursos. A organização inclui processos de definição e divisão do trabalho e levantamento, alocação e distribuição de recursos necessários para a realização dos objetivos e a atribuição de responsabilidades e autoridades às pessoas e grupos. A execução refere-se à realização das atividades definidas na fase de planejamento. Por fim, o controle assegura a realização dos objetivos e identifica necessidades de ajustes (RAMOS *et al.*, 2014).

A face superior do cubo do COBIT 4.1, na arquitetura de Ramos *et al.* (2014), referente aos requisitos de negócio, foi substituída por princípios e diretrizes, que direcionam as estratégias para o alcance dos objetivos. Os princípios e as diretrizes incluem política pública, participação social, acessibilidade, representatividade, transparência, integridade, alinhamento estratégico e eficiência (RAMOS *et al.*, 2014). A face lateral do cubo do COBIT 4.1 também foi adaptada no modelo de Ramos *et al.* (2014) e os recursos de TI foram substituídos por componentes, vinculados aos requisitos e aos princípios e diretrizes. Os componentes são um conjunto de elementos e recursos necessários para o alcance dos objetivos e incluem: propostas, informações, sociedade civil, instâncias e mecanismos e comitê gestor.

A maturidade dos processos, então, segundo Ramos *et al.* (2014), é medida por meio da intersecção entre requisitos, componentes e princípios e diretrizes. Do cruzamento entre as três dimensões, surgem os elementos que são avaliados segundo os níveis de maturidade. Os níveis de maturidade utilizados no referido modelo totalizam cinco, porém sem maiores descrições: nível 1 - inicial; nível 2 - repetido; nível 3 - definido; nível 4 - gerenciado; e nível 5 - otimizado.

Considerando que o modelo COBIT 4.1 (ITGI, 2007) possui a finalidade de mensurar a maturidade de processos e que modelo de governança adaptado de Ramos *et al.* (2014) incorpora ao COBIT 4.1 o ciclo PDCA com o objetivo de melhoria contínua dos processos, percebeu-se que ambos poderiam fornecer subsídios para a construção de um instrumento

para avaliar o grau de maturidade do processo de autoavaliação institucional das instituições de ensino superior. A seção subsequente relata esse processo de construção, indicando o percurso metodológico utilizado.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Buscando a consecução do objetivo proposto neste estudo, adotou-se uma metodologia qualitativa, por meio de uma pesquisa descritiva, caracterizada pela descrição das etapas e dos procedimentos realizados para o alcance dos resultados (TRIVIÑOS, 2010). Essa abordagem de pesquisa possibilita o aprofundamento da compreensão do objeto de estudo em relação ao ambiente em que se busca aplicá-lo, qual seja, as instituições de ensino superior.

O percurso metodológico adotado para alcançar o objetivo proposto, de elaborar um instrumento capaz de mensurar o grau de maturidade do processo de autoavaliação de instituições de ensino superior, iniciou com uma pesquisa bibliográfica, com a intenção de construir conhecimento sobre os temas abordados. Foram pesquisados referenciais sobre avaliação institucional em IES, maturidade de processos e instrumentos utilizados para mensuração da maturidade de processos. O conjunto de informações e conceitos estudados permitiu a composição de uma base teórica que alicerça a proposição do instrumento desta pesquisa.

A partir desse conhecimento, ou seja, com base no COBIT 4.1 e no modelo de governança de Ramos *et al.* (2014) e dos aportes sobre o tema específico, procedeu-se à realização das adaptações necessárias para a elaboração de um instrumento para mensuração da maturidade do processo de autoavaliação institucional em IES. Tal elaboração considerou, principalmente, as particularidades do processo de avaliação institucional a que as IES estão submetidas, de acordo com o SINAES.

Para tanto, identificaram-se os elementos específicos que fazem referência aos princípios e diretrizes em uma IES e aos componentes que estão relacionados a suas atividades e operações. Para os processos, foram adotados o ciclo PDCA e as etapas inspiradas no roteiro de autoavaliação institucional elaborado pelo SINAES (BRASIL, 2004b).

Tendo como base os modelos do COBIT 4.1 e de Ramos *et al.* (2014), procedeu-se ao desenvolvimento dos níveis de maturidade para avaliação das atividades, delineando as características esperadas para cada um dos níveis existentes. Esse processo envolveu a elaboração de perguntas sobre ações que são esperadas para serem realizadas em cada um dos processos, consolidando um questionário utilizado para mensurar a maturidade dos processos.

Por fim, realizou-se um pré-teste junto a um especialista no tema e um integrante de uma Comissão Própria de Avaliação, com o objetivo de identificar possíveis inconformidades no questionário e/ou adicionar elementos não incluídos inicialmente na estrutura. A partir da legitimação dos especialistas, finaliza-se a construção do instrumento de mensuração da maturidade do processo de avaliação institucional em IES.

Na seção de resultados, relata-se o processo de desenvolvimento do instrumento.

#### 4 RESULTADOS

Tendo como principais referências o modelo COBIT 4.1 (ITGI, 2007) e o modelo adaptado de Ramos *et al.* (2014), iniciou-se o processo de construção de um instrumento para mensurar o grau de maturidade da autoavaliação institucional das organizações de ensino superior, considerando o contexto particular a que essas organizações estão expostas.

As três faces do cubo no framework do COBIT 4.1 - processos de TI, requisitos do negócio e recursos de TI - foram adaptadas para utilização em instituições de ensino superior, transformando-as em requisitos, princípios e diretrizes da instituição e componentes, respectivamente, tendo como base as faces do modelo estruturado por Ramos *et al.* (2014).

A face superior do modelo COBIT 4.1, referente aos requisitos do negócio, no modelo aqui proposto, passou a ser denominada princípios e diretrizes da instituição. Embora o objetivo central dessa face mantenha-se o mesmo, qual seja, demonstrar os requisitos necessários para a efetividade e eficiência do negócio, realizou-se uma adaptação para o funcionamento de instituições de ensino superior. Portanto, sob essa nova denominação, a face traz como elementos os princípios e as diretrizes que direcionam as estratégias das IES, envolvendo: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), acessibilidade, participação, eficiência e transparência.

Na face lateral do modelo COBIT 4.1, onde se listam os recursos de TI, a transposição para a conjuntura das IES passa a ser denominada componente, mantendo a nomenclatura proposta por Ramos *et al.* (2014). Passaram a integrar essa face os seguintes elementos: leis, portarias e comissões, comissão própria de avaliação, representantes TAES, docentes e discentes, recursos materiais (sala e equipamentos). Por fim, a face frontal do cubo, que, no modelo COBIT 4.1, apresentava os processos de TI e era composta pelos domínios, processos e atividades, passou a ser denominada, no modelo de Ramos *et al.* (2014), requisitos, mantendo os mesmos elementos com adaptações.

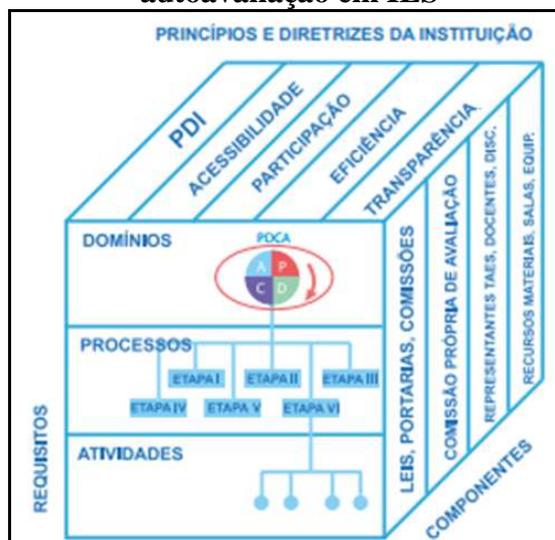
Para a construção do instrumento de mensuração do grau de maturidade da autoavaliação de IES, manteve-se a nomenclatura de Ramos *et al.* (2014) nessa face. Os

domínios referem-se ao ciclo PDCA (*plan*: planejar, *do*: executar, *check*: controlar e *act*: agir); os processos referem-se às etapas que compõem o processo de autoavaliação das instituições de ensino superior, segundo a lógica do roteiro de autoavaliação institucional elaborado pelo SINAES (BRASIL, 2004b); e as atividades referem-se às perguntas do questionário a ser aplicado para avaliar o grau de maturidade do processo de autoavaliação (BRASIL, 2004b).

O grau de maturidade, portanto, é aferido por meio da avaliação do ciclo PDCA em cada um dos processos do macroprocesso de autoavaliação, considerando os princípios e diretrizes institucionais e seus respectivos componentes. Ou seja, para cada etapa dos processos, avalia-se a fase de planejamento, de execução, de controle e de ação, em consonância com os elementos das outras duas faces do cubo, matricialmente.

A arquitetura adaptada do COBIT 4.1 e Ramos *et al.* (2014) para a mensuração do grau de maturidade da autoavaliação institucional em IES pode ser visualizada na Figura 5.

**Figura 5 – Arquitetura para mensuração do nível de maturidade do processo de autoavaliação em IES**



Fonte: Adaptado de ITGI (2007) e Ramos *et al.* (2014).

Tal adaptação foi além da arquitetura, envolvendo, também, os níveis de avaliação da maturidade. A adaptação dos níveis de maturidade estabelecidos pelo COBIT 4.1 para a realidade institucional das IES manteve o número de níveis, que variam de 0 a 5, sendo 0 o menor grau de maturidade e 5, o maior. Em relação ao modelo de Ramos *et al.* (2014), promoveu-se uma alteração nos descritivos dos graus de maturidade propostos, visando adequá-los ao contexto de aplicação do instrumento desenvolvido, conforme ilustra a Figura 6.

**Figura 6 – Níveis de maturidade da autoavaliação institucional**

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

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

Consolidada essa estrutura geral, que congrega a arquitetura do modelo (Figura 5) e a descrição dos níveis de maturidade (Figura 6), procedeu-se à elaboração propriamente dita do instrumento para medir o grau de maturidade do processo de autoavaliação institucional em IES. Para tanto, utilizou-se como base a lógica das etapas do roteiro de autoavaliação institucional elaborado pelo SINAES (BRASIL, 2004b). Assim, o instrumento caracterizou-se por um questionário estruturado, que abordou seis etapas do ciclo de autoavaliação institucional, as quais se fazem presentes como processos na arquitetura proposta: i) sensibilização da comunidade universitária; ii) concepção dos instrumentos de avaliação; iii) coleta e sistematização de dados; iv) análise e diagnóstico da realidade institucional; v) divulgação dos resultados; vi) proposição e implantação de ações.

As questões do instrumento foram elaboradas de acordo com os preceitos do PDCA, com base nos autores mencionados neste estudo. No total, o questionário foi composto por 127 questões fechadas, a serem aplicadas junto aos participantes das comissões próprias de avaliação das IES. Para cada processo, foram desenvolvidas perguntas referentes às atividades a serem executadas para cada uma das fases do PDCA. Os respondentes deveriam optar por

um dos seis níveis de maturidade referentes à questão em análise, considerando os descritores (Figura 6).

O Quadro 1 apresenta um fragmento do instrumento, que contém, por exemplo, perguntas sobre atividades do processo de sensibilização da comunidade universitária no que diz respeito à fase de planejamento. O questionário completo contempla também perguntas sobre as fases de execução, controle e ação, além de envolver as demais etapas previstas nos processos definidos na arquitetura.

**Quadro 1 – Fragmento do instrumento de coleta de dados**

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

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Para fins de legitimação, após a construção do questionário, foi realizada a aplicação de um pré-teste com um especialista de avaliação institucional e um membro de CPA de uma universidade federal. O pré-teste culminou na proposição de sugestões de aperfeiçoamento no instrumento, que foram acatadas pelos pesquisadores e incluídas na versão final do instrumento, apresentado como Apêndice A deste artigo.

A aplicação do instrumento possibilita a aferição do nível de maturidade para cada etapa do processo de autoavaliação, bem como do nível de maturidade para cada fase do ciclo PDCA. Por fim, a partir do cálculo da média aritmética simples, é possível calcular o nível de maturidade do processo de autoavaliação institucional como um todo, somando-se os níveis

de maturidade das etapas do processo de autoavaliação e dividindo pelo número total de etapas.

Salienta-se que o instrumento criado pode ser adaptado para a realidade institucional de qualquer IES, a partir da realização de pequenos ajustes referentes à organização do processo de autoavaliação e a realocação das questões, caso seja necessário.

O conhecimento do nível de maturidade expressa a quão legítima, participativa e transparente é a autoavaliação. A ciência do grau de maturidade das etapas do processo de autoavaliação, bem como dos domínios, gera informação dos pontos a serem melhorados dentro da instituição. Conforme afirmam Nogueira *et al.* (2012), informação, conhecimento, agilidade, competitividade, qualidade e transparência surgem como fatores estratégicos, especialmente neste contexto que caracteriza a sociedade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo criar um instrumento capaz de mensurar o grau de maturidade do processo de autoavaliação nas instituições de ensino superior. O SINAES preconiza que toda instituição de ensino superior, pública ou privada, deve constituir uma Comissão Própria de Avaliação (CPA), responsável pela autoavaliação da Instituição, mas não relata o modo de as instituições se autoavaliarem, apenas relaciona cinco eixos e dez dimensões pelos quais as instituições têm que ser avaliadas. Dessa forma, as instituições acabam por produzir processos autoavaliativos que não retratam o seu verdadeiro estado de arte.

Diante disso, verificou-se a importância de conhecer e identificar o nível de maturidade dos processos da autoavaliação, pois é por meio dele que são identificados os gargalos ou áreas de oportunidades que irão facilitar e orientar os pontos a serem desenvolvidos para o aperfeiçoamento das práticas institucionais. Modelos de maturidade são usados como ferramentas de melhoria de processo, descrevendo o processo em patamares de sofisticação, objetivando orientar o esforço de melhoria.

Para a criação do instrumento capaz de mensurar o grau de maturidade do processo de autoavaliação institucional, procedeu-se a uma adaptação de dois modelos de referência, o modelo COBIT 4.1 e o modelo de governança de Ramos *et al.* (2014) e ainda fez-se um vínculo à ferramenta PDCA (planejamento, execução, controle e ação).

Esse processo de construção culminou na consolidação de um instrumento que avalia princípios e diretrizes da instituição, correlacionando-os a domínios, processos, atividades,

tudo isso embasado por um conjunto de componentes institucionais. O instrumento não só permite a aferição da maturidade como também é capaz de identificar e gerenciar os processos relacionados à autoavaliação institucional a partir de um conjunto de parâmetros previamente definidos.

Como contribuições, entende-se que tal instrumento pode ser aplicado em todas as IES, possibilitando mensurar o grau de maturidade de seus processos de autoavaliação para identificarem pontos de necessidade de aperfeiçoamento, contribuindo, assim, para o alcance de seus objetivos. Ao passo que as IES passam a aperfeiçoar seus processos, esses tornam-se mais maduros, consolidados, bem definidos e passíveis de aperfeiçoamento e monitoramento sistemático, propiciando um contexto de melhoria contínua.

Diante da importância do processo de avaliação institucional e considerando a possibilidade de ocorrerem diferentes níveis de sistematização e institucionalização de práticas de avaliação em diferentes organizações e contextos, constata-se a relevância de elaborar um instrumento voltado à avaliação da maturidade desse processo. A criação desse tipo de instrumento pode contribuir para que o processo se adapte à natureza, características e cultura de cada instituição, minimizando a possibilidade de promoverem autoavaliações superficiais, descontinuadas e que não retratem exatamente seu estado de arte, com reflexos na qualidade dos serviços que prestam à sociedade.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. ABPMP. **BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento** – ABPMP BPM CBOK V3. 0, Association of Business Process Management Professionals, 2013.

BRASIL. **Lei nº 10.861**, de 14 de abril de 2004a. Institui o Sistema Nacional de Avaliação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília: DOU, 14 de abril de 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm)>. Acesso em: 30 out. 2021.

BRASIL. **Lei nº 14.375**, de 21 de junho de 2022. Altera as Leis [...]. Brasília: DOU, 21 de junho de 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.375-de-21-de-junho-de-2022-409353579>. Acesso em 30 jul.2022.

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

BRASIL. **Portaria nº 92**, de 31 de janeiro de 2014. Aprova, em extrato, os indicadores do instrumento de Avaliação Institucional Externa para os atos de credenciamento, recredenciamento e transformação de organização acadêmica, modalidade presencial, do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES. Ministério da Educação. Brasília: DOU, 04 de fevereiro de 2014. Disponível em: <[http://www.semesp.org.br/site/wp-content/uploads/2014/02/porINEP\\_n92\\_31\\_01.pdf](http://www.semesp.org.br/site/wp-content/uploads/2014/02/porINEP_n92_31_01.pdf)>. Acesso em: 10 jan 2022.

COSTA FILHO, B. A.; ROSA, F. Maturidade em Gestão Ambiental: Revisitando as Melhores Práticas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**. (Porto Alegre), Porto Alegre, v. 23, n. 2, p. 110-134, ago. 2017.

FERNANDES, A. A.; ABREU, V. F. **Implantando a Governança de TI: Da Estratégia à Gestão dos Processos e Serviços**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008. 444p.

GALDINO, M. N. D.; KEMP, I. C. F.; MANIER, C. M.; SEROUR, M. G. A. **Gestão do processo de avaliação institucional e de cursos de graduação da Unigranrio**. Unigranrio. Disponível em: <[www.unigranrio.br/](http://www.unigranrio.br/)>. Acesso em: 05 ago.2022.

ISNAINI, K.; SUHARTONO, D. Avaliação dos Princípios Básicos de Segurança da Informação na Universidade Usando COBIT 5. **MATRIK: Jurnal Manajemen, Teknik Informatika dan Rekayasa Komputer**, v. 21, n. 2, pág. 317-326, 2022.

IT GOVERNANCE INSTITUTE. ITGI. COBIT 4.1: **Conceitos, Objetivos de Controle, Diretrizes de Gerenciamento, Modelos de Maturidade**. ISACA. 2007.

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

JANNUZZI, P. **Monitoramento e avaliação de programas sociais**. Campinas: Alínea, 2016.

LEHFELD, N. A. de S.; *et al.* Reflexões sobre o processo de autoavaliação institucional: o olhar de uma comissão própria de avaliação. **Avaliação**, Campinas, v. 15, n.1, p. 177-194, 2010. ISSN 1414-4077.

LEITE, D.; TUTIKIAN, J.; HOLTZ, N. (Orgs.). **Avaliação e compromisso: Construção e prática da avaliação institucional em uma universidade pública**. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 2000.

MATOS, L. S.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. A Review on the Performance Measurement Systems Life Cycle. **Lex Localis - Journal of Local Self-Government**, v. 17, n. 4, p. 939 - 959, 2019.

MELCHIOR, M. C. **Avaliação institucional da escola básica**. São Paulo: Chiado, 2015.

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

NOGUEIRA, M. G. S.; GARCIA, T. E. M.; RAMOS, M. G. G. Governança corporativa, responsabilidade social corporativa: a visão de atores de uma instituição de ensino superior–

IES federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 5, n. 3, p. 222-244, 2012.

ONURALP, G. M.; EBRU, G.; SELIN, G.; ALTAN, K. The development of data analytics maturity assessment framework: DAMAF. **Journal of software: evolution and process**. Special issue, 2021.

PRADO, D. S. **Maturidade em gerenciamento de projetos**. 2. ed. Belo Horizonte: Falconi, 2015. v. 7

PROENÇA, D. Methods and techniques for maturity assessment. **11th Iberian Conference on Information Systems and Technologies**, 2016.

RAMOS, A. M.; LOBO, E.; DALMAU, M. B. **Cooperação para o desenvolvimento de modelo de governança aplicado a redes de políticas públicas para a promoção da igualdade racial: a busca de um modelo de governança aderente à SEPPIR**. NugerCorp/CAD/UFSC. Florianópolis, 2014.

SIQUEIRA, J. **O Modelo de Maturidade de Processos: como maximizar o retorno dos investimentos em melhoria da qualidade e produtividade**. Disponível em: <[http://www.ibqn.com.br/htm\\_artigos\\_links/Jairo\\_Siqueira\\_Artigo\\_Modelo%20de%20Maturidade.pdf](http://www.ibqn.com.br/htm_artigos_links/Jairo_Siqueira_Artigo_Modelo%20de%20Maturidade.pdf)>. Acesso em: 18 set. 2021.

TEODORO CABAÇO, M. H. C. **A metamorfose do processo de autoavaliação: estudo numa escola de 3º ciclo e ensino secundário da Península de Setúbal**. 2011. 142fls. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação) – programa de Pós-Graduação em Avaliação da Educação. Universidade de Lisboa. Lisboa: 2011. Disponível em: <[http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/6149/20/ulfpie039979\\_tm\\_tese.pdf](http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/6149/20/ulfpie039979_tm_tese.pdf)>. Acesso em: 25 jan.2022.

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

## APÊNDICE A – Instrumento de mensuração

## Processo: Etapa I - Sensibilização da Comunidade Universitária

Domínio		Atividade/ Pergunta	Descrição da atividade	Nível de Maturidade 0 a 5
Domínio PLAN (planejar)	A fase de planejamento consiste na definição dos planos de ação para o atingimento dos objetivos estabelecidos no processo de sensibilização da Comunidade Universitária. Define-se a forma como o processo deverá ocorrer e qual público a ser atingido.	1	Houve planejamento para a Sensibilização da Comunidade Universitária?	
		2	Foi definido o público-alvo?	
		3	Houve reuniões de planejamento da sensibilização universitária?	
		4	As reuniões foram registradas em ata?	
		5	O planejamento da sensibilização envolveu todos os membros da comissão?	
		6	Foi proposto e aprovado um cronograma para a etapa de Sensibilização da Comunidade Universitária?	
		7	Houve um estudo para definir quais mídias institucionais dão maior retorno de acordo com as categorias envolvidas?	
		8	As demandas/ideias/sugestões oriundas das reuniões foram sistematizadas?	
		9	Foram previstos seminários para a apresentação do SINAES e da proposta do processo de autoavaliação institucional para a comunidade universitária?	
Domínio DO (executar)	Esta fase consiste na execução do planejamento. É o momento em que a sensibilização da comunidade universitária ocorre.	1	Foi realizada a sensibilização da comunidade universitária?	
		2	Foi determinado um período mínimo de sensibilização da comunidade universitária?	
		3	Foram utilizadas as Redes Sociais ( <i>Instagram, Facebook, Twitter</i> ) para sensibilização da Comunidade Universitária?	
		4	Foi utilizado o site e/ou o e-mail institucional da UFSC para sensibilização da Comunidade Universitária?	
		5	Foram utilizadas a TV UFSC e/ou Divulga UFSC para sensibilização da comunidade universitária?	
		6	Foram utilizados cartazes e/ou panfletos para a sensibilização da Comunidade Universitária?	
		7	Houve participação de todos os membros da Comissão no processo de sensibilização da Comunidade Universitária?	
		8	Houve um responsável da CPA responsável pela sensibilização?	
		9	Foram realizados seminários para a apresentação dos SINAES e/ou da proposta do processo de autoavaliação institucional para a comunidade universitária?	
Domínio CHECK (controlar)	A fase de controle refere-se ao monitoramento das ações executadas no momento da sensibilização da comunidade universitária (metas x resultados).	1	Foi mensurada a quantidade de pessoas atingidas pela sensibilização?	
		2	Foi aplicado algum instrumento (quantas pessoas foram atingidas por cada mídia) para mensurar a quantidade de pessoas atingidas?	
		3	A sensibilização foi monitorada por segmento da comunidade universitária (discentes, docentes, TAES, gestores)?	
		4	A etapa de sensibilização da comunidade universitária ocorreu no prazo determinado pelo cronograma estabelecido?	
		5	A sensibilização da comunidade universitária foi executada conforme o planejamento realizado?	
		6	Foi mensurada a quantidade de pessoas sensibilizadas de acordo com as mídias utilizadas?	
Domínio ACT	Este processo refere-se à realização da análise do processo executado durante	Atividade/ Pergunta	Descrição da atividade	Nível de Maturidade

(agir)	toda a etapa I, buscando-se uma padronização e melhorias.			<b>0 a 5</b>
		1	A sensibilização da comunidade universitária atingiu a quantidade de pessoas previstas?	
		2	Houve uma ação distinta para cada segmento da comunidade universitária?	
		3	Após a sensibilização da comunidade universitária, foi realizado algum estudo para levantar os pontos de melhoria necessários nesta fase?	

**Processo: Etapa II - Concepção dos Instrumentos de Avaliação**

Domínio PLAN (planejar)	A fase de planejamento consiste na definição dos planos de ação para o atingimento dos objetivos estabelecidos no processo de concepção do instrumento de avaliação.	Atividade/Pergunta	Descrição da atividade	Nível de Maturidade 0 a 5
		1	O tempo para a elaboração do instrumento de avaliação foi suficiente?	
		2	Foi utilizado algum procedimento metodológico na elaboração do instrumento de avaliação?	
		3	Houve reuniões de planejamento para elaboração dos instrumentos?	
		4	As reuniões foram registradas em ata?	
		5	O planejamento da concepção dos instrumentos de avaliação envolveu todos os membros da comissão?	
		6	Houve lista de presença?	
		7	Foi proposto e aprovado um cronograma para etapa de Concepção dos Instrumentos de avaliação?	
		8	Foram disponibilizados previamente, documentos de referência (roteiro, leis, diretrizes) a todos os membros da CPA para a concepção dos instrumentos de avaliação?	
Domínio DO (executar)	Esta fase consiste na execução do planejamento. É o momento em que o instrumento de avaliação é construído.	Atividade/Pergunta	Descrição da atividade	Nível de Maturidade 0 a 5
		1	O instrumento de avaliação foi criado internamente pela CPA?	
		2	Houve participação de todos os membros da Comissão no processo de concepção do instrumento de avaliação?	
		3	O instrumento de avaliação observou as 10 dimensões do SINAES?	
		4	A quantidade de questões do instrumento de avaliação englobou todos os critérios avaliados?	
		5	As questões do instrumento de avaliação possuíram clareza e objetividade?	
		6	Os questionários eram direcionados para cada segmento da comunidade universitária (discentes, docentes, TAEs e gestores)?	
		7	Houve equidade/instrumentos adequados na quantidade de questões acerca de cada eixo do SINAES?	
		8	O questionário abordou os tópicos apresentados no documento de Orientações gerais para o roteiro de autoavaliação das Instituições do INEP (2004)?	
Domínio CHECK (controlar)	A fase de controle refere-se ao monitoramento das ações executadas no momento da elaboração dos instrumentos de avaliação (metas x resultados).	Atividade/Pergunta	Descrição da atividade	Nível de Maturidade 0 a 5
		1	O instrumento de avaliação foi testado?	
		2	A quantidade de questionários respondidos foi suficiente para obter uma amostragem?	
		3	A etapa de concepção dos instrumentos de avaliação ocorreu no prazo determinado pelo cronograma estabelecido?	
		4	A etapa de concepção dos instrumentos de avaliação foi realizada segundo a metodologia previamente estabelecida?	
		5	A concepção dos instrumentos de avaliação ocorreu conforme o planejamento realizado?	
Domínio ACT (agir)	Este processo refere-se à realização da análise do processo executado durante toda a etapa II, buscando-se uma padronização e melhorias.	Atividade/Pergunta	Descrição da atividade	Nível de Maturidade 0 a 5
		1	O instrumento de avaliação foi aprovado por	

			todos os membros da Comissão?	
		2	Foi realizada alguma ação de melhoria do instrumento de avaliação?	
		3	A CPA realizou o levantamento de melhorias para otimizar o processo de concepção dos instrumentos?	

**Processo: Etapa III - Coleta e Sistematização dos Dados**

Domínio		Atividade/ Pergunta	Descrição da atividade	Nível de Maturidade 0 a 5
Domínio PLAN (planejar)	A fase de planejamento consiste na definição dos planos de ação para o atingimento dos objetivos estabelecidos no processo de coleta e sistematização dos dados. Define-se a forma como o processo deverá ocorrer e qual metodologia será utilizada.	1	Foi proposto e aprovado um cronograma para etapa de Coleta e Sistematização dos Dados?	
		2	Foi proposta e aprovada uma metodologia para etapa de Coleta e Sistematização dos Dados?	
		3	O software para a coleta dos dados possuía todas as ferramentas necessárias para o instrumento de avaliação proposto?	
		4	A CPA participou do processo de construção do software para a sistematização dos dados coletados?	
		5	Foi determinado um padrão amostral (percentual mínimo de questionários respondidos para haver representatividade)?	
Domínio DO (executar)	Esta fase consiste na execução do planejamento. É o momento em que os dados da pesquisa são coletados e sistematizados.	1	A sistematização dos dados ocorreu no prazo previsto em cronograma?	
		2	A CPA possui um procedimento padrão para detectar e solucionar possíveis problemas técnicos no sistema de coleta dos dados durante o período aberto para os respondentes?	
		3	A pesquisa foi realizada de uma forma anônima, preservando a identidade do respondente?	
		4	A coleta e sistematização dos dados foram realizadas nos softwares determinados?	
Domínio CHECK (controlar)	A fase de controle refere-se ao monitoramento das ações executadas no momento de coleta e sistematização dos dados.	1	O sistema de coleta de dados foi testado previamente?	
		2	Existia algum membro da CPA com acesso à programação técnica do software durante o período de coleta de dados para solução de algum problema caso viesse a ocorrer?	
		3	Existe alguém disponível (membro da CPA ou SETIC) para manutenção do software durante o período de coleta dos dados?	
		4	A CPA contabiliza a quantidade de respondentes que acessaram, porém desistiram de preencher o questionário?	
		5	Existe uma meta de respondentes para cada segmento (discentes, docentes, TAEs, gestores)?	
		6	A coleta e sistematização dos dados ocorreram conforme o planejamento realizado?	
Domínio ACT (agir)	Este processo refere-se à realização da análise do processo executado durante toda a etapa III, buscando-se uma padronização e melhorias.	1	Era disponibilizada a opção de deixar um <i>feedback</i> a respeito do instrumento de coleta de dados e/ou de seu conteúdo?	
		2	Foi realizada avaliação do processo de coleta de dados?	
		3	Foi proposta uma melhoria para o procedimento de coleta de dados?	
		4	Foi realizada avaliação do processo de sistematização de dados?	
		5	Foi proposta uma melhoria para o procedimento de sistematização dos dados?	
		6	A CPA realizou levantamento de melhorias para otimizar o processo de coleta e sistematização dos instrumentos?	
		7	O software utilizado para a coleta de dados	

			atendeu os objetivos propostos pela CPA?	
--	--	--	--	--

**Processo: Etapa IV - Análise e Diagnóstico da Realidade Institucional**

Domínio		Atividade/ Pergunta	Descrição da atividade	Nível de Maturidade 0 a 5
Domínio PLAN (planejar)	A fase de planejamento consiste na definição dos planos de ação para o atingimento dos objetivos estabelecidos no processo de análise e diagnóstico da realidade institucional.	1	Houve reuniões de planejamento?	
		2	O planejamento da análise e diagnóstico da realidade institucional envolveu todos os membros da comissão?	
		3	Foi proposto e aprovado um cronograma para etapa de análise e diagnóstico da realidade institucional?	
Domínio DO (executar)	Esta fase consiste na execução do planejamento. É o momento em que os dados coletados na pesquisa são analisados, e a realidade institucional é diagnosticada.	Atividade/ Pergunta	Descrição da atividade	Nível de Maturidade 0 a 5
		1	Foi realizada a análise e diagnóstico da realidade institucional?	
		2	A etapa de análise e diagnóstico da realidade institucional ocorreu no prazo determinado pelo cronograma estabelecido?	
		3	Foi instituída alguma metodologia para a realização da etapa de análise e diagnóstico da realidade institucional?	
		4	A análise e diagnóstico da realidade institucional foram realizados pelos membros da CPA?	
		5	A análise e diagnóstico da realidade institucional foram realizados somente a partir dos dados coletados nos instrumentos de avaliação, isenta de uma opinião previamente formada?	
		6	Foi realizado algum comparativo entre os resultados atuais e os coletados em avaliações anteriores?	
		7	A análise e diagnóstico da realidade institucional foram realizados no período definido em cronograma?	
Domínio CHECK (controlar)	A fase de controle refere-se ao monitoramento das ações executadas durante a análise e diagnóstico da realidade institucional (metas x resultados).	Atividade/ Pergunta	Descrição da atividade	Nível de Maturidade 0 a 5
		1	A análise e diagnóstico da realidade institucional foram revisados por todos os membros da Comissão?	
		2	A análise e diagnóstico da realidade institucional ocorreram respeitando os critérios estabelecidos?	
		3	A análise e diagnóstico da realidade institucional foram realizados de acordo com a metodologia pré-estabelecida?	
		4	A avaliação obteve representatividade suficiente para retratar a realidade institucional?	
		5	A análise e diagnóstico da realidade institucional ocorreram conforme o planejamento realizado?	
Domínio ACT (agir)	Este processo refere-se à realização da análise do processo executado durante toda a etapa IV, buscando-se uma padronização e melhorias.	Atividade/ Pergunta	Descrição da atividade	Nível de Maturidade 0 a 5
		1	Foi realizada uma análise da realidade institucional para cada segmento pesquisado?	
		2	A análise e diagnóstico da realidade institucional foram encaminhados para o Reitor, Chefe de Gabinete e demais Gestores da Universidade?	
		3	A CPA realizou o levantamento de melhorias para otimizar a metodologia utilizada para a análise e diagnóstico da realidade institucional?	

**Processo: Etapa V - Divulgação dos Resultados**

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

Domínio DO (executar)	Esta fase consiste na execução do planejamento. É o momento em que os resultados da pesquisa são divulgados.	<b>Atividade/ Pergunta</b>	<b>Descrição da atividade</b>	<b>Nível de Maturidade 0 a 5</b>
		1	O período de divulgação dos resultados da autoavaliação institucional foi adequado ao planejado?	
		2	Foram utilizadas as Redes Sociais ( <i>Instagram, Facebook, Twitter</i> ) para divulgação dos resultados da autoavaliação institucional?	
		3	Foi utilizado o site e/ou o e-mail institucional da UFSC para divulgação dos resultados da autoavaliação institucional?	
		4	Foi utilizada a TV UFSC e/ou o Divulga UFSC para divulgação dos resultados da autoavaliação institucional?	
		5	Foram utilizados cartazes e/ou panfletos para a divulgação dos resultados da autoavaliação institucional?	
		6	Houve participação de todos os membros da Comissão no processo de sensibilização da Comunidade Universitária?	
		7	Houve envolvimento dos membros da CPA pela divulgação dos resultados da autoavaliação institucional?	
		8	Os resultados obtidos foram comunicados a todos os segmentos da comunidade universitária?	
		9	Foram realizados seminários para a apresentação e discussão dos resultados da autoavaliação?	
Domínio CHECK (controlar)	A fase de controle refere-se ao monitoramento das ações de divulgação executadas (metas x resultados).	<b>Atividade/ Pergunta</b>	<b>Descrição da atividade</b>	<b>Nível de Maturidade 0 a 5</b>
		1	Os resultados obtidos na autoavaliação foram divulgados dentro do prazo previsto no cronograma?	
		2	Os resultados obtidos na autoavaliação foram encaminhados para as áreas avaliadas no instrumento?	
		3	Foi mensurada a quantidade de pessoas que acessaram ou se interessaram pelo resultado da autoavaliação?	
		4	Foi mensurada a quantidade de pessoas que acessaram ou se interessaram pelo resultado da autoavaliação de acordo com as mídias utilizadas?	
Domínio ACT (agir)	Este processo refere-se à realização da análise do processo executado durante toda a etapa V, buscando-se uma padronização e melhorias.	<b>Atividade/ Pergunta</b>	<b>Descrição da atividade</b>	<b>Nível de Maturidade 0 a 5</b>
		1	A divulgação dos resultados obtidos na autoavaliação institucional gerou planos de melhorias para as Unidades Administrativas?	
		2	A divulgação dos resultados obtidos na autoavaliação institucional gerou planos de melhorias para as Unidades Universitárias?	
		3	A CPA realizou o levantamento de melhorias para otimizar o processo de divulgação dos resultados?	

**Processo: Etapa VI - Proposição e Implantação de Ações**

Domínio PLAN (planejar)	A fase de planejamento consiste na definição dos planos de ação para o atingimento dos objetivos estabelecidos no processo de proposição e implantação de ações.	<b>Atividade/ Pergunta</b>	<b>Descrição da atividade</b>	<b>Nível de Maturidade 0 a 5</b>
		1	Houve reuniões de planejamento?	
		2	As reuniões foram registradas em ata?	
		3	O planejamento da proposição e implantação de ações envolveu todos os membros da comissão?	
		4	Houve lista de presença?	
Domínio DO (executar)	Esta fase consiste na execução do planejamento. É o momento em que a partir dos resultados obtidos são propostas e implantadas as ações pertinentes.	<b>Atividade/ Pergunta</b>	<b>Descrição da atividade</b>	<b>Nível de Maturidade 0 a 5</b>
		1	A etapa proposição e implantação de ações envolveu todos os membros da CPA?	
		2	Foi estabelecido algum cronograma com	

		prioridades na proposição das ações?		
Domínio CHECK (controlar)	A fase de controle refere-se ao monitoramento das ações executadas, ou seja, da proposição e implantação das ações (metas x resultados).	<b>Atividade/ Pergunta</b>	<b>Descrição da atividade</b>	<b>Nível de Maturidade 0 a 5</b>
		1	Foram propostas ações para todos os eixos avaliados no instrumento de pesquisa?	
		2	A etapa de proposição e implantação de ações ocorreu no prazo determinado pelo cronograma estabelecido?	
		3	A proposição e implantação das ações ocorreram conforme o planejamento estabelecido?	
Domínio ACT (agir)	Este processo refere-se à realização da análise do processo executado durante toda a etapa VI, buscando-se uma padronização e melhorias.	<b>Atividade/ Pergunta</b>	<b>Descrição da atividade</b>	<b>Nível de Maturidade 0 a 5</b>
		1	As propostas realizadas a partir da avaliação foram recebidas pelos gestores da Universidade?	
		2	As propostas realizadas a partir da avaliação foram acatadas e realizadas pelos gestores da Universidade?	
		3	Alguma das propostas foi implantada pelas Unidades Administrativas?	
		4	Alguma das propostas foi implantada pelas Unidades Universitárias?	
		5	A CPA realizou o levantamento de melhorias para otimizar o processo de concepção, proposição e implantação de ações?	

**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

PEREZ, M. C.; DUARTE, M. R. R.; MATOS, L. S.; KIST, M. R.; RAMOS, A. M. Grau de Maturidade da Autoavaliação Institucional em Instituições de Ensino Superior: Elaboração de um Instrumento de Mensuração. **Rev. FSA**, Teresina, v. 19, n. 11, art. 13, p. 257-282, nov. 2022

<b>Contribuição dos Autores</b>	<b>M. C. Perez</b>	<b>M. R. R. Duarte</b>	<b>L. S. Matos</b>	<b>M. R. Kist</b>	<b>A. M. Ramos</b>
1) concepção e planejamento.	X	X			X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X	X	X	
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X	X	X	
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X	X	