

# Diagnóstico Institucional da Universidade Federal da Paraíba a partir da Análise SWOT

---

LOURDES MARIA RODRIGUES CAVALCANTI<sup>I</sup>  
MARIA DAS GRACAS GONCALVES VIEIRA GUERRA<sup>II</sup>

<http://dx.doi.org/10.22347/2175-2753v11i33.2270>

## Resumo

O presente artigo tem por objetivo utilizar a análise SWOT como ferramenta de gestão institucional, elaborada a partir do Planejamento de Desenvolvimento Institucional – PDI (2014–2018) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). A metodologia de pesquisa seguiu um caráter descritivo e uma abordagem qualitativa. Os resultados apontam para a necessidade de acompanhamento das metas planejadas como condição essencial para a consolidação da cultura institucional, cumprindo, também, a função de orientar as ações futuras destinadas à correção dos rumos e das políticas institucionais adotados pela UFPB. A investigação constatou que a finalidade precípua do diagnóstico institucional é relacionar, de maneira permanente, as diretrizes e metas que estão previstas no PDI com a realidade da instituição, utilizando-se de práticas gerenciais que visem garantir a oferta de uma educação superior de qualidade, com eficácia institucional e efetividade acadêmica e social, conforme preconiza o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes).

**Palavras-chave:** Diagnóstico institucional. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes). Análise SWOT. Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

Submetido em: 29/03/2019

Aprovado em: 23/09/2019

---

<sup>I</sup> Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa (PB), Brasil; <https://orcid.org/0000-0002-1659-0821>; e-mail: lourdesrcavalcanti@gmail.com.

<sup>II</sup> Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa (PB), Brasil; <https://orcid.org/0000-0002-6943-0338>; e-mail: gracinhavieira@yahoo.com.br.

# Institutional Diagnosis of the Federal University of Paraíba from SWOT Analysis

## Abstract

This article aims to use the SWOT analysis as an institutional management tool, elaborated from the *Plano de Desenvolvimento Institucional* (Institutional Development Plan) - PDI (2014-2018) of the Federal University of Paraíba (UFPB). The research methodology followed a descriptive character and a qualitative approach. The results point to the need to follow the planned goals as an essential condition for the consolidation of the institutional culture, also fulfilling the function of guiding the future actions aimed at correcting the directions and institutional policies adopted by UFPB. The investigation found that the primary purpose of the institutional diagnosis is to relate, permanently, the guidelines and goals that are foreseen in the PDI with the reality of the institution, using management practices that aim to ensure the provision of a higher education of quality, with institutional, academic and social effectiveness, as recommended by the *Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior* (National Higher Education Evaluation System – SINAES).

**Keywords:** Institutional diagnosis. Institutional Development Plan (PDI). National Higher Education Evaluation System (SINAES). SWOT analysis. Federal University of Paraíba.

# Diagnóstico Institucional de la Universidad Federal de Paraíba a partir del Análisis DAFO

## Resumen

Este artículo tiene como objetivo utilizar el análisis DAFO como una herramienta de gestión institucional, elaborada a partir de la Planificación del Desarrollo Institucional - PDI (2014-2018) de la Universidad Federal de Paraíba (UFPB). La metodología de investigación siguió un carácter descriptivo y un enfoque cualitativo. Los resultados apuntan a la necesidad de seguir los objetivos planificados como condición esencial para la consolidación de la cultura institucional, cumpliendo también la función de guiar acciones futuras destinadas a corregir las direcciones y políticas institucionales adoptadas por UFPB. La investigación encontró que el propósito principal del diagnóstico institucional es relacionar, de manera permanente, las pautas y los objetivos que se prevén en el PDI con la realidad de la institución, utilizando prácticas de gestión que tengan como objetivo garantizar la provisión de una educación superior de calidad, con efectividad institucional y efectividad académica y social, según lo recomendado por el Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior (SINAES).

**Palabras clave:** Diagnóstico institucional. Plan de Desarrollo Institucional (PDI). Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior (SINAES). Análisis DAFO. Universidad Federal de Paraíba.

## **Introdução**

O modelo econômico adotado pelas nações capitalistas para a resolução de seus problemas, no período posterior à Segunda Guerra Mundial até meados da década de 1970, baseou-se na intervenção estatal e foi favorecido pelo período de crescimento econômico denominado pelos economistas como a "era de ouro" do capitalismo do século XX, que ocorreu no período de 1945 até 1973. Em todo o mundo, vivia-se o Estado de Bem-Estar Social, que, no Brasil, não chegou a se consolidar, devido, principalmente, à má qualidade dos serviços prestados à população e à restrição dos programas sociais. No Brasil, vivia-se o auge do Estado Patrimonialista.

A transição do modelo patrimonialista para o modelo burocrático, no Estado brasileiro, ocorreu a partir da década de 1930, tendo como marco dessa transição a instituição do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), no ano de 1938, durante o Governo Getúlio Vargas.

Segundo Weber (1991), a burocracia é a organização por excelência, pois determina antecipadamente – e nos mínimos detalhes – como as coisas devem ser feitas. Para este autor, a razão decisiva para a supremacia da organização burocrática é a superioridade técnica sobre qualquer outra forma de organização, sendo as principais características do Estado burocrático: o caráter legal das normas e regulamentos; a formalidade na comunicação; a racionalidade e divisão do trabalho; a impessoalidade nas relações; a obediência a uma hierarquia de autoridade; o uso de rotinas e procedimentos padronizados; a valorização da competência técnica e da meritocracia; a profissionalização e a completa previsibilidade de funcionamento (WEBER, 1999).

O modelo estatal burocrático, no Brasil, vigorou até meados da década de 1990. A reforma administrativa do ano de 1996 foi consequência da crise fiscal do Estado Brasileiro, que teve início na década de 1970, como consequência de décadas de crescimento baseado no endividamento e no gigantismo estatal, sendo caracterizada, no Brasil, pela perda do crédito por parte do Estado, pela poupança pública negativa, pelo esgotamento da estratégia estatizante de intervenção do Estado e pela superação da forma de administração burocrática do Estado, entre outros fatores.

Neste cenário econômico internacional, notadamente mais complexo na América Latina e particularmente no Brasil devido ao endividamento dos países com o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional (FMI), a administração pública precisava realizar reformas estruturais que permitissem a governabilidade, favorecendo ao Estado planejar seu próprio desenvolvimento e as políticas públicas destinadas aos cidadãos, pautando-se pelos critérios da eficácia<sup>1</sup>, eficiência<sup>2</sup> e produtividade<sup>3</sup>.

Reformas gerenciais já vinham ocorrendo em alguns países desenvolvidos, desde a década anterior, como resposta ao fato de que a transição do Estado liberal para o Estado democrático, no começo do século XX havia levado ao aumento do tamanho do Estado e, portanto, à sua transformação em Estado democrático e social. [...] A administração pública burocrática e sua burocracia weberiana eram adequadas para um pequeno Estado liberal. No quadro dos Estados democráticos e sociais do final do século, em um mundo mais competitivo do que em qualquer outra época de sua história, não havia alternativa senão enveredar pela reforma da gestão pública ou reforma gerencial. (PEREIRA, 2007, p. 96).

Esclarece Pereira (2007) que o crescimento do aparelho estatal, objetivando garantir os direitos sociais aos seus cidadãos, exigia que o fornecimento dos serviços de educação, saúde, previdência e assistência social fosse realizado com eficiência. A obrigação de fornecer serviços com eficiência era, inclusive, uma condição de legitimidade para o próprio Estado e seus governantes. Neste sentido,

A reforma da administração pública deve ser situada como relevante dimensão de um processo mais amplo, que é o da reforma do Estado brasileiro, que compreende três componentes fundamentais: o equacionamento da crise financeira do Estado, a revisão do estilo de intervenção do Estado na economia e finalmente, a recuperação da capacidade de formulação e de implementação das políticas públicas pelo aparelho do Estado. (BRASIL, 1998, p. 11).

---

<sup>1</sup> Eficácia – princípio que “avalia a extensão em que os múltiplos objetivos – oficiais ou operativos – foram alcançados” (DAFT, 1999, p. 39).

<sup>2</sup> Eficiência – esse princípio exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e seus membros (MEIRELLES, 2002, p. 94).

<sup>3</sup> Produtividade – relação entre a produção (bens produzidos) e os fatores de produção utilizados (pessoas, máquinas, materiais e outros). Quanto menos fatores de produção utilizados e mais bens forem produzidos, maior será a produtividade. O contrário também é verdadeiro. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/voce-sabe-a-diferenca-entre-producao-e-produtividade/107748/>. Acesso em: 31 mar. 2019.

Constatou-se em Brasil (1998), que a estratégia da reforma gerencial do Estado brasileiro visava o desenvolvimento de novas posturas de gestão nas instituições públicas, orientadas para o alcance de resultados, sendo que foi necessária a revisão dos dispositivos legais e normativos para que se adequassem à agilidade requerida pela eficiência gerencial, através da instituição de mecanismos de controle baseados em resultados efetivos, acordados através de contratos de gestão.

A estratégia, os novos modelos institucionais e os objetivos da reforma no âmbito da administração federal estão definidos no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. A revisão das funções do Estado, propugnada no Plano Diretor, implicará numa profunda reestruturação do aparelho estatal, transferindo para a sociedade e para outras esferas de Governo, atividades que possam ser melhor executadas no setor público não-estatal e no âmbito dos governos estaduais e municipais. A reestruturação será orientada também pela busca de uma adequação entre funções, formas de propriedade e tipos de gestão, de modo a que sejam combinadas a mudança institucional com a renovação nos métodos de gestão e na cultura das organizações do setor público. Assim, a reestruturação será acompanhada da introdução das novas orientações da administração gerencial, que deverá ocorrer na amplitude e intensidade melhor adequada a cada setor do Estado. (BRASIL, 1998, p. 16).

Convém deixar claro que o conceito de gestão, no âmbito da Reforma Administrativa do Estado Brasileiro, do ano de 1996, de acordo com Pereira (1999), refere-se a um conjunto de práticas administrativas, táticas, de planejamento e operacionais, visando o uso eficiente, eficaz e efetivo, dos recursos financeiros, humanos, materiais e intelectuais com o objetivo de alcançar a plena execução do que foi planejado.

A gestão por resultados foi concebida como uma estratégia que tem início no momento do planejamento estratégico e vai até o processo de *feedback* das políticas públicas, sendo considerada uma prática de boa governança e desenvolvimento institucional, que respeita os princípios da distribuição eficiente de recursos públicos (BRASIL, 1997).

Ball (2004) observa que, na Gestão Pública por Resultados, os Estados sofreram uma mudança em seu papel de provedores, passando para o de reguladores das políticas públicas, atuando como auditores, avaliando os resultados alcançados pelos mercados internos, em um ambiente no qual os órgãos de gerenciamento central se baseiam em sistemas de monitoramento e produção de informações,

sendo um processo de pragmatismo racional, com meio e fim, privilegiando a eficiência e a produtividade. Ball (2004) afirma ainda que, para se alcançar uma boa prática de gestão pública por resultados, é preciso a implementação de mecanismos de avaliação institucional, a saber: o planejamento estratégico das ações governamentais, organizadas em projetos ou em programas; a ampliação da flexibilidade gerencial; o desenvolvimento de indicadores de desempenho e, por fim, a avaliação de desempenho, que além de medir as metas estabelecidas, fornece subsídios à retroalimentação de informações para o desenvolvimento de futuras metas gerenciais.

Percebeu-se, pelo contexto histórico e socioeconômico, que as políticas e regulações destinadas à avaliação da educação superior, no Brasil, a partir da década de 1980, foram sendo aperfeiçoadas na medida em que ocorreu a transição da ditadura militar para o Estado Democrático, processo político que trouxe consigo a instituição do Estado Gerencialista, estabelecendo novos paradigmas e desafios para a gestão do Serviço Público, com reflexos indiscutíveis em relação à forma como a Educação Superior Pública passou a ser vista, concebida, pensada e planejada.

A partir da década de 1980, o Estado Brasileiro começou a criar instrumentos e mecanismos na tentativa de regular e avaliar a educação superior do setor público, tendo como marco regulatório inicial desse período, a criação do Grupo Executivo para a Reformulação da Educação Superior (GERES), no ano de 1986, considerado o primeiro ato concreto, por parte do Estado, voltado para a regulação e controle da educação superior no país. Corroborando, Cavalcanti e Guerra (2018, p. 28) afirmam que.

O modelo de Estado Gerencial permitiu que marcos regulatórios e avaliativos direcionados à educação superior nacional, fossem planejados, concebidos, implantados e aperfeiçoados, a partir da Reforma Administrativa do Estado Brasileiro, que, através das suas funções de Estado regulador e avaliador, precedeu a criação do Sinaes.

O Quadro 1 esquematiza como se deu o processo de construção dos marcos regulatórios, a partir da década de 1980, do Programa de Avaliação da Reforma Universitária (PARU) ao Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (Sinaes).

Quadro 1 – Linha de tempo do processo de avaliação da Educação Superior no Brasil

ANO	MARCO REGULATÓRIO
1983	<b>PARU</b> – Desenvolvido no final do governo militar, por iniciativa do Conselho Federal de Educação.
1985	<b>CNRES</b> – Comissão Nacional criada para Reformulação da Educação Superior através do Decreto nº 91.177/1985b.
1986	<b>GERES</b> – Criado o grupo para a Reformulação da Educação Superior.
1993	<b>PAIUB</b> – Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras.
1995	<b>ENC</b> – Exame Nacional de Cursos – conhecido como “o Provão” foi instituído através da MP nº 967/1995, através da Lei nº 9.131/1995.
1996	<b>LDB</b> – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 9.394/1996 (BRASIL, 1996).
2004	<b>Sinaes</b> – Criado através da Lei nº 10.861/2004 (BRASIL, 2004a).
2004	<b>Portaria nº 2.051/2004</b> , do MEC – Regulamentação dos procedimentos de avaliação do Sinaes (BRASIL, 2004c).
2006	<b>Portaria nº 1.027/2006</b> , do MEC - Banco de avaliadores do SINAES, a Comissão Técnica de Acompanhamento da Avaliação (CTAA), e dá outras providências (BRASIL, 2006).
2017	<b>Decreto nº 9.235/2017</b> , do MEC - Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino (BRASIL, 2017a).
2017	<b>Portaria nº 1.382/2017</b> , do MEC - Informação dos indicadores dos Instrumentos de Avaliação Institucional Externa para os atos de credenciamento, recredenciamento e transformação de organização acadêmica nas modalidades presencial e a distância, do SINAES (BRASIL, 2017d).
2017	<b>Portaria nº 1.383/2017</b> , do MEC – Informação dos indicadores do Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação para os atos de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento nas modalidades presencial e a distância do SINAES (BRASIL, 2017e).
2017	<b>Decreto nº 9.057/2017</b> , do MEC – Regulamentação da educação superior no Brasil. Esse decreto trouxe a flexibilização de procedimentos regulatórios e atribuição progressiva de prerrogativas de autonomia universitária às instituições que demonstrem elevada qualidade nos procedimentos avaliativos (BRASIL, 2017b).
2018	<b>Portaria nº 840/2018</b> , do MEC – Trata dos procedimentos de competência do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) referentes à avaliação de cursos de graduação, de instituições de educação superior e de desempenho acadêmico de estudantes (BRASIL, 2018).

Fonte: As autoras (2019).

O PARU foi criado em 1983, no final do Regime Militar, por iniciativa do Conselho Federal de Educação (CFE) sendo desativado um ano após sua instauração, tendo como objetivo avaliar a Reforma Universitária de 1968.

Por sua vez, a Comissão Nacional para Reformulação da Educação Superior (CNRES), instituída através do Decreto nº 91.117/1985 (BRASIL, 1985b), produziu um Relatório intitulado “Uma Nova Política para a Educação Superior Brasileira”,

oportunidade em que foram apresentadas algumas sugestões de reformulação, através de ações pontuais, inclusive, com a proposta de algumas ações emergenciais.

Na série temporal do Quadro 1, destaca-se a criação do GERES através da Portaria nº 100/1986, cujo ponto de partida foi o relatório da CNRES. O resultado do GERES foi apresentado em um relatório com dois anexos e dois anteprojetos (Reformulação das Universidades Federais e Reformulação das funções do CFE), motivo pelo qual o GERES é considerado o marco inicial da elaboração de normas de regulação e controle da educação superior. Sua proposta de reformulação da legislação ficou restrita apenas à Educação Superior do setor público, e, em relação ao ensino superior do setor privado, deixou a prerrogativa ao próprio mercado, que faria a regulação, pois esse setor depende do sucesso do seu produto para obter os recursos para a sua manutenção e expansão (BARREYRO; ROTHEN, 2008).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) Lei nº 9.394/1996 (BRASIL, 1996), de 20 de dezembro de 1996, promoveu algumas mudanças no ensino superior, dentre as quais Pereira e Forte (2008, p. 109) destacam:

Autorização de cursos sequenciais; liberdade de seleção de ingresso de alunos; abertura a instituições não universitárias (centros universitários, faculdades integradas, faculdades, escolas superiores, institutos superiores e centros tecnológicos) para oferecerem educação superior; existência de universidades especializadas por campo de saber; autonomia às universidades, com permissão para a criação, organização e extinção de seus cursos de graduação e criação de processo regular de avaliação do ensino pelo MEC/INEP.

A regulação da educação superior encontrava-se, então, em um grau de conhecimento e maturidade adequados ao aperfeiçoamento dos instrumentos destinados a este fim, o que culminou com a criação do Sinaes, através da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (BRASIL, 2004a). Cabe salientar que, a partir da década de 1980, as políticas direcionadas à educação superior evoluíram, orientadas para a busca da melhoria da qualidade do ensino, através de mecanismos de regulação e avaliação.

Por fim, para se alcançar uma boa prática de gestão pública por resultados, é preciso a implementação de mecanismos de avaliação institucional, a saber: primeiro, a instituição de diversos mecanismos gerenciais, começando pelo planejamento estratégico das ações governamentais, organizadas em projetos ou



em programas; segundo, a ampliação da flexibilidade gerencial; terceiro, o desenvolvimento de indicadores de desempenho e, por fim, a implantação da avaliação de desempenho, que, além de medir as metas estabelecidas, fornece subsídios para a retroalimentação de informações, para o desenvolvimento de futuras metas gerenciais.

Essa foi a busca realizada pela pesquisa, tendo como documento orientador o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) para o quadriênio (2014–2018), que subsidiou a elaboração de uma análise SWOT, com o objetivo de servir de base para o diagnóstico do ambiente organizacional e das práticas institucionais adotadas, e também subsidiar a elaboração de estratégias que se adequem aos preceitos estabelecidos pelo Sinaes.

## **Metodologia**

O planejamento institucional volta-se para o alcance da eficiência, eficácia, efetividade e transparência pública, na medida em que favorece a uniformidade da rotina administrativa e da gestão financeira. Ele possibilita a fundamentação de um diagnóstico sistêmico e estratégico da instituição de educação superior (IES), que acabará por embasar a formulação, implementação e gestão de planos de ação voltados para o desenvolvimento integral, tendo um horizonte de futuro estabelecido (SANT'ANA et al., 2017).

Desde a sua criação, no ano de 2004, até a atualidade, a Avaliação Institucional conduzida pelo Sinaes mede dez dimensões de cada IES avaliada, que constam no seu PDI. Por sua vez, o PDI é um instrumento de planejamento e gestão, que estabelece a identidade da IES, levando em consideração sua filosofia de trabalho, a missão e as estratégias para atingir as metas e objetivos planejados. Abrange também os aspectos da estrutura organizacional e do Projeto Pedagógico Institucional, buscando a observância das diretrizes pedagógicas que orientam as ações e atividades acadêmicas e científicas que já desenvolve, ou planeja desenvolver.

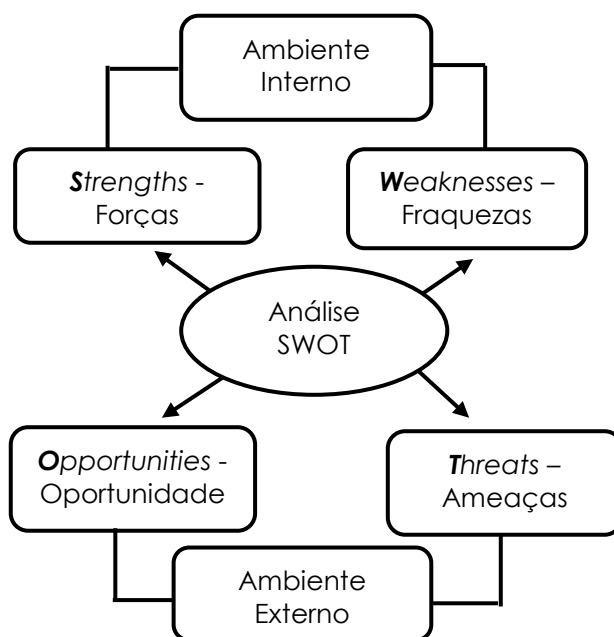
Assim como as instituições privadas, as organizações públicas estão inseridas em um ambiente competitivo. Desta forma, de acordo com Sant'Ana et al. (2017, p. 31), a análise SWOT “também se aplica a organizações públicas, já que a gestão e os resultados pretendidos pelos gestores públicos e, de alguma forma, esperados pela população, sofrem impacto de diferentes variáveis internas e externas à

organização". É neste sentido que Guerra e Ribeiro (2019, p. 5) referem-se que: "[...] a análise de SWOT se constitui em um método de efetiva relevância na identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em que as empresas se inserem."

Na linha dos objetivos que orientaram esta investigação, foi seguido um procedimento metodológico de caráter descritivo, com uma orientação qualitativa, concretizado pela utilização da matriz *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT) como ferramenta de gestão institucional, elaborado a partir do PDI (2014–2018) da UFPB e considerando o que preconiza o Sinaes em relação à avaliação. Essa análise permitiu diagnosticar os pontos fracos e fortes, as oportunidades e ameaças, definindo, desta forma, o ambiente no qual se encontra inserida a instituição, possibilitando o diagnóstico situacional da UFPB no momento daquele planejamento.

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada porque permite promover um confronto entre as variáveis externas e internas, facilitando a geração de alternativas de escolhas estratégicas, bem como de possíveis linhas de ação. Seu objetivo é conhecer o ambiente interno da organização – através da definição dos seus pontos fortes e fracos em relação as demais instituições – bem como identificar o ambiente externo à organização, que são as ameaças e as oportunidades, conforme esquematizado na Figura 1.

Figura 1 – Esquema da Análise SWOT



Fonte: As autoras (2019).

Uma vez que o objeto do presente estudo se localiza em uma instituição federal de ensino superior (IFES), tomou-se a liberdade de elaborar uma Matriz SWOT aplicável à Avaliação Institucional, que contempla, em seus elementos, a realidade institucional e a rotina administrativa, bem como os indicadores que constam no PDI, em conformidade com os dez Incisos do Art. 3º da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (BRASIL, 2004a), tendo como base o PDI/UFPB (2014–2018), que será objeto de análise e discussão, no tópico Análise e Discussão dos Resultados.

### **PDI X Sinaes**

O PDI é um instrumento de planejamento e gestão, que estabelece a identidade da IES, levando em consideração sua filosofia de trabalho, a missão e as estratégias para atingir as metas e objetivos planejados. Abrange, também, os aspectos da estrutura organizacional e do Projeto Pedagógico Institucional, buscando a observância das diretrizes pedagógicas que orientam as ações, atividades acadêmicas e científicas que já desenvolve, ou planeja desenvolver.

De acordo com Sant'Ana et al. (2017, p. 8-9),

Nas universidades o planejamento é representado pelo PDI, considerado uma ferramenta que subsidia o desenvolvimento do planejamento institucional das IES, constituindo-se tanto em uma forma de avaliação das instituições, pelos órgãos responsáveis, como em um plano para a melhoria e acompanhamento da implementação das ações estratégicas traçadas e planejadas.

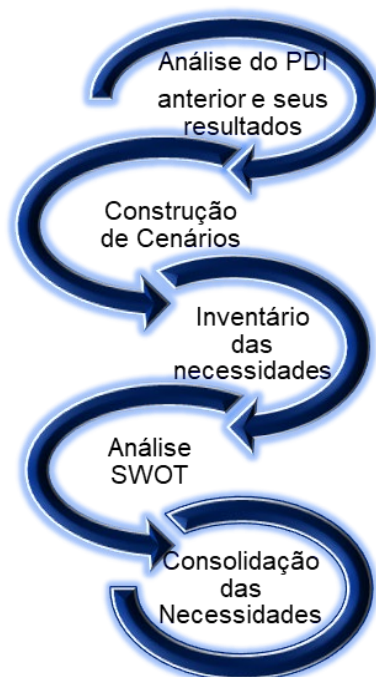
Em conformidade com o Art. 3º da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que criou o Sinaes, devem constar, no PDI, dez indicadores, a saber:

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, 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, 2004a, p. 134-135).

Na medida em que o planejamento for integrado à organização, a cultura institucional será consolidada e a organização irá adquirir, ao longo do processo, conhecimento sobre si mesma, seus processos, seus sucessos, seus fracassos e suas vulnerabilidades. Feitas estas considerações, visando um melhor entendimento do PDI como instrumento de planejamento, segue, na Figura 2, a sequência de atividades de diagnóstico para a sua elaboração.

Figura 2 – Sequência de atividades de diagnóstico para a elaboração do PDI



Fonte: As autoras (2019).

De acordo com Sant'Ana et al. (2018, p. 62), após a análise SWOT, "a IES deve realizar o planejamento propriamente dito, através do estabelecimento de planos e ações visando o alcance dos objetivos traçados". Faz-se mister a adoção de um processo de controle que permita avaliar o desempenho, quais resultados foram alcançados e quais são as correções que devem ser feitas.

Conforme recomendações do Sinaes, o PDI deve ser mantido atualizado e ter coerência com a organização acadêmica da IES, utilizando-se de práticas gerenciais como a elaboração de cronograma de execução das ações planejadas,

metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações, manutenção dos padrões de qualidade, descrição da infraestrutura física, instalações acadêmicas disponíveis, o que planeja construir e a sustentabilidade financeira, entre outros indicadores.

Ressalte-se que o setor público e o privado, no âmbito da educação superior, são constituídos por arenas políticas<sup>4</sup> nas quais se dão as disputas entre os diversos grupos envolvidos no processo de avaliação, que têm interesses, visões e noções de qualidade próprias e distintas, em relação à educação superior, tornando o cenário, além de heterogêneo, marcado por disputas internas.

A avaliação não é somente um processo de conhecimento e juízo de valor suficiente ou encerrado em si mesmo. É também, e nisso consiste sua força política, um processo de intervenção direta sobre as decisões, tanto nos níveis mais restritos e internos quanto em termos de políticas públicas e de sistema. A avaliação da educação superior cada vez menos pertence aos educadores; faz parte do universo dos valores públicos, do controle do Estado e dos interesses diversificados da sociedade. Sendo “uma prática social de interesse e sentido públicos, para além de sua dimensão meramente técnica, tem um profundo significado ético e político” (DIAS SOBRINHO, 2008, p. 81).

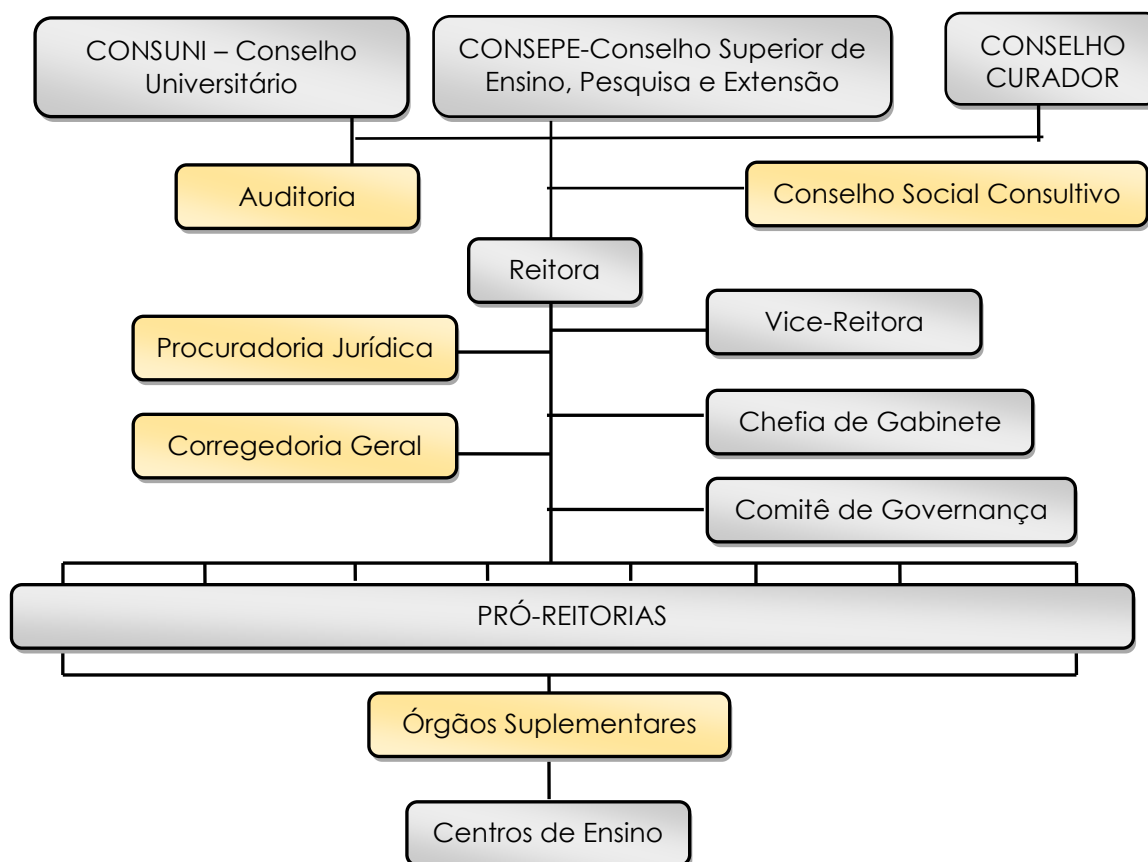
Concorda-se com Dias Sobrinho (2008), quando afirma que, mesmo que as instituições educativas estejam mergulhadas no caldo ideológico do comércio, não podem negar sua natureza educativa, e, independentemente de quem seja sua mantenedora ou de sua natureza jurídica, se pública ou privada, não podem abrir mão de sua missão fundamental, que é a de formar profissionais competentes que sejam, também, cidadãos críticos.

Para se falar em estruturas e relações de poder no âmbito de qualquer organização, parte-se da identificação das estruturas que compõem o ambiente organizacional. Optou-se na Figura 3 por relacioná-los conforme consta do PDI analisado.

---

<sup>4</sup> Arenas políticas – são padrões de interação dos atores envolvidos em uma política, resultantes da combinação das suas preferências e das suas expectativas quanto a ganhos e perdas, em uma política potencialmente em formulação; a partir daí, ocorre o conflito, as alianças e as negociações entre os atores (LOWI, 2008).

Figura 3 – Organograma completo da Universidade Federal da Paraíba



Fonte: As autoras (2019), adaptado de UFPB (2018, p. 41).

Constatou-se que a atual estrutura organizacional da UFPB é extremamente burocratizada, o que é bastante comum no âmbito das IFES, visto que não podem fugir às regulações e normas regimentais pelas quais são regidas, estando a elas submetidas e por elas, contidas e limitadas. Registre-se, entretanto, que as normas internas são de sua autoria, elaboradas e aprovadas através de seus Órgãos Deliberativos Superiores, o que não lhe isenta da responsabilidade de perpetuar a pesada burocracia que permeia seus setores, processos e cultura institucional.

### Análise e Discussão de Resultados

As mudanças no ambiente externo sempre afetam de maneira homogênea todas as IFES que atuam numa mesma área geográfica e em um mesmo mercado; sendo assim, representam oportunidades ou ameaças iguais para todas. Uma organização que é capaz de perceber que o ambiente externo está mudando e que tem agilidade suficiente para se adaptar a esta mudança, aproveitará melhor as oportunidades e sofrerá menos com as consequências das ameaças, visto que o ambiente externo é altamente dinâmico, alterado constantemente e de forma rápida.

O formato e o conteúdo técnico do PDI da UFPB para o quadriênio (2014–2018) seguiram o modelo do Ministério da Educação (MEC), de acordo com o Artigo 16 do Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006 (UFPB, 2014). Neste documento, percebeu-se a preocupação em manter a expansão iniciada com o programa Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) e em adequar a UFPB às necessidades requeridas pelos programas de inclusão e de ações afirmativas do Governo Federal, inclusive, a implantação do ingresso via Sistema de Seleção Unificada (SISU). Nota-se que, por conta dessas ações afirmativas, a UFPB, visando adequar-se, avançou nas questões ambientais e outras, criando comissões específicas para as novas demandas, a saber: Comissão de Bem-Estar Animal, Comissão de Direitos Humanos, Comissão de Ética, Comissão de Gestão Ambiental, Comitê de Inclusão e Acessibilidade. Constatou-se que o PDI em questão foi elaborado centrado na realidade institucional, a partir do olhar da própria instituição sobre si mesma, porque foi elaborado, discutido e aprovado sem a participação de membros externos e representantes da sociedade civil.

Uma vez que o objeto desse artigo se localiza em uma IFES, tomou-se a liberdade de elaborar uma Matriz SWOT que contemplasse, em seus elementos, a realidade institucional e a rotina administrativa, bem como os indicadores que constam no PDI, em conformidade com os dez Incisos do Art. 3º da Lei 10.861, de 14 de abril de 2004 (BRASIL, 2004a), tendo como base o PDI/UFPB/2014–2018, conforme esquematizado nos Quadros 2 e 3.

Quadro 2 – Ambiente interno: visão a partir de diagnóstico da situação da UFPB (PDI/UFPB/2014/2018)

AMBIENTE INTERNO	
PONTOS FORTES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas estratégicas da IFES;</li> <li>• Potencial de Inovação Tecnológica;</li> <li>• Responsabilidade Social da IFES;</li> <li>• Programas e Processos que conferem identidade à IFES e melhor realizam suas finalidades e objetivos essenciais;</li> <li>• Qualificação do Corpo Docente e do Corpo de Técnico-Administrativos;</li> <li>• Integração entre o ensino, a pesquisa e a extensão;</li> <li>• Políticas institucionais que definem prioridades para o desenvolvimento da pesquisa;</li> <li>• Políticas de extensão que promovem a integração da universidade com a sociedade;</li> <li>• Transferência de conhecimento;</li> <li>• Impacto das atividades científicas, técnicas e culturas para o desenvolvimento regional e nacional;</li> <li>• Infraestrutura.</li> </ul>	

Continua

Conclusão

AMBIENTE INTERNO	
PONTOS FRACOS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouco conhecimento sobre os alunos ingressantes no ensino superior;</li> <li>• Taxas de evasão/retenção/abandono;</li> <li>• Tempos médios de conclusão de curso;</li> <li>• Poucas informações sobre os alunos egressos;</li> <li>• Falta de continuidade da cultura institucional que sofre interrupção com a aposentadoria de pessoas que ocupam postos-chave;</li> <li>• Necessidade de análise crítica sobre a relevância e coerência dos conhecimentos e práticas de pesquisa produzidos;</li> <li>• Falta de uma cultura institucional de avaliação;</li> <li>• Falta de uma cultura institucional de planejamento;</li> <li>• Resistência às políticas públicas de avaliação;</li> <li>• Frustração que ocorre quando, mesmo que se tenha planejado ações que demandem muitos recursos, se os recursos não forem autorizados e liberados, as ações planejadas não serão implementadas;</li> <li>• Falta de envolvimento da comunidade acadêmica na elaboração dos PDIs.</li> </ul>	

Fonte: As autoras (2019).

No Quadro 3, apresentamos os principais conceitos dos elementos da Matriz SWOT, aplicada à Avaliação Institucional no que se refere ao ambiente externo.

Quadro 3 – Ambiente externo: visão a partir de diagnóstico da situação da UFPB (PDI/UFPB/2014/2018)

AMBIENTE EXTERNO
OPORTUNIDADES
<p>São as chances de crescimento e fortalecimento da organização, tais como, desenvolvimento de mercado, de produtos, de capacidade, de estabilidade, de diversificação e disponibilidade de linhas de crédito. Cita-se, ainda, em relação às IFES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequação dos currículos dos cursos às demandas do mercado de trabalho;</li> <li>• Publicações científicas, técnicas e artísticas, produção de teses;</li> <li>• Políticas de investigação científica que favorecem a pesquisa de relevância social e científica;</li> <li>• Relevância social das pesquisas que geram inovação científica e tecnológica;</li> <li>• Produção de patentes;</li> <li>• Inovação científica e tecnológica;</li> <li>• Relações com o setor público;</li> <li>• Relações com o setor produtivo;</li> <li>• Relações com o mercado de trabalho;</li> <li>• Geração de Incubadoras de empresas;</li> <li>• Capacidade de captação de recursos;</li> <li>• Programas de atenção a setores sociais.</li> </ul>

Continua



Conclusão

AMBIENTE EXTERNO	
AMEAÇAS	
<p>Correspondem às mudanças no ambiente que colocam em risco a sobrevivência da organização, tais como, redução de custos, desinvestimento, diminuição de verbas de manutenção. Em relação às IFES, cita-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manutenção da infraestrutura institucional dependente de Licitações demoradas e excessivamente burocratizadas;</li> <li>• Falta de uma política de planejamento de manutenção da infraestrutura institucional, de equipamentos, de tecnologia da informação (TI), restaurantes universitários, laboratórios etc.;</li> <li>• O orçamento das IFES está atrelado à vinculação constitucional das receitas da União destinadas à educação;</li> <li>• Incertezas em relação à sustentabilidade financeira porque a matriz de partição de recursos entre as IFES considera o valor básico de custeio e o número de alunos equivalentes (baseado em número de matrículas, número de concluintes, taxas de evasão, grau de complexidade dos cursos, entre outros);</li> <li>• Resistência das IFES às políticas de planejamento e de práticas avaliativas;</li> <li>• Sustentabilidade financeira das IFES depende de sua expansão quantitativa e da melhoria de seus indicadores de eficiência e eficácia, em grau, no mínimo, igual à média do Sistema Federal de Ensino Superior;</li> <li>• O orçamento das IFES depende da aprovação de sua proposta por parte do Governo Federal;</li> <li>• O orçamento do Governo Federal está exposto a fatores flutuantes, tais como o aumento ou diminuição da arrecadação;</li> <li>• As estimativas orçamentárias das IFES não devem ser consideradas como garantia da alocação de recursos;</li> <li>• Necessidade de os gestores se manterem constantemente atualizados sobre a legislação de execução orçamentária e financeira, de acordo com as diretrizes do TCU e CGU, para evitar responder judicialmente, por ações consideradas inadequadas, por esses órgãos fiscalizadores.</li> </ul>	

Fonte: As autoras (2019).

Vê-se que a avaliação da educação superior, em seus fundamentos, utiliza a análise SWOT para subsidiar tanto o planejamento, como para detectar – diagnosticar os pontos fracos – informando a direção que deverá ser seguida visando a melhoria dos resultados dos indicadores aferidos. Desta forma, o Estado – através de sua função de supervisão, tendo em vista os padrões de qualidade esperados e estampados nos indicadores e requisitos legais presentes no instrumento de avaliação dos cursos de graduação – busca garantir a oferta da educação superior nos parâmetros estabelecidos pela legislação vigente, além de apontar as melhorias necessárias que garantam a qualidade do ensino.

Conforme consta na UFPB (2014, p. 3-4), no decorrer da “década de 1960 a Universidade incorporou a Escola de Agronomia do Nordeste” (localizada na cidade de Areia) e o “Colégio Agrícola Vidal de Negreiros” (localizado na cidade de Bananeiras), o que caracterizou sua primeira expansão. No início “dos anos 1980,

foram incorporados mais três campi em três cidades paraibanas". A concretização desse fato deu-se por meio da absorção dos recursos humanos e das instalações físicas da Faculdade de Direito, na cidade de Sousa; Escola de Veterinária e de Engenharia Florestal, na cidade de Patos; e Faculdade de Filosofia, na cidade de Cajazeiras.

A singularidade *multicampi* da UFPB aumentou, com sua atuação passando para mais seis campi, além de Campina Grande, sendo estes nas cidades de João Pessoa, Areia, Bananeiras, Patos, Sousa e Cajazeiras. As inter-relações decorrentes dessa estrutura *multicampi* implicaram maior descentralização e custos operacionais mais elevados. Em 2002 houve um desmembramento na estrutura *multicampi* da UFPB, através da Lei nº 10.419/2002 (BRASIL, 2002), que criou a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), com sede e foro na cidade de Campina Grande. Esta incorporou os campi de Campina Grande, Cajazeiras, Patos e Sousa.

A partir de então, a UFPB ficou composta pelos campi de João Pessoa, Areia e Bananeiras. Em 2006 foi criado um *campus*, com sede no Litoral Norte do Estado, abrangendo os municípios de Mamanguape e Rio Tinto. Atualmente, a UFPB possui quatro campi, 16 Centros de Ensino e duas unidades de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT), conforme discriminado no Quadro 4.

Quadro 4 – Campi da UFPB – 2014

Campus	Centros de Ensino	Unidades de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
<b>Campus I João Pessoa - PB</b>	CBIOTEC - Centro de Biotecnologia	ETS - Escola Técnica de Saúde
	CCEN - Centro de Ciências Exatas e da Natureza	
	CCHLA - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes	
	CCJ - Centro de Ciências Jurídicas	
	CCM - Centro de Ciências Médicas	
	CCS - Centro de Ciências da Saúde	
	CCSA - Centro de Ciências Sociais Aplicadas	
	CCTA - Centro de Comunicação, Turismo e Artes	
	CE - Centro de Educação	
	CEAR - Centro de Energias Renováveis	
	CI - Centro de Informática	
	CT - Centro de Tecnologia	
	CTDR - Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional	

Continua

Conclusão

Campus	Centros de Ensino	Unidades de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
<b>Campus II Areia - PB</b>	CCA - Centro de Ciências Agrárias	
<b>Campus III Bananeiras - PB</b>	CCHSA - Centro de Ciências Humanas, Sociais e Agrárias	Colégio Agrícola "Vidal de Negreiros"
<b>Campus IV Rio Tinto - PB</b>	CCAE - Centro de Ciências Aplicadas e Educação	

Fonte: UFPB (2014, p. vi e vii).

As áreas estratégicas constantes no PDI-UFPB (2014–2018) encontram-se elencadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Áreas estratégicas da UFPB – 2014

Química, Física e Geociências
Engenharias
Biologia, Medicina, Farmácia e Educação Física
Produção Agropecuária
Música, Artes e Comunicação
Licenciaturas
Tecnologia da Informação
Direitos Humanos
Inovação Tecnológica
Gestão

Fonte: UFPB (2014, p. 6).

A Universidade Federal da Paraíba integra o Orçamento Geral da União como unidade vinculada ao MEC. Este orçamento, em última análise, está ligado à vinculação constitucional das receitas da União destinadas à educação, pois a UFPB participa daqueles recursos junto com as demais instituições federais de ensino superior, ou segundo uma matriz de partição em que são levados em consideração alguns indicadores, tais como o valor básico de custeio e o número de alunos equivalentes, sendo este último baseado em número de matrículas, número de concluintes, taxa de evasão, grau de complexidade dos cursos, atividades de pesquisa e extensão etc.

A projeção orçamentária das despesas referentes ao PDI (2014–2018) levou em consideração o fim do programa Reuni, em nível de UFPB, tomando como base o orçamento consolidado, referente ao exercício de 2013 e a proposta para o exercício financeiro de 2014. Tendo como ponto de partida esses dois orçamentos, traçou-se uma trajetória de crescimento das despesas, com base na expectativa de inflação a partir do Índice de Preços ao Consumidor (IPCA) do período, bem

como na projeção de alunos matriculados para o período. Não foi prevista uma receita orçamentária para o período em questão.

Portanto, a sustentabilidade financeira da UFPB depende da sua expansão quantitativa e da melhoria dos seus indicadores de eficiência e eficácia em grau, no mínimo, igual à média do sistema federal de ensino superior. Com desempenho “igual à média do sistema fica garantida à UFPB uma expansão no seu orçamento igual à expansão dos recursos alocados à educação superior no país” (UFPB, 2014, p. 102).

### Considerações Finais

A UFPB, com seus quatro *campi*, é considerada uma Universidade grande e tem conseguido se manter como uma das mais importantes das regiões Norte e Nordeste, em termos de dimensão e de desempenho acadêmico.

Um aspecto característico atual das universidades públicas brasileiras é a importância que as tecnologias e inovações exercem dentro do contexto científico. A inovação alimenta-se do conhecimento e dos avanços das pesquisas, principalmente dos programas de pós-graduação e de projetos fomentados pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), e ainda de outros órgãos federais, estaduais e municipais, que são imprescindíveis na produção do conhecimento científico e para a criação de novas tecnologias.

Neste sentido, merecem destaque os projetos desenvolvidos pelo Núcleo de Pesquisa e Extensão em Aplicações de Vídeo Digital (LAViD), criado em 2003, integrado ao Centro de Informática da UFPB, unidade acadêmica do bairro de Mangabeira, que desenvolve tecnologias nas áreas de vídeo e TV digital, e, em parceria com o Telemídia da Pontifícia Universidade Católica (PUC) do Rio de Janeiro e com o apoio do Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI) da UFPB, desenvolveu o Ginga, o *middleware* nacional utilizado pelo Sistema Brasileiro de TV Digital (SBTVD), além do desenvolvimento de programas interativos para a TV Digital, a exemplo do programa desenvolvido para a TV Escola, intitulado “Biblioteca Virtual da TV Escola”.

Constatou-se que o principal desafio da UFPB é lidar com as incertezas em relação à sustentabilidade financeira visto que integra o orçamento da União, estando, nesta condição, submissa ao orçamento do Governo Federal, que, por

sua vez, encontra-se exposto a fatores flutuantes, tais como o aumento ou diminuição da arrecadação. Além disso, a matriz de partição de recursos entre as IFES considera o valor básico de custeio e o número de alunos equivalentes (baseado em número de matrículas, número de concluintes, taxas de evasão, grau de complexidade dos cursos, entre outros). Essa vulnerabilidade acentua-se pelo fato de que as estimativas orçamentárias das IFES não são consideradas como garantia da alocação de recursos por parte do Governo Federal. A constatação dessa ameaça, com base nos elementos da Matriz SWOT considerados a partir do diagnóstico do PDI-UFPB (2014–2018), requer que o acompanhamento constante e efetivo do cumprimento das metas planejadas se torne um elemento importante da cultura institucional, para que as práticas de planejamento institucional sejam consolidadas como ferramentas estratégicas de gestão.

Retomando a problemática que esteve em foco neste artigo, vê-se que a análise SWOT constitui-se em um método de gestão de efetiva relevância pois as organizações públicas, assim como as instituições privadas, estão inseridas em um ambiente competitivo, favorecendo que se converta em um método de gestão também aplicável às organizações públicas. Com o advento da reforma administrativa do serviço público, a gestão por resultados planejada pelos gestores públicos está exposta e sujeita aos efeitos de diferentes variáveis internas e externas.

Assim, a aplicação da análise SWOT como ferramenta de gestão institucional, elaborada a partir do Planejamento de Desenvolvimento Institucional (PDI), deve ser considerada, sob duas perspectivas estratégicas: 1) É oportuna, viável e exequível, porque se constitui em importante subsídio para o adequado entendimento do ambiente analisado e para a gestão das IFES; e 2) Constitui-se em elemento fundamental para a geração de estratégias com vistas à adequação aos preceitos estabelecidos pelo Sinaes, estabelecendo o foco no fortalecimento da qualidade da educação superior.

Desta forma, a análise SWOT coloca em evidência a busca pelo cumprimento da função social das IFES, percebida através dos indicadores medidos e colocados à disposição dos cidadãos, ou seja, esses indicadores traduzem a qualidade da prestação dos serviços ofertados à sociedade. Por fim, é uma ferramenta de gestão e, como tal, traz em si a necessidade do monitoramento constante direcionada à verificação do cumprimento dos objetivos e metas planejados com vistas à adequação às mudanças que ocorrem no ambiente externo, que afetam,

igualmente e de forma homogênea, todas as organizações que atuam em uma mesma área geográfica e em um mesmo mercado, representando, assim, oportunidades e ameaças iguais para todos.

Por fim, há que se considerar que o principal e mais efetivo investimento, feito no contexto do planejamento institucional, não é a adoção de um modelo em si e seus processos avaliativos, mas o investimento na implementação de planos institucionais que favoreçam a melhoria dos cursos e dos seus agentes. É este procedimento que projeta as instituições em dinâmicas e em culturas organizacionais, capazes de favorecer a formação profissional dos cidadãos, para atuarem em ambientes institucionais cada vez menos previsíveis, mais competitivos e em constante e contínuo processo de mudanças.

## Referências

- BALL, S. J. Performatividade, privatização e o pós-Estado do Bem-Estar. *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 25, n. 89, p. 1105-1126, dez. 2004. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73302004000400002&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73302004000400002&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 11 fev. 2019.
- BARREYRO, G. B.; ROTHEN, J. C. Para uma história da avaliação da educação superior brasileira: análise dos documentos do PARU, CNRES, GERES e PAIUB. *Avaliação* (Campinas), Sorocaba, v. 13, n. 1, p. 131-152, mar. 2008. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141440772008000100008&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141440772008000100008&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 15 jan. 2019.
- BRASIL. Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF, 18 dez. 2017a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm). Acesso em: 27 set. 2019.
- BRASIL. Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF, 26 maio 2017b. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9057.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9057.htm). Acesso em: 27 set. 2019.
- BRASIL. Decreto nº 91.177, de 29 de março de 1985. Institui Comissão Nacional visando à reformulação da educação superior e dá outras providências. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF, 1 abr. 1985b. Seção 1, p. 5651. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1980-1987/decreto-91177-29-marco-1985-441184-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 27 set. 2019.
- 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 abr. 2004a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm). Acesso em: 27 set. 2019.
- 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 dez. 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9394.htm#art9viii](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm#art9viii). Acesso em: 27 set. 2019.
- BRASIL. Lei nº 10.419, de 9 de abril de 2002. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG, a partir do desmembramento da Universidade Federal da Paraíba – UFPB, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF, 10 abr. 2002. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/2002/L10419.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10419.htm). Acesso em: 27 set. 2019.
- BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. *Os avanços da reforma na administração pública: 1995-1998*. Brasília, DF: MARE, 1998.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. *Programa da qualidade e participação na administração pública*. Brasília, DF: MARE, 1997.

BRASIL. Ministério da Educação. *Portaria Normativa MEC nº 840*, de 24 de agosto de 2018. Dispõe sobre os procedimentos de competência do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP referentes à avaliação de instituições de educação superior, de cursos de graduação e de desempenho acadêmico de estudantes. Brasília, DF: Ministério da Educação, 27 ago. 2018.

Disponível em:

[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/avaliacao\\_institucional/legislacao\\_normas/2018/portaria\\_normativa\\_GM-MEC\\_n840\\_de\\_24082018.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/legislacao_normas/2018/portaria_normativa_GM-MEC_n840_de_24082018.pdf). Acesso em: 27 set. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. *Portaria nº 1.027*, de 15 de maio de 2006. Dispõe sobre banco de avaliadores do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, a Comissão Técnica de Acompanhamento da Avaliação - CTAA, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF, 15 maio 2006.

Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/portaria1027.pdf>. Acesso em: 27 set. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. *Portaria nº 1.382*, de 31 de outubro de 2017. Aprova, em extratos, os indicadores dos Instrumentos de Avaliação Institucional Externa para os atos de credenciamento, recredenciamento e transformação de organização acadêmica nas modalidades presencial e a distância do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - Sinaes. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF, 1 nov. 2017d. Edição 210, seção 1, p. 14. Disponível em: [http://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/19390707/do1-2017-11-01-portaria-no-1-382-de-31-de-outubro-de-2017-19390624](http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/19390707/do1-2017-11-01-portaria-no-1-382-de-31-de-outubro-de-2017-19390624). Acesso em: 27 set. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. *Portaria nº 1.383*, de 31 de outubro de 2017. Aprova, em extrato, os indicadores do Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação para os atos de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento nas modalidades presencial e a distância do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - Sinaes. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF, 1 nov. 2017e. Edição 210, seção 1, p. 15. Disponível em: [http://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/19390687/do1-2017-11-01-portaria-no-1-383-de-31-de-outubro-de-2017-19390657](http://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/19390687/do1-2017-11-01-portaria-no-1-383-de-31-de-outubro-de-2017-19390657). Acesso em: 28 set. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. *Portaria nº 2.051*, de 9 de julho de 2004.

Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído na Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004.

*Diário Oficial da União*. Brasília, DF, 9 jul. 2004c. Disponível em:

[http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/PORTARIA\\_2051.pdf](http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/PORTARIA_2051.pdf). Acesso em: 27 set. 2019.

CAVALCANTI, L. M. R.; GUERRA, M. das G. G. V. A reforma do estado brasileiro: do regulatório ao avaliador como precursor da criação do SINAES. *Revista FORGES – Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa*. Ilhéus, v. 5, n. 1, p. 13-31, 2018. Disponível em: <http://www.aforges.org/revistas/>. Acesso em: 29 set. 2019.



DAFT, R. L. Teoria e projetos das organizações. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação da educação superior: avanços e riscos. EccoS – Revista Científica, São Paulo, v. 10, n. especial, p. 67-93. 2008. DOI: <https://doi.org/10.5585/eccos.v10i0.1353>. Disponível em: <http://periodicos.uninove.br/index.php?journal=eccos&page=article&op=view&path%5B%5D=1353&path%5B%5D=1017>. Acesso em: 29 jun. 2019.

GUERRA, M. das G. G. V.; RIBEIRO, W. L. Avaliação de cursos a partir do SINAES: uma análise para melhoria da qualidade na Universidade Federal da Paraíba. *Revista Educação em Questão*, Natal, v. 57, n. 53, p. 1-26, jul./set. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/educacaoemquestao/article/view/17064>. Acesso em: 28 set. 2019.

LOWI, T. J. *Arenas of power: reflections on politics and policy*. New York: Routledge, 2008.

MEIRELLES, H. L. *Direito administrativo brasileiro*. São Paulo: Malheiros, 2002.

PEREIRA, L. C. B. Burocracia pública e classes dirigentes no Brasil. *Revista de Sociologia e Política*. Curitiba, n. 28, p. 9-30, jun. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rsocp/n28/a03n28.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2019.

PEREIRA, L. C. B. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. *Revista do Serviço Público*, Brasília, ano 50, n. 4, p. 5-29, out./dez. 1999

PEREIRA, M. S.; FORTE, S. H. A. C. Visão baseada em recursos nas instituições de ensino superior de Fortaleza: uma análise ex-ante e ex-post à LDB/ 96. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 107-129, mar. 2008. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552008000100006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552008000100006&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 10 fev. 2019.

SANT'ANA, T. D. et al. *Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino*. Alfenas: FORPDI, 2017.

UFPB. Universidade Federal da Paraíba. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2014/2018*. João Pessoa: UFPB, 2014. Disponível em: [https://www.ufpb.br/sites/default/files/pdfs/PDI%20UFPB%202014-2018\\_Final3%20-27.05.pdf](https://www.ufpb.br/sites/default/files/pdfs/PDI%20UFPB%202014-2018_Final3%20-27.05.pdf). Acesso em: 10 jan. 2019.

UFPB. Universidade Federal da Paraíba. *Relatório de gestão do exercício de 2017*. João Pessoa: PROPLAN, 2018. Disponível em: <http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/documentos/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-2017/view>. Acesso em: 6 maio 2019.

WEBER, M. *O que é a burocracia*. Brasília: Conselho Federal de Educação, 1991. Disponível em: [https://mega.nz/#F!VwcyQa\\$B!ODmOiPL3UVY0fdc-CsoK4g](https://mega.nz/#F!VwcyQa$B!ODmOiPL3UVY0fdc-CsoK4g). Acesso em: 8 abr. 2019.

WEBER, M. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia*. Brasília: UnB, 1999. v. 2.