



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



# **Fala que eu te escuto: a utilização da técnica de grupos focais combinada com as mídias sociais no processo de avaliação institucional e construção da qualidade de uma universidade privada.**

**Andressa Maria Freire da Rocha Arana**  
**dessare@terra.com.br**  
**UNIGRANRIO**

**Herbert Gomes Martins**  
**herbertmartins@uol.com.br**  
**UNIGRANRIO**

**Maria Luiza de Souza Andrade**  
**professoramalu@ig.com.br**  
**UNIGRANRIO**

**Mary Neuza Dias Galdino**  
**mndg@uol.com.br**  
**UNIGRANRIO**

**Resumo:** Este texto relata a experiência de uma universidade privada do Estado do Rio de Janeiro na avaliação institucional através de abordagem metodológica e instrumental diferenciada na busca da qualidade da gestão. Tem como objetivo demonstrar como a combinação de Tecnologias da Informação e de Comunicação (TIC) com técnicas presenciais de abordagem podem incrementar o processo de avaliação institucional dando-lhe mais alcance, transparência e credibilidade, com enfoque especial na experiência na técnica com grupos focais. A instituição referenciada é a Universidade do Grande Rio “Professor José de Souza Herdy” – UNIGRANRIO, estabelecimento privado de ensino superior com 45 anos de tradição no município de Duque de Caxias, região metropolitana do Estado do Rio de Janeiro. A história da UNIGRANRIO está marcada por um intenso e rápido crescimento, traduzido na implantação de novos Campi e novas Unidades no Estado do Rio de Janeiro e pela ampliação do seu portfólio de cursos de graduação (49), de pós-graduação Lato Sensu (68) e Stricto Sensu - Mestrado e Doutorado (8), consolidados nas diversas áreas do conhecimento, além de mais de uma centena de cursos de extensão, bem como oferta de cursos e produtos educacionais na modalidade à distância (EaD) e projetos de pesquisa, vários deles com apoio de órgãos oficiais de fomento. O texto conclui que o uso de tecnologias

da informação e da comunicação, além de não invalidar a comunicação presencial, pode favorecer uma melhor obtenção e análise dos dados se combinada com abordagens mais personalizadas como a técnica do grupo focal.

**Palavras Chave: Autoavaliação - Grupo Focal - Mídias Sociais - TIC - Gestão da Qualidade**



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
— TEMA 2015 —  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



## 1. APRESENTAÇÃO

Este texto trata da experiência de uma universidade privada do Estado do Rio de Janeiro na avaliação institucional através de abordagem metodológica e instrumental diferenciada na busca da qualidade da gestão. Tem como objetivo demonstrar como a combinação de Tecnologias da Informação e de Comunicação (TIC) com técnicas presenciais de abordagem podem incrementar o processo de avaliação institucional dando-lhe mais alcance, transparência e credibilidade.

A instituição referenciada é a Universidade do Grande Rio “Professor José de Souza Herdy” – UNIGRANRIO, estabelecimento privado de ensino superior com 45 anos de tradição no município de Duque de Caxias, região metropolitana do Estado do Rio de Janeiro. A história da UNIGRANRIO está marcada por um intenso e rápido crescimento, traduzido na implantação de novos *Campi* e novas Unidades no Estado do Rio de Janeiro e pela ampliação do seu portfólio de cursos de graduação (49), de pós-graduação *Lato Sensu* (68) e *Stricto Sensu* - Mestrado e Doutorado (8), consolidados nas diversas áreas do conhecimento, além de mais de uma centena de cursos de extensão, bem como oferta de cursos e produtos educacionais na modalidade à distância (EaD) e projetos de pesquisa, vários deles com apoio de órgãos oficiais de fomento.

Com cerca de 32 mil alunos e uma forte presença comunitária, a UNIGRANRIO busca reafirmar permanentemente a sua missão de melhoria da qualidade de vida da população tendo como instrumento básico o processo educacional e realiza suas atividades de ensino, pesquisa e extensão que a leva, em todas as suas dimensões, para além da sala de aula.

## 2. CONTEXTO DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA UNIGRANRIO

A temática da avaliação sempre fez parte da história da UNIGRANRIO. Mesmo antes de haver qualquer determinação legal no sentido de se adotar processos institucionalizados, a universidade já praticava a avaliação de seus cursos, gestores e professores, mantendo um permanente diálogo com a comunidade marcado pela convicção democrática de seus fundadores e pelo desejo genuíno de colaborar com o desenvolvimento local. Com o reconhecimento como Universidade, em 1994 e, no contexto do PAIUB (Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras) foi constituída a primeira comissão de avaliação institucional que atuou de forma regular até o advento do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, em 2004. O SINAES instituído pela Lei 10.861/04 preconiza a avaliação como um processo de melhoria da qualidade da educação superior e de aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de ensino. Nesse sentido, a UNIGRANRIO estabeleceu sua Comissão Própria de Avaliação – CPA formada por atores representantes dos grupos de interesse da instituição e com posição de autonomia em relação à administração superior, conforme as diretrizes da legislação vigente. Encarregada de elaborar anualmente um autoestudo abarcando as dez dimensões avaliativas, a CPA procura rever instrumentos de avaliação e experimentar metodologias, buscando dar conta das questões que envolvem a qualidade e a efetividade da organização educacional.

Um dos dados mais importantes da Avaliação Institucional na experiência aqui refletida é o contexto onde ela é realizada. Em tempos de (re)significação dos saberes a instituição deve perguntar-se a todo o momento a que fins se propõe. Não obstante os textos oficiais nos quais consigna seus objetivos, sua missão, e sua visão de futuro, há de se esclarecer sobre a sua função política e social, fator determinante do seu papel na região e no país.

Num ensaio instigante, Chauí (2000) aponta que a valorização dos atributos da qualidade e da produtividade estabelece um corte na noção clássica de universidade herdada do



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



século XIII europeu, onde esse tipo de organização era visto e considerado como uma instituição social, isto é, uma ação social fundada no reconhecimento público de suas funções conferindo legitimidade a sua autonomia, simplesmente porque é dado à universidade o exercício de competências que não seriam possíveis de desempenho a nenhuma outra instituição, tais como a pesquisa acadêmica, a livre-docência e o pluralismo de ideias.

Ainda segundo Chauí, a universidade vem sendo instada a configurar-se como organização social enquanto entidade administrada. Nessa condição, a universidade se caracterizaria pela instrumentalidade de suas ações e pela eficácia administrativa de seus atos.

Nesse sentido, o processo de avaliação institucional afirma seu papel no julgamento da qualidade comparando critérios e padrões previamente definidos, o que compreende a escolha de metodologias e, conseqüentemente, técnicas de obtenção dos dados e instrumentos de medida mais adequados à realidade local e institucional.

Contudo, Barreto (1993) nos adverte que a avaliação tem suas armadilhas sendo uma delas justamente a armadilha instrumental. Um instrumento mal elaborado e impreciso acarreta prejuízo aos resultados da avaliação, da mesma forma que o caráter participante dessa avaliação deve ter seu equivalente metodológico, senão há o comprometimento do processo avaliativo em dar voz aos atores institucionais.

Por outro lado, as práticas cotidianas acadêmico-institucionais são múltiplas e complexas, carregadas de sentidos, saberes e sentimentos. Nestas, os sujeitos por meio de movimentos singulares e coletivos produzem histórias originais e microdiferenças que fogem do “radar” dos programas governamentais de avaliações regulação da educação superior.

Se por um lado a Universidade precisa lidar com os desafios da sustentabilidade econômico financeira, de outro, como instituição social, precisa dar conta de sua missão acadêmica e também de sua função social. Ou seja, precisa ser eficiente na sua gestão e competente na relação com a sociedade (CAVALIERI; MACEDO-SOARES; THIOLENT, 2004), no que diz respeito principalmente a sua “capacidade de entrega”: conhecimentos, alunos, serviços, programas e projetos, enfim... Qualidade!

Nesse sentido, a avaliação institucional pode oferecer um *dashboard* que indica como andam as “condições normais de temperatura e pressão”.

Com esta compreensão, a Técnica de Grupo Focal se mostrou interessante na experiência da UNIGRANRIO, uma vez que esta possuía relação direta com a intenção da CPA-UNIGRANRIO, de promover uma maior proximidade com os sujeitos institucionais. Considerava-se que dar vez e voz às produções cotidianas, expectativas e pontos de vista de todos, abriria possibilidades de se compreender a instituição. Como assinala Boff “todo ponto de vista é a vista de um ponto, [pois] cada um lê com os olhos que tem. E interpreta a partir de onde os pés pisam” (1997, p.9).

A preocupação maior não era a de fazer uma aferição rigorosamente precisa, mas garantir o envolvimento e o compromisso ético de todos os segmentos da universidade com a questão da qualidade.

### **3. A TÉCNICA DE GRUPO FOCAL (*FOCUS GROUP*)**

Diversos autores definem grupo focal. Caplan (1990) definiu os grupos focais como sendo pequenos grupos de pessoas reunidos para avaliar conceitos ou identificar problemas. Segundo Kitzinger e Barbour (1999, p.20) “qualquer discussão de grupo pode ser chamada de um grupo focal, contanto que o pesquisador esteja ativamente atento e encorajando às interações do grupo”.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



O grupo focal favorece que haja um debate entre os participantes, podendo assim aprofundar mais no tema do que em uma entrevista individual. Neste caso é necessário que os participantes conversem e interajam entre si e com o pesquisador, pois os participantes podem explorar seus pontos de vista, e avaliar também o ponto de vista dos demais. Neste caso, permite que o participante ouça as opiniões até formar sua opinião final, podem mudar de opinião ou fundamentar melhor a opinião já formada (BACKES et al, 2011).

Mas, essa técnica de abordagem como qualquer outra necessita de alguns cuidados. O pesquisador deve estar atento para que em alguns casos, a discussão do grupo possa reprimir algum participante na exposição da sua opinião por ela estar em desacordo com a opinião dos outros participantes, evitando assim que a discussão seja dominada por um único participante ou um grupo pequeno de participantes (TRAD, 2009). Outro cuidado diz respeito ao planejamento. O grupo focal, para ser bem-sucedido, deve ser montado contando com um coordenador, mediador ou moderador, peça fundamental para a dinâmica do grupo focal e um observador.

[...] a função do coordenador ou moderador é significativa na dinamização dos grupos e está relacionada ao preparo e instrumentalização em todas as fases do processo, como a definição de um guia de temas, que consiste em um resumo dos objetivos e das questões a serem tratadas, além de um esquema norteador do encontro [...]. A figura do observador, do mesmo modo, é importante para o desenvolvimento dos encontros, uma vez que lhe cabe registrar a dinâmica grupal, auxiliar na condução das discussões, colaborar com o coordenador no controle do tempo e monitorar o equipamento de gravação. Realiza, ainda, registros relacionados às falas dos participantes para facilitar a transcrição dos dados (BACKES et al, 2011, p. 440).

Ainda sobre a etapa do planejamento, um fator importante do sucesso na obtenção dos dados esperados é a composição do grupo. Como defende BACKES et al (2011) ele deve ser homogêneo, isto, é, os participantes, sempre que possível, devem apresentar características essenciais em comum, como idade, sexo, local de residência ou estudo, nível de escolaridade etc., e o número de participantes desejável deve ser de 6 a 15 pessoas.

Outro cuidado que se necessita ter é o do conforto ambiental. É necessário que o ambiente onde ocorra o encontro garanta a privacidade dos participantes e que seja isento de interferências externas. O melhor *layout* seria a disposição dos participantes sentados em círculo ou em volta de uma mesa, como preconiza Gatti (2005).

No caso da avaliação institucional da UNIGRANRIO procurou-se seguir as recomendações contidas na literatura adaptadas ao contexto de realização das pesquisas. Mas, a principal conclusão, do ponto de vista metodológico foi a de que a estratégia do Grupo Focal para abordagem dos alunos serviu para refinar conclusões e aprofundar dados que as avaliações de maior escala não davam conta.

Significa dizer que a universidade adotou como estratégia a implantação de um sistema avaliativo que além de atender às orientações do SINAES, rompeu com o monopólio do aspecto quantitativo, que parece revestir os dados com uma capa de “objetividade” e “neutralidade”. Dar prioridade a voz dos alunos foi um dos passos para o enfrentamento desse desafio. Mas, a essa mobilização não seria possível sem o aporte tecnológico promovido pelas TIC.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



#### 4. A UTILIZAÇÃO DAS MÍDIAS SOCIAIS NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Mídia ou média (um termo derivado do latim *medium*, meio e media, meios) são os canais ou ferramentas usadas para armazenamento e transmissão de informação ou dados. Informação é o resultado do processamento, manipulação e organização de dados. Já os Dados são componentes de uma informação: números, palavras ou imagens; medições e observações de um conjunto de variáveis; registro que identifica alguma coisa, etc.

Há vários tipos de mídia: Mídia impressa (jornais, panfletos, mídia literária...), Mídia sonora (rádio), Mídia televisiva, Cinema, Mídia digital e, finalmente, Mídia social, que é [...] “o estudo e a prática de novas tecnologias, interações sociais, e novos conceitos e tendências que emergem da fusão entre sociabilidade e mídia” (ARORA, 2008, p. 5).

Neste sentido, todo conteúdo criado pelos usuários é mídia social e por elas se podem trocar arquivos, discutir temas, criar redes sociais, publicar conteúdo, enfim realizar comunicação, seja de massa, seja segmentada.

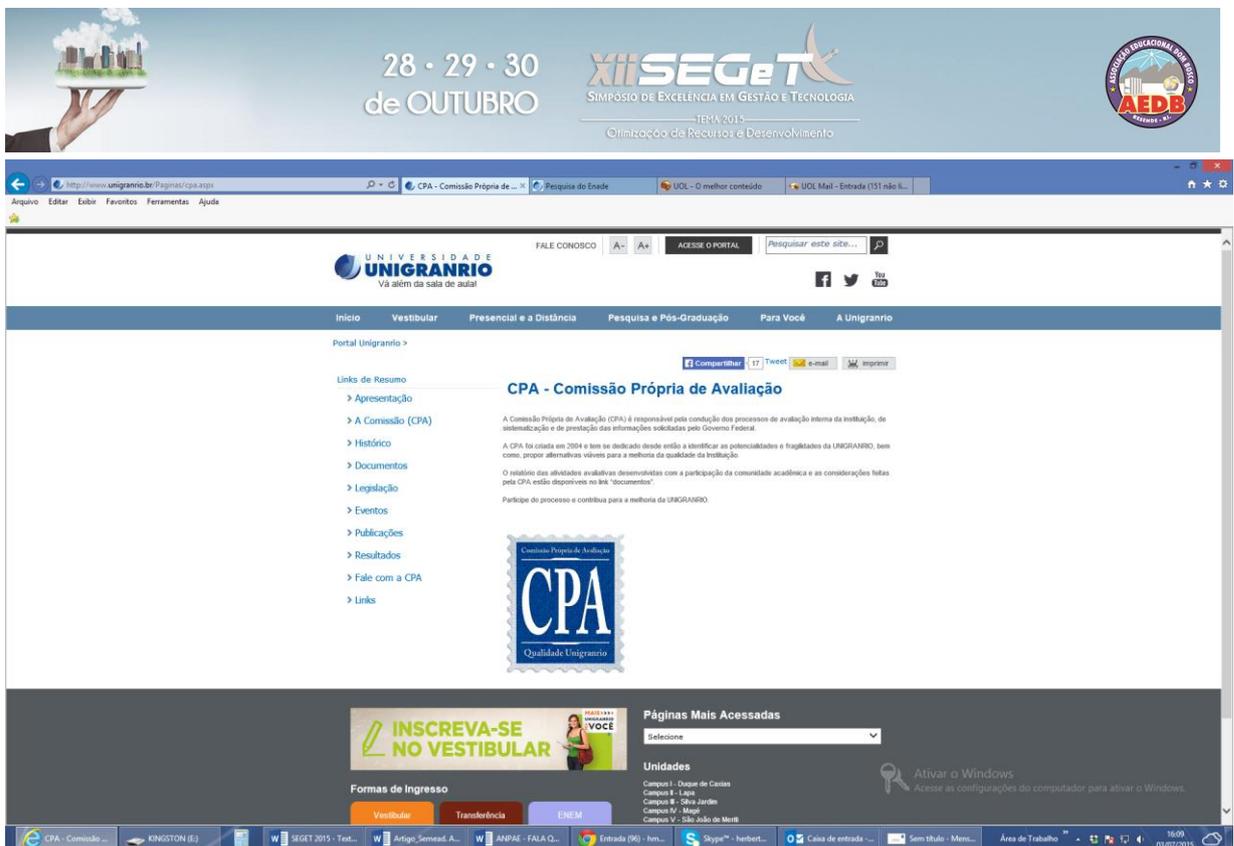
Segundo Formiga:

A geração nascida a partir de 1980 – *nativos*, enquanto seus pais e avós são migrantes da civilização digital – é contemporânea do microcomputador pessoal. Os nativos encontraram um parque industrial diversificado, que levou o País a 10ª posição como maior indústria global em 2010, conectado por redes de comunicação e satélites. Esses jovens cresceram em uma sociedade dual caracterizada por altos e baixos, ricos e pobres, conhecedores das vantagens da tecnologia moderna: redes sociais, *Internet* sem fio, telefone celular, *iPads*, *iPods*, *tablets*, PDAs, *videogame*, cartão eletrônico, DVD e a recém-chegada TV interativa, digital em terceira dimensão. Os filhos da civilização multimídia, convivendo com texto, som e imagem convergentes e amistosos, estão acostumados à mudança continuada nos hábitos e costumes da *Galáxia de Gutemberg* à aldeia global (FORMIGA, 2012, p. 381).

Considerando que 63 % dos alunos da UNIGRANRIO estão na faixa de 16 até 25 anos e que 76% acessam a Internet de suas casas, a utilização das mídias sociais via *Web* e dispositivos móveis pareceu ser o caminho mais indicado para se estabelecer uma proximidade com esse público.

Os principais canais utilizados na avaliação institucional foram o *site*, o *blog*, o *e-mail Marketing* e o *WhatsApp*. Através deles foram feitas as principais ações de sensibilização e mobilização para a participação nas avaliações de escala, aquelas em que a Comissão coleta a maior massa de dados para fazer a o autoestudo (avaliação institucional).

Por meio do *site* e do *Blog* são disponibilizadas as principais informações, os resultados das pesquisas e as devolutivas com as providências.



<http://www.unigranrio.br/Paginas/cpa.aspx>

**Figura 1:** Site da Comissão Própria de Avaliação da UNIGRANRIO

No *blog*, mais especificamente, mantem-se uma comunicação mais instantânea, dando preferência para a cobertura de eventos produzidos pela CPA ou que tiveram a participação de algum de seus membros.



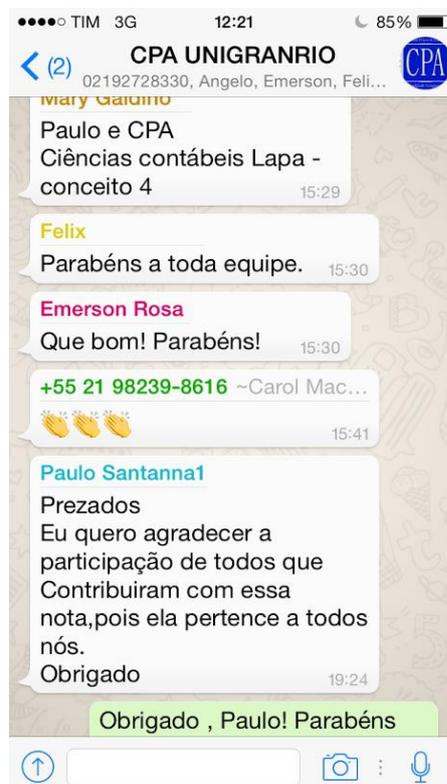
<http://blogs.unigranrio.br/cpa/>

**Figura 2:** Blog da Comissão Própria de Avaliação da UNIGRANRIO

O *E-mail Marketing* tem o objetivo de mobilizar para os eventos e pesquisas específicos e o *WhatsApp* proporciona a devolutiva imediata frente a alguma demanda mais urgente da comunidade, bem como serve para manter a mobilização dos membros da Comissão (alunos, professores, funcionários e representantes externos) por meio de um grupo específico criado no aplicativo.



**Figura 3:** *E-mail Marketing*



**Figura 4:** Grupo CPA no *WhatsApp*

Com o apoio das mídias foi possível organizar no segundo semestre de 2014 um ciclo de avaliações *in loco* onde representantes da Comissão visitaram unidades da Universidade e estabeleceram uma comunicação mais direta com os alunos por meio dos grupos focais. Tanto as etapas de planejamento, quanto as devolutivas foram realizadas com o uso dos canais citados. Foram 14 visitas realizadas ao longo de oito semanas. O total de alunos participantes nos grupos focais foi de 227 em 13h 52 minutos de entrevistas.



**Figura 5:** Grupo Focal realizados nas unidades Magé e Penha Shopping

O efeito perceptível da utilização da técnica de grupos focais combinada com as mídias sociais no processo de avaliação institucional foi o significativo aumento da participação do alunado nas ações da CPA registrado no ano seguinte.

A avaliação institucional de 2015, principal em escala, alcançou 87% de respondentes entre os alunos, uma considerável evolução se comparado com o índice de 51% de alunos no ano anterior.

A elevação dos percentuais de participação em relação ao ano passado foi uma tendência observada nas demais avaliações realizadas no primeiro semestre de 2015 e permitem estabelecer uma relação direta entre a utilização de tecnologias, sua combinação com eventos presenciais e o fortalecimento do processo de avaliação institucional via participação massiva dos principais *stakeholders*: o corpo discente.

## **5. RESULTADOS DA COMBINAÇÃO DA TÉCNICA DO GRUPO FOCAL E MÍDIAS SOCIAIS NA CONSTRUÇÃO DA QUALIDADE**

A qualidade é um conceito polissêmico. Alguns autores (CAMPOS, 1992, CROSBY, 1979) consideram-na como sinônimo de conformidade. Outros como (NETO, 1994, JURAN, 1994) defendem que a qualidade é um conjunto de atributos que podem ou não ser medidos. Uma instituição bem avaliada deveria ser uma síntese de três dimensões fundamentais: tradição acadêmica, projeto pedagógico socialmente construído e infraestrutura condizente.

Embora existam instituições jovens detentoras de cursos bem avaliados, o fato é que a história da instituição, seus vínculos com a comunidade e sua curva de experiência são fatores que pesam no contexto avaliativo.

Da mesma forma, o projeto pedagógico que emerge de uma história difere-se claramente de outro “fabricado” segundo os referenciais de qualidade oficiais apenas para obter melhores conceitos na avaliação. Um projeto pedagógico socialmente construído pressupõe a existência de massa crítica disponível na IES.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Já a infraestrutura é uma dimensão igualmente importante na obtenção de melhores resultados de avaliação, porque é a face mais visível da satisfação da comunidade. Tanto alunos quanto professores e funcionários, apresentam graus crescentes de exigências em relação às instalações, equipamentos e acervo bibliográfico, na mesma medida em que as Comissões de Avaliação Externa tendem a considerar esse aspecto como relevante, pois na condição de “visitantes” têm o seu olhar mais aguçado naturalmente para aquilo que está mais exposto aos sentidos: desde o conforto, passando pelo padrão estético e a acessibilidade das instalações.

Na avaliação de um curso ou instituição de ensino a qualidade deve ser pautada em parâmetros que levem em consideração tanto a conformidade em relação ao seu projeto pedagógico, aos documentos institucionais e aos referenciais de qualidade definidos pelo MEC como também deve apresentar o conjunto de atributos que a comunidade percebe, valoriza e entende como indicativos da qualidade. E, neste caso, é fundamental que existam mecanismos eficientes de articulação entre aquilo que a comunidade espera, o que a gestão interpreta, responde e é capaz de evidenciar por meio de canais eficientes e eficazes de comunicação.

No decorrer dos anos a UNIGRANRIO vem demonstrando sua qualidade corroborada nos resultados das avaliações externas, realizadas pelas Comissões de Avaliação *In Loco* do MEC.

**Tabela 1 - Conceitos Avaliação *In Loco* dos Cursos de Graduação**

Cursos	Campus/Unidade	Ato Regulatório	2011	2012	2013	2014	2015
Ciências Biológicas - Lic.	Nova Iguaçu	R				3	
Ciências Contábeis	Rio de Janeiro - Carioca	R					4
Ciências Contábeis	Rio de Janeiro - Lapa	R					4
C.S. - Publicidade e Propaganda	Duque de Caxias	R	4				
Direito	Duque de Caxias	RR					4
Direito	Rio de Janeiro - Lapa	R		3			
Educação Física - Bach	Duque de Caxias	R	3				
Enfermagem	Rio de Janeiro - Barra	R			3		
Engenharia de Petróleo e Gás	Duque de Caxias	R	4				
Engenharia Química	Duque de Caxias	R				4	
Jornalismo	Duque de Caxias	R					3
Medicina	Duque de Caxias	RR				4	
Medicina	Rio de Janeiro - Barra	R		4			
Odontologia	Duque de Caxias	RR			4		
Odontologia	Rio de Janeiro - Barra	R		4			
Psicologia	Duque de Caxias	A					5
Teologia	Duque de Caxias	R				4	
CST em Design de Moda	Duque de Caxias	R		4			
CST em Design Gráfico	Duque de Caxias	R		4			
CST em Estética e Cosmética	Rio de Janeiro - Barra	R				4	
CST em Gestão Ambiental	Macaé	R	4				
CST em Gestão Financeira	Duque de Caxias	R		4			
CST em Gestão de RH	Rio de Janeiro - Lapa	R		4			
CST em Gestão de RH	Rio de Janeiro - Carioca	R				4	
CST em Gestão de RH	Macaé	R		3			
CST em Gestão de RH	Magé	R		4			



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



CST em Gestão de RH	Nova Iguaçu	R		4			
CST em Gestão de RH	Rio de Janeiro - Penha	R					4
CST em Logística	Duque de Caxias	R	4				
CST em Logística	Magé	R			4		
CST em Logística	Nova Iguaçu	R		4			
CST em Logística	Rio de Janeiro - Penha	R					4
CST em Radiologia	Duque de Caxias	R	4				
CST em Radiologia	Nova Iguaçu	R				4	
CST em Redes de Computadores	Duque de Caxias	R		4			
Administração EaD	-	A		4			
Credenciamento Institucional EaD	-	-		4			
Credenciamento Polo Sede	Duque de Caxias	-		5			
Credenciamento Polo	D. Caxias- S.ta.Cruz Serra	-		5			
Credenciamento Polo	Rio de Janeiro – Barra	-		4			
Credenciamento Polo	Rio de Janeiro - Carioca	-		5			
Credenciamento Polo	Rio de Janeiro – Lapa	-		3			
Credenciamento Polo	Macaé	-		4			
Credenciamento Polo	Magé	-		5			
Credenciamento Polo	Nova Iguaçu	-		4			
Credenciamento Polo	São João de Meriti	-		5			
Credenciamento Polo	Silva Jardim	-		5			

Legenda: A- Autorização R – Reconhecimento RR – Renovação de Reconhecimento

Fonte: ADESA. JUL/2015

Partindo desse pressuposto a CPA-UNIGRANRIO buscou harmonizar as dimensões “virtual” e “presencial” da avaliação construindo instrumentos e roteiros de entrevista com enfoque nos cursos – o currículo, as práticas pedagógicas – e a unidade em que este se realizava – a estrutura física e a comunicação interna, dos quais os alunos deveriam apresentar pontos fortes e pontos fracos, contemplando assim várias dimensões avaliativas propostas pelo SINAES sem, contudo, esgotá-las.

Os diretores das unidades acadêmicas e coordenadores dos cursos foram apresentados à proposta e orientados a explicá-la para os professores.

As visitas foram previamente agendadas e os alunos foram organizados em grupos de até 16 alunos segundo critérios de representatividade e disposição para participar. As reuniões duraram em média 50 minutos e seguiram um roteiro construído a partir da interpretação das demandas e expectativas extraídas dos dados coletados nas avaliações realizadas, bem como da interação prévia das mídias.

As falas dos alunos foram interpretadas através da análise de conteúdo (BARDIN, 1977), não sendo dado realce ao quantitativo das situações, fatos ou sugestões apresentadas, mas sim a força interior que mobilizou o aluno a se pronunciar, seja para apontar pontos que considerava fortes em seu curso, ou denunciar o que considerava fraco. A compreensão era que, mesmo apresentado por só um grupo, a situação merecia ser analisada pelos gestores do curso ou da unidade em que este se realizava.

Essa análise foi apresentada e discutida com os que se encarregaram de discuti-la com os professores e, de forma coletiva, buscarem estratégias de superação das fragilidades e maior visibilidade dos pontos fortes destacados. Um relatório final detalhando essas estratégias foi apresentado à gestão superior da universidade, que acolheu de imediato



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



algumas reivindicações e encaminhou as demais para compor uma “carteira de projetos” ao cargo do setor de planejamento estratégico.

Estes passos delineados pelo processo de Avaliação Institucional nos mostram que esta, se realizada de forma participativa e transparente, pode ser aliada fundamental da gestão, contribuindo para a superação do imediatismo de muitas ações administrativas.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tradicionalmente, a avaliação sempre foi realizada pela voz do professor, ou mesmo tendo por objeto o seu desempenho, metodologia ou postura. Iniciar o processo pelo olhar dos discentes foi a forma de desestabilizar uma cultura avaliativa arraigada que parece dar um peso menor a avaliação desse segmento, como se estes tivessem “saberes subalternos” (Mignolo, 2003, p. 307). Parece ainda frágil a compreensão de que a participação democrática dos sujeitos tem que ser considerada, quando se almeja a criação de “saberes descolonizados e autônomos” (Idem), o que deve ser objetivo de toda instituição de aprendizagem.

A mensagem final que se quer transmitir é a de que na atenção à fala e na interpretação da escuta, a avaliação pode servir como espaço de construção de formas de gestão das universidades para a obtenção da efetividade organizacional justamente por considerar as expectativas e percepções dos interessados sem que, para tanto, precise prescindir de sua missão histórica e social nem de seu compromisso democrático. As mídias sociais combinadas com técnicas presenciais de abordagem como os grupos focais podem e devem ser aliadas na democratização da qualidade e na melhoria dos resultados decorrentes dos processos de avaliação.

## 7. REFERÊNCIAS

- ARORA, S. (2008). Social + Media: a simple visual story. In: **Telezent** <<http://www.telezent.com>> Acesso jun. 2014.
- BARDIN. L. Análise de conteúdo. Lisboa: Editora Edições 70, 1977
- BARRETO, José Anchieta E. **Avaliação: mitos e armadilhas**. In: Ensaio: avaliação e políticas públicas em avaliação. Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio, 1993, v. 1 N.1, p. 45-54.
- BRASIL. Lei nº.10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 abr. 2004a. Seção 1.
- BACKES, Dirce Stein, et al. "Grupo focal como técnica de coleta e análise de dados em pesquisas qualitativas." **O mundo da saúde** 35.4, p. 438-442, 2011.
- BOFF, Leonardo. **A águia e a galinha: uma metáfora da condição humana**. Petrópolis: RJ: Vozes, 1997.
- CAMPOS, Vicente F. **TQC: controle de qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: FCO; UFMG, 1992.
- CAPLAN, S. Using focus group methodology for ergonomic design. **Ergonomics**, London, v. 33, n. 5, p. 527-533, Apr. 1990.
- CROSBY, P.B. **Quality is free: the art of making quality certain**. New York: New American Library, 1979.
- CAVALIERI, Adriana, MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A. de, THIOLENT, Michel. **Avaliando o desempenho da universidade**. Rio de Janeiro: Editoria PUCRio; São Paulo: Edições Loyola, 2004.
- CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. **Iniciando os conceitos da qualidade total: equipe Grifo**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1994.
- CHAUÍ, Marilena. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: Editora UNESP, 2000.
- CROSBY, P.B. **Qualidade é livre: a arte de fazer certa qualidade**, New American Library, 1979
- FORMIGA, Manuel Marcos Maciel. Aprendizagem além-fronteiras e EaD. In: LITTO, Frederic Michael; FORMIGA, Marcos (Orgs.). **Educação a distância: o estado da arte**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. 2 v.



GATTI, B. A. **grupo focal na pesquisa em ciências sociais e humanas**. Brasília: Liber Livro, 2005.

JURAN, Joseph M. **O próximo século da qualidade**. Las Vegas: Congresso Anual de Qualidade da ASQC, 24 maio 1994. 20p. mimeo (Tradução de Roselys V. de Castilho).

KITZINGER J., BARBOUR R. **Developing focus group research: politic, theory and practice**. London: Sage Publications; 1999.

MIGNOLO, Walter D. **Histórias locais / Projetos Globais: Colonialidade, Saberes Subalternos e Pensamento Liminar**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.

TRAD L. B. Grupos Focais: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisa de saúde. **Physis**. 19(3), p. 777-96, 2009.