

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MULTI-INSTITUCIONAL EM DIFUSÃO DO
CONHECIMENTO**

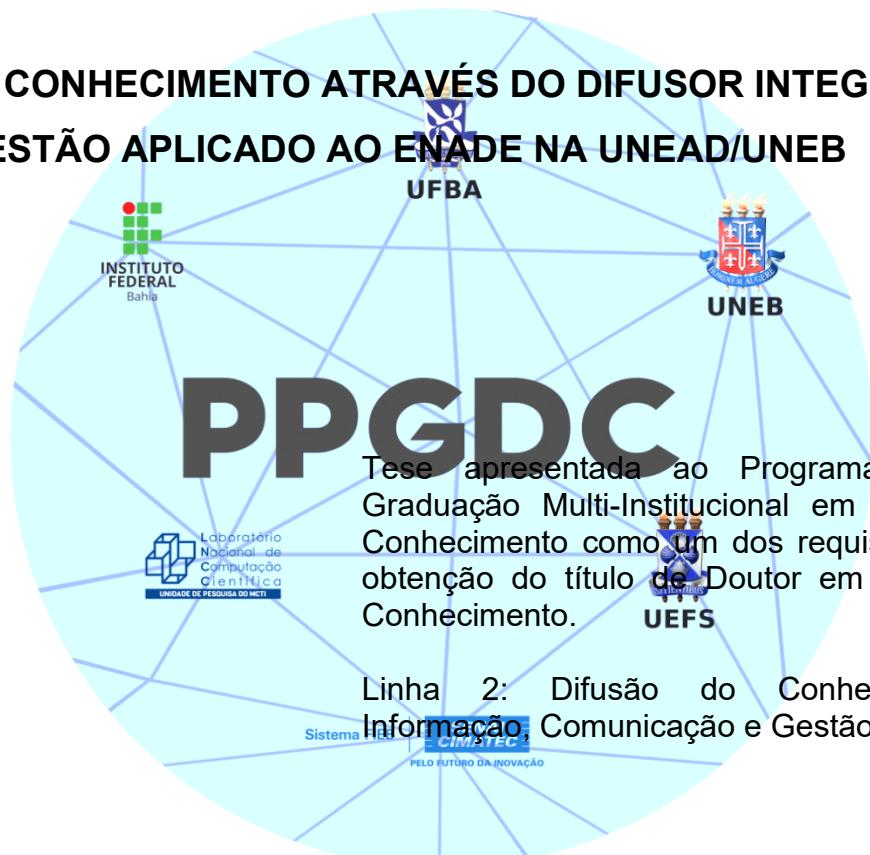
ANTÔNIO CARLOS SANCHES CARDOSO

**DIFUSÃO DO CONHECIMENTO ATRAVÉS DO DIFUSOR INTEGRADO DE
GESTÃO APLICADO AO ENADE NA UNEAD/UNEB**

Salvador – BA
2023

ANTÔNIO CARLOS SANCHES CARDOSO

**DIFUSÃO DO CONHECIMENTO ATRAVÉS DO DIFUSOR INTEGRADO DE
GESTÃO APLICADO AO ENADE NA UNEAD/UNEB**



Salvador – BA
2023

Cardoso, Antônio Carlos Sanches

C268d Difusão do conhecimento através do difusor integrado de gestão aplicado ao ENADE na UNEAD / UNEB. / Antônio Carlos Sanches Cardoso. – Salvador – Ba, 2023. - 182p.; 30 cm

Tese (Programa de Doutorado Multi-Institucional e Multidisciplinar em Difusão do Conhecimento) Universidade Federal da Bahia - UFBA, 2023.

Orientadora: Prof.^a. Dr^a. Maria de Fátima Hanaque Campos

Inclui apêndices

1. Sistema Difusor. 2. Gestão do ENADE. 3. SWOT. 4. Análise de Canários I. Campos, Maria de Fátima Hanaque (orientadora). II. Universidade Federal da Bahia – UFBA. III. Título.

CDU: 658.515

Ficha catalográfica elaborada por:
Raidalva Caldas de Santana. CRB-5/1107

ANTÔNIO CARLOS SANCHES CARDOSO

DIFUSÃO DO CONHECIMENTO ATRAVÉS DO DIFUSOR INTEGRADO DE GESTÃO APLICADO AO ENADE NA UNEAD/UNEB

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação Multi-Institucional em Difusão do Conhecimento como um dos requisitos para a obtenção do título de Doutor em Difusão do Conhecimento.

Linha 2: Difusão do Conhecimento – Informação, Comunicação e Gestão.

Orientadora: Profa. Dra. Maria de Fátima Hanaque Campos

Salvador, Bahia, 10 de novembro de 2023.

Banca Examinadora

Maria de Fátima Hanaque Campos - Orientadora _____
Doutora em História da Arte pela Universidade do Porto
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

Ana Maria Ferreira Menezes _____
Doutora em Administração Pública pela Universidade Federal da Bahia
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

Dra. ALDA MUNIZ PEPE, UFBA

Alda Muniz Pepe _____
Doutora em Psychopédagogie És Sciences de L' Education pela Universite de Grenoble I
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Helenise Monteiro Guimarães

Helenise Monteiro Guimarães _____
Doutora em Artes Visuais pela Universidade Federal do Rio de Janeiro
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

gov.br

Documento assinado digitalmente
SOFIA SILVA DE SOUZA
Data: 08/12/2023 01:02:49-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Sofia Silva de Souza _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

Cláudia Neri

Cláudia Conationi da Silva Franco _____
Doutora em Ciências Biológicas pela Universidade Estadual de Maringá (UEM)
Faculdade de Agronegócio de Paraisópolis (FAPAN)

A

Angela Maria Cruz Sanches e Antônio Cardoso (ambos *in memoriam*), meus Pais que souberam fortalecer os pilares básicos de minha educação e sempre me motivaram a conquistar um Doutorado em uma instituição pública.

Antonella, minha Filha, que chegou quando eu mais precisava e com quem sempre aprendo mais do que ensino. Carla (Káka), hermana, meu segundo Amor, depois da Madre, foi o meu suporte e apoio nos momentos de maior dedicação com os nossos Pais, pela compreensão, amor, empenho e desempenho.

Cícero e Ciro, hermanos, que mesmo distantes souberam manter o cordão umbilical e de maneira responsável retribuíram ao que convivemos em nossas matrizes com Amor, Respeito e Dedicação.

Alessandra, que um dia esteve ao meu lado como Esposa e compartilhou diversas conquistas/crescimentos.

Maria do Céu e José Ribeiro pelo Amor, pela dedicação e compreensão nas ajudas com a princesinha Antonella.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, rendo graças ao nosso Criador e Arquiteto do Universo. Em seguida, registro, **in memoriam**, minha profunda gratidão aos meus pais, que sempre me motivaram a conquistar o Doutorado em uma instituição pública e fortaleceram, com sabedoria, os pilares fundamentais de minha educação.

À minha Orientadora, agradeço a paciência, confiança, colaboração, valiosos direcionamentos e pelas aprendizagens compartilhadas, em um processo repleto de trocas de experiências e conhecimentos.

Ao Grupo de Estudo Acompanhamento e Avaliação de Políticas Públicas (AAPP), manifesto reconhecimento pelo ambiente de intensos questionamentos, desconstruções e construções que enriqueceram minha trajetória acadêmica.

Aos Professores do Programa, minha gratidão por cada contribuição que, a cada etapa, agregou saberes indispensáveis à minha formação.

À equipe da UNEAD, agradeço não apenas pelos laços de amizade, mas também pela confiança em me conceder a missão de coordenar um setor e um curso nesta universidade. Estendo esse reconhecimento à equipe da Secretaria Acadêmica da UNEAD, cuja participação, ainda que indireta, foi essencial em diversas etapas desta jornada.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, colaboraram para minha formação e para o meu enriquecimento pessoal e profissional.

CARDOSO, Antônio Carlos Sanches. **Difusão Do Conhecimento Através do Difusor Integrado de Gestão Aplicado ao Enade na Unead/Uneb.** 2023. 182p. Tese (Doutorado). Programa de Pós-graduação em Difusão do Conhecimento. Doutorado Multi-Institucional e Multidisciplinar em Difusão do Conhecimento. Universidade Federal da Bahia – UFBA. Salvador, 2023.

RESUMO

O cenário de constantes mudanças e diversas terminologias, que definem múltiplas necessidades de ações, leva os gestores das universidades a se deparar com processos complexos que necessitam de uma maior difusão do conhecimento para atingir seus objetivos, estrategicamente. Desta forma, a presente tese objetiva desenvolver um modelo sistêmico e estratégico de gestão universitária, visando favorecer o acompanhamento do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes, no âmbito da Universidade do Estado da Bahia; ademais, busca identificar e desenvolver internamente métodos e práticas da gestão de processos de avaliação; desenvolver estratégias para a implantação de um sistema integrado de gestão utilizando a matriz de análise SWOT; e aplicar o sistema integrado de gestão no acompanhamento e avaliação das ações, mediadas por um Difusor Integrado de Gestão. Mediante a interação de conhecimento e da difusão do conhecimento, chega-se à missão de culminar com uma proposta de criação de um Difusor Integrado de Gestão, visando agregar valor à organização educacional, por meio do empreender estratégico, orientado à análise de cenários envolvendo variáveis críticas. Esta iniciativa vislumbra o fortalecimento da gestão por parte dos Coordenadores de Cursos da Unidade Acadêmica de Educação à Distância, incumbidos do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes. Destaca-se que esse Exame é o responsável por 70% da composição do Conceito Preliminar do Curso, que coloca a Instituição em posição altamente competitiva e em condições de manter o *status* de credenciamento como universidade. Visando aos resultados, estabeleceram-se as seguintes as categorias de análise: Exame Nacional de Desempenho de Estudantes, Gestão por Processos, Difusão do Conhecimento, Análise SWOT e Método Delphi. Como resultado, a presente pesquisa possibilitou garantir os objetivos institucionais de atendimento ao referido Exame, apresentando conceitos, teorias e práticas inerentes ao processo de avaliação. A exploração do material e as visitas a 17 IES em 9 unidades federadas do país, constituíram a fase que envolveu a análise e o tratamento dos resultados. Quanto ao método, considerando o objetivo do presente estudo, optou-se pela pesquisa descritiva e hipotético-dedutiva de base qualitativa, desenvolvida em quatro etapas com uso do Difusor Integrado de Gestão. A análise de dados ocorreu em três momentos, a saber: pré-análise; exploração do material; o tratamento dos resultados, inferência e interpretações. Os resultados apresentados comprovaram a eficiência da análise de cenários, mediante a aplicação de um Difusor Integrado de Gestão, como uma ferramenta capaz de simular cenários que favorecem o processo de tomada de decisões.

Palavras-Chave: Sistema Difusor. Gestão do ENADE. SWOT. Análise de Cenários.

ABSTRACT

The scenario of constant changes and diverse terminologies, which define multiple needs for action, compels university managers to face complex processes that require broader knowledge dissemination in order to strategically achieve their objectives. In this context, the present thesis aims to develop a systemic and strategic model of university management to support the monitoring of the National Student Performance Exam (ENADE) within the State University of Bahia. Furthermore, it seeks to identify and internally develop methods and practices for managing evaluation processes; to design strategies for implementing an integrated management system using the SWOT analysis matrix; and to apply the integrated management system to monitor and evaluate actions mediated by an Integrated Management Diffuser. Through the interaction and dissemination of knowledge, this study culminates in a proposal to create an Integrated Management Diffuser, with the purpose of adding value to the educational organization by fostering strategic entrepreneurship guided by scenario analysis involving critical variables. This initiative envisions strengthening the management capacity of Program Coordinators within the Distance Education Academic Unit, who are responsible for the National Student Performance Exam. It is noteworthy that this Exam accounts for 70% of the Preliminary Course Concept, a key indicator that places the Institution in a highly competitive position and ensures the maintenance of its university accreditation status. To achieve these objectives, the following categories of analysis were established: National Student Performance Exam (ENADE), Process Management, Knowledge Dissemination, SWOT Analysis, and the Delphi Method. As a result, this research enabled the institution to meet its objectives regarding the Exam, presenting concepts, theories, and practices inherent to the evaluation process. The exploration of materials and visits to 17 Higher Education Institutions across nine Brazilian states comprised the phase dedicated to the analysis and treatment of results. Regarding the methodology, considering the purpose of the study, a descriptive and hypothetical-deductive qualitative approach was adopted, developed in four stages with the use of the Integrated Management Diffuser. Data analysis occurred in three phases: pre-analysis, material exploration, and the treatment of results, inference, and interpretation. The findings confirmed the efficiency of scenario analysis through the application of the Integrated Management Diffuser as a tool capable of simulating scenarios that enhance decision-making processes.

Keywords: Diffuser system. ENADE Management. SWOT. Scenario Analysis.

RESUMEN

El escenario de constantes cambios y diversas terminologías, que definen múltiples necesidades de acción, lleva a los gestores de las universidades a enfrentarse a procesos complejos que requieren una mayor difusión del conocimiento para alcanzar sus objetivos de manera estratégica. De este modo, la presente tesis tiene como objetivo desarrollar un modelo sistémico y estratégico de gestión universitaria, con el fin de favorecer el seguimiento del Examen Nacional de Desempeño de Estudiantes (ENADE) en el ámbito de la Universidad del Estado de Bahía; además, busca identificar y desarrollar internamente métodos y prácticas para la gestión de los procesos de evaluación; elaborar estrategias para la implementación de un sistema integrado de gestión utilizando la matriz de análisis SWOT; y aplicar dicho sistema integrado de gestión en el seguimiento y evaluación de las acciones, mediadas por un Difusor Integrado de Gestión. Mediante la interacción y la difusión del conocimiento, se alcanza la misión de culminar en una propuesta para la creación de un Difusor Integrado de Gestión, con el propósito de agregar valor a la organización educativa a través del emprendimiento estratégico, orientado al análisis de escenarios que involucran variables críticas. Esta iniciativa contempla el fortalecimiento de la gestión por parte de los Coordinadores de Cursos de la Unidad Académica de Educación a Distancia, responsables del Examen Nacional de Desempeño de Estudiantes. Cabe destacar que dicho Examen es responsable del 70% de la composición del Concepto Preliminar del Curso, indicador que coloca a la Institución en una posición altamente competitiva y en condiciones de mantener el estatus de acreditación como universidad. Con miras a los resultados, se establecieron las siguientes categorías de análisis: Examen Nacional de Desempeño de Estudiantes, Gestión por Procesos, Difusión del Conocimiento, Análisis SWOT y Método Delphi. Como resultado, la presente investigación permitió garantizar los objetivos institucionales de cumplimiento con el referido Examen, presentando conceptos, teorías y prácticas inherentes al proceso de evaluación. La exploración del material y las visitas a 17 Instituciones de Educación Superior en 9 unidades federativas del país constituyeron la fase dedicada al análisis y tratamiento de los resultados. En cuanto al método, considerando el objetivo del presente estudio, se optó por una investigación descriptiva e hipotético-deductiva de base cualitativa, desarrollada en cuatro etapas con el uso del Difusor Integrado de Gestión. El análisis de los datos se llevó a cabo en tres momentos, a saber: preanálisis, exploración del material y tratamiento de los resultados, inferencias e interpretaciones. Los resultados presentados comprobaron la eficiencia del análisis de escenarios mediante la aplicación de un Difusor Integrado de Gestión, como una herramienta capaz de simular escenarios que favorecen el proceso de toma de decisiones.

Palabras clave: Sistema difusor. Gestión del ENADE. FODA. Análisis de Escenarios.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Imagen 01 – Representação do percentual do ENADE para a formação do CPC.	23
Imagen 02 – Designer da Estrutura da Tese.	27
Imagen 03 – Gradação do Conhecimento.	36
Imagen 04 – Difusor Integrado de Gestão (DIG).	39
Imagen 05 – Tipos básicos de estratégias a serem adotadas a partir do modelo SWOT.	42
Imagen 06 – O método Delphi.	45
Imagen 07 – Aplicações das Rodadas e busca pelo Consenso.	46
Imagen 08 – representação do método hipotético-dedutivo.	48
Imagen 09 – Mapa das Visitas Realizadas.	51
Imagen 10 – UFF em números.	52
Imagen 11 – representação do método hipotético-dedutivo.	57
Imagen 12 – representação dos eixos metodológicos de SILVA e SILVA.	58
Imagen 13 – Etapas do Desenvolvimento da Pesquisa.	59
Imagen 14 – Mapeamento da Metodologia – Parte 01.	60
Imagen 15 – Mapeamento da Metodologia – Parte 02.	61
Imagen 16 – Categorias de Análise.	62
Imagen 17 – Recomendações no Processo de Entrevistas.	66
Imagen 18 – Difusor Integrado de Gestão (DIG) – 1 ^a Etapa.	68
Imagen 19 – Difusor Integrado de Gestão (DIG) – 2 ^a Etapa.	68
Imagen 20 – Difusor Integrado de Gestão (DIG) – 3 ^a Etapa.	69
Imagen 21 – Difusor Integrado de Gestão (DIG) – 4 ^a Etapa.	70
Imagen 22 – Difusor Integrado de Gestão (DIG).	70
Imagen 23 – Etapas de Análise dos Dados.	72
Imagen 24 – A dinâmica da Formação de Cenários.	78
Imagen 25 – Influência Ambiental na Formação de Cenários.	79

Imagen 26 – A dinâmica da Formação de Cenários.	79
Imagen 27 – Modelo para o DIG.....	80
Imagen 28 – Nível 1: A aplicação da Delphi.	82
Imagen 29 – Nível 2: Formulação de Estratégias de Cenários.	83
Imagen 30 – Nível 3: Aplicação do DIG.....	85
Imagen 31 – Nuvem de Palavras.....	100
Imagen 32 – Símbolo da Nuvem de Palavras.	101
Imagen 33 – Questão 1) da 3 ^a Rodada com as respostas.....	106
Imagen 34 – Nuvem de Palavras da resposta da Questão 2 – terceira rodada.	108
Imagen 35 – Nuvem de Palavras da resposta da Questão 3 – terceira rodada.	110
Imagen 36 – Nuvem de Palavras da resposta da Questão 4 – terceira rodada.	113
Imagen 37 – Nuvem de Palavras da resposta da Questão 5 – terceira rodada.	115

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Instituições Visitadas e Cursos Avaliados	49
Tabela 02 – Estados/Cidades visitadas com os respectivos anos	50
Tabela 03 – quantitativo de alunos por polo.	52
Tabela 04 – Indicador do último ciclo avaliativo – ENADE 2018	75
Tabela 05 – Resultados das Observações – Visitas às IES.....	86
Tabela 06 – Cursos que participaram das Rodadas.....	94
Tabela 07 – Tabulação das 1 ^a Rodada – questões objetivas.	96
Tabela 08 – Tabulação das 1 ^a Rodada – questão subjetiva.	97
Tabela 09 – Tabulação da 2 ^a Rodada.....	102
Tabela 10 – Variáveis Críticas da 2 ^a Rodada na ordem decrescente.....	104
Tabela 11 – Questão 2) da 3 ^a Rodada com as respostas.	106
Tabela 12 – Questão 3) da 3 ^a Rodada com as respostas.	109
Tabela 13 – Questão 4) da 3 ^a Rodada com as respostas.	111
Tabela 14 – Questão 5) da 3 ^a Rodada com as respostas.	114
Tabela 15 – Aplicação da SWOT.....	116

LISTA DE SIGLAS

AVLIES - Avaliação das Instituições de Educação Superior

ACG – Avaliação dos Cursos de Graduação

BPM – Business Process Management

BASis – Banco de Avaliadores

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior

CC – Conceito de Curso

CONAES – Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior

CPA – Comissão Própria de Avaliação

CPC – Conceito Preliminar de Curso

DAES – Diretoria de Avaliação da Educação Superior

DED – Diretoria de Educação a Distância

EAD – Educação à Distância

e-MEC – Sistema Eletrônico de Fluxo de Trabalho e Gerenciamento de Informações Relativas aos Processos de Regulação, Avaliação e Supervisão da Educação Superior

ENADE – Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes

ENC – Exame Nacional de Cursos

ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio

IDD – Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado

IGC – Índice Geral de Cursos

IES – Instituição de Ensino Superior

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira

IPES – Instituições Públicas de Ensino Superior

MEC – Ministério da Educação

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior.

PPI – Projeto Pedagógico Institucional

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PEI – Planejamento Estratégico da Informação

ONGs – Organizações Não Governamentais

SAPI – Sistema de Avaliação e Progresso Institucional

SEAVI – Secretaria Especial de Avaliação Institucional

SEED – Secretaria de Educação a Distância

SWOT – strengths: forças; weaknesses: fraquezas; opportunities: oportunidades e threats: ameaças.

TI – Tecnologia da Informação

UAB – Universidade Aberta do Brasil

UDO – Unidade de Desenvolvimento Organizacional

UNEAD – Unidade Acadêmica de Educação à Distância

UNEB – Universidade do Estado da Bahia

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	17
1.1 JUSTIFICATIVA.....	22
1.2 QUESTÃO DE PESQUISA	24
1.3 OBJETIVOS	24
1.3.1 Objetivo Geral	25
1.3.2 Objetivos Específicos	25
1.4 ESTRUTURA DA TESE	25
CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO.....	28
2.1 A Educação a Distância e as Tecnologias de Informação e Comunicação	28
2.2 Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).....	31
2.3 Gestão por Processos (BPM – Bizagi).....	33
2.4 Difusão do Conhecimento.....	35
2.5 Gestão Estratégica para a aplicação da matriz de análise SWOT.....	39
2.5.1 Método SWOT	41
2.6 Método DELPHI.....	43
CAPÍTULO 3 – NORTEAMENTOS DA PESQUISA.....	47
3.1 Método da Pesquisa	47
3.1.1 Seleção da Amostra.....	62
3.1.2 Método de Coleta de Dados.....	64
3.1.3 Análise dos Dados	71
3.2 Descrição do Cenário	73
CAPÍTULO 4 – MODELO PROPOSTO	77
4.1 – A Dinâmica da Formação de Cenários	77
4.2 – O Modelo Proposto para Simulação de Cenários	79
4.2.1 – Os Três Níveis do modelo Proposto	82
CAPÍTULO 5 – APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO.....	85
5.1 – Apresentação dos Resultados da Pesquisa	94
5.2 – Primeira Rodada.....	95
5.3 – Segunda Rodada	102
5.4 – Terceira Rodada.....	105
5.5 – Conversões DIG	118
5.5.1 – Pontos Fracos para Ameaças.....	118
5.5.2 – Ameaças para Oportunidades	119
5.5.3 – Oportunidades em Pontos Fortes	120
CAPÍTULO 6 – RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÕES.....	122
6.1 – Recomendações.....	122
6.1.1 Padronização de Documentos Institucionais	122
6.1.2 Adoção do Difusor Integrado de Gestão	122

6.1.3 Continuidade na Gestão do ENADE	123
6.1.4 Flexibilidade e Adaptação do Modelo	123
6.1.5 Formação Continuada e Observatórios	123
6.2 – Conclusões	123
6.2.1 Contribuições do Modelo	123
6.2.2 Resultados Alcançados	124
6.2.3 Impactos Organizacionais	124
6.2.4 Perspectivas Futuras	125
6.2.5 Atendimento aos Objetivos da Pesquisa	125
6.3 Síntese Final	126
APÊNDICE 01. Modelo de Questionário – 1^a Rodada - Caracterização	132
APÊNDICE 02. Modelo de Questionário – 2^a Rodada – Difusor Integrado de Gestão	137
APÊNDICE 03. Modelo de Questionário – 3^a Rodada (final) – Difusor Integrado de Gestão	143
APÊNDICE 04. Resposta ao Questionário – 1^a Rodada - Caracterização	144
APÊNDICE 05. Resposta ao Questionário – 2^a Rodada - Difusor Integrado de Gestão	151
APÊNDICE 06. Resposta ao Questionário – 3^a Rodada (final) – Difusor Integrado de Gestão	160
ANEXO A: Questionário do Estudante (Modelo INEP)	165
APÊNDICE 07. Memorial: Trajetória no Doutorado	174

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

O contexto contemporâneo vivenciado pelas Instituições de Ensino Superior (IES), sejam elas públicas ou privadas, é marcado pela necessidade de virtualização dos processos de aprendizagem, pela existência de protocolos municipais que regulam seu funcionamento e pelo acirramento da concorrência de mercado, especialmente no ingresso de estudantes em seus cursos. Além desses desafios, as IES enfrentam as etapas de regulação empreendidas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), por meio do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), criado pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (BRASIL, 2004). Esse sistema é composto por três eixos avaliativos principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes.

O SINAES avalia todos os aspectos que se articulam em torno desses eixos, como o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho discente, a gestão institucional, o corpo docente, a infraestrutura e outros elementos relevantes. Ademais, constantes mudanças na legislação, resultantes de um grande volume de publicações de leis, portarias, decretos, resoluções e manuais, exigem dos gestores uma postura proativa no acompanhamento e na interpretação dessas normas, a fim de garantir o atendimento aos processos avaliativos. Para tanto, faz-se necessário um monitoramento sistemático e pontual, sobretudo com a utilização de métodos que potencializem a compreensão dos dados e favoreçam a tomada de decisões em cenários altamente competitivos.

Diante desse panorama, emergiu a motivação para investigar formas de viabilizar e otimizar as ações de gestão, identificando os elementos mais representativos na composição do Índice Geral de Cursos (IGC), também integrante do SINAES. O IGC é um indicador que busca expressar a qualidade de todos os cursos de graduação, mestrado e doutorado de uma IES, além de facilitar sua compreensão e representatividade. Nesse processo, destaca-se o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) como um dos principais componentes da formação do IGC. O ENADE avalia o rendimento dos concluintes dos cursos de graduação em relação aos conteúdos programáticos, às habilidades e às competências adquiridas ao longo da formação. Por ser um componente

curricular obrigatório, todo estudante concluinte pertencente ao ciclo avaliativo do exame deve ter o registro de sua regularidade no histórico escolar.

Historicamente, a primeira aplicação do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) ocorreu em 2004. Desde então, sua realização é anual, com periodicidade máxima trienal para a avaliação de cada área do conhecimento.

Nesse contexto, a aplicação de estratégias de gestão voltadas para o ENADE constitui o foco principal desta pesquisa. Para tal, serão utilizadas articulações com o *Business Process Management* (BPM), abordagem estratégica destinada a gerenciar e otimizar os processos operacionais de uma organização. O BPM compreende um conjunto de metodologias, ferramentas e práticas voltadas ao aprimoramento da eficiência, da agilidade e da qualidade dos processos organizacionais. Em um cenário contemporâneo dinâmico e competitivo, o BPM desempenha papel fundamental na busca pela excelência operacional, concentrando-se na identificação, análise, modelagem, automação e melhoria contínua dos processos.

Adicionalmente, será empregado o método Delphi, uma abordagem estratégica que, ao longo das últimas décadas, conquistou destaque em diferentes campos de pesquisa e tomada de decisão. Sua relevância reside na capacidade de agregar conhecimento especializado, antecipar tendências e promover consenso em cenários caracterizados por incerteza e complexidade, especialmente em um mundo dinâmico e em constante transformação.

Diante de uma trajetória percorrida em nove estados e envolvendo dezessete IES privadas para a pesquisa de como ocorre a gestão para o ENADE, apresentaremos um processo para a difusão do conhecimento institucional mediado por um DIFUSOR INTEGRADO DE GESTÃO – DIG destinado ao acompanhamento do exame e das ações de gestão da universidade enquanto política pública. Tal proposta visa atender às demandas avaliativas necessárias para a continuidade institucional e para o fortalecimento da missão universitária, sobretudo no que tange à promoção da inclusão social de grupos historicamente desfavorecidos.

O ENADE constitui um dos principais pilares do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), que é composto também pelos processos de Avaliação de Cursos de Graduação e de Avaliação Institucional. Juntos, esses três elementos formam um tripé avaliativo que permite conhecer, de maneira abrangente, o funcionamento e a qualidade dos cursos e das instituições de educação superior em todo o Brasil.

A gestão estratégica do ENADE - objeto central deste estudo - completa dezenove anos de existência e passou por diversas modificações ao longo do tempo. Entre as inovações, destacam-se: o estabelecimento do tempo mínimo de permanência de uma hora no local de prova (implementado em 2013); a obrigatoriedade do preenchimento do Questionário do Estudante e a publicação do Manual do Estudante (adotadas em 2014); a individualização dos conceitos dos cursos (introduzida em 2017); e a adoção do acesso via conta gov.br, que garante a identificação de cada cidadão que utiliza os serviços digitais do governo (implementada em 2020).

De acordo com o SINAES e a legislação vigente, o ENADE é componente curricular obrigatório nos cursos de graduação, devendo ser inscritos no exame dois grupos de estudantes: a) **Ingressantes** – aqueles que tenham iniciado o respectivo curso no ano de aplicação da prova, devidamente matriculados, e que tenham cumprido entre 0% e 25% da carga horária mínima do currículo do curso até o último dia do período de retificação das inscrições e b) **Concluintes** – aqueles que tenham previsão de conclusão do curso até julho do ano de aplicação da prova ou que tenham cumprido 80% ou mais da carga horária mínima do currículo do curso até o último dia do período de retificação das inscrições.

Considerando a representatividade do ENADE na composição do Índice Geral de Cursos (IGC), indicador central do SINAES, esta tese dedica-se a aplicar conceitos e práticas de processos gerenciais voltados ao acompanhamento estratégico desse exame, apresentando análises detalhadas sobre sua relevância e impacto.

No que se refere ao cenário de aplicação, a pesquisa foi desenvolvida na Unidade Acadêmica de Educação a Distância (UNEAD), mantida pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Para melhor contextualização e compreensão, um breve histórico da instituição é apresentado no capítulo destinado à metodologia.

Ainda sobre o ENADE, abaixo destacamos uma das iniciativas contidas no “Boletim ENADE 2018”, demonstrando a articulação entre o ENADE, Conceito Preliminar do Cursos (CPC) e o Índice Geral de Cursos (IGC):

O Conceito Preliminar de Curso – CPC é aferido anualmente para os cursos com mais de um estudante concluinte participante do ENADE e mais de um ingressante registrado no Sistema ENADE. Os cursos que não atendem a estes critérios são considerados Sem Conceito (SC). É interessante observar que o ENADE é utilizado como fonte principal para o cálculo do CPC, respondendo por 70% deste,... (UNEB, Boletim ENADE 2018).

No nível da Instituição, o IGC representa o indicador que congrega as avaliações realizadas sobre todos os seus cursos. Isso envolve a seguinte composição conforme previsto nos indicadores de qualidade dispostos no Portal do INEP:

1. Média dos CPCs do último triênio, relativos aos cursos avaliados da instituição, ponderada pelo número de matrículas em cada um dos cursos computados;
2. Média dos conceitos de avaliação dos programas de pós-graduação stricto sensu atribuídos pela CAPES na última avaliação trienal disponível, convertida para escala compatível e ponderada pelo número de matrículas em cada um dos programas de pós-graduação correspondentes;
3. Distribuição dos estudantes entre os diferentes níveis de ensino, graduação ou pós-graduação stricto sensu, excluindo as informações do item II para as instituições que não oferecerem pós-graduação stricto sensu. (Portal INEP. Indicadores de Qualidade – IGC).

Dessa forma, como o IGC considera o CPC dos cursos avaliados no ano de cálculo e nos dois anos anteriores, sua divulgação refere-se sempre a um triênio, contemplando todas as áreas avaliadas e previstas no Ciclo Avaliativo do ENADE. Assim, o ENADE representa o principal componente para o cálculo do CPC, sendo este responsável por 70% (setenta por cento), conforme descrito na Nota Técnica nº 18/2018/CGCQES/DAES. De modo semelhante, o CPC corresponde à maior parcela da composição do IGC de instituições como a UNEB, que possui predominância de cursos de graduação.

Nesse contexto, serão apresentados processos que podem ser documentados por escrito, um dos objetivos desta pesquisa, por meio da redação das rotinas sequenciais de tarefas e atividades ou da elaboração de fluxogramas, utilizando símbolos padronizados que representem os processos, atividades e operações.

O estudo culmina com a abordagem da **Gestão por Processos**, que tem ganhado notoriedade em nível mundial. É necessário destacar que a implantação do *Business*

Process Management (BPM) em uma instituição não é tarefa simples nem de execução rápida. Esse processo demanda mudanças comportamentais, envolvimento das equipes e, sobretudo, comprometimento da alta administração. O enfoque em gerenciamento de processos torna-se, portanto, essencial para o sucesso de um projeto de implantação de BPM, sendo indispensável que os gestores possuam conhecimento técnico e preparo adequado, bem como que a organização priorize essa metodologia.

O BPM tem como finalidade conectar a estratégia institucional ao foco no usuário, por meio da melhoria contínua dos processos. Para isso, utiliza as melhores práticas de gestão, tais como: mapeamento e modelagem de processos, definição de níveis de maturidade, documentação, elaboração de planos de comunicação, automação, monitoramento por indicadores de desempenho (no presente estudo, com foco no ENADE/SINAES) e implementação de ciclos permanentes de melhoria e transformação. O objetivo central, neste item, é apresentar as possibilidades de aprimoramento e transformação contínua dos processos para alcançar os resultados esperados.

A aplicação dessas práticas contribui para maximizar resultados e desempenho, permitindo às organizações obter vantagem competitiva, reduzir custos, otimizar recursos e aumentar a satisfação do público-alvo, por meio da oferta de produtos e serviços com maior nível de qualidade.

Conforme Pavani (2011), a Gestão por Processos (BPM) representa essencialmente uma ruptura com o paradigma funcional, pois as atividades deixam de ser analisadas apenas em termos de funções, áreas ou produtos, passando a ser compreendidas a partir dos processos de trabalho.

Dessa maneira, é necessário empreender esforços permanentes na melhoria dos processos e na qualidade de produtos e serviços, a fim de elevar a competitividade das IES. Tal esforço deve estar aliado ao desafio de reduzir custos, aprimorar conceitos avaliativos e, simultaneamente, avaliar a capacidade atual, identificando oportunidades de melhoria, já que todo processo possui uma capacidade implícita de desempenho que pode ser continuamente aperfeiçoada.

Para fortalecer o entendimento acerca do ENADE, desenvolve-se uma fundamentação estruturada sobre o uso estratégico do BPM. Esse processo de compreensão é essencial, considerando que a dinâmica contemporânea das instituições

públicas de ensino superior caracteriza-se por elevados níveis de competitividade, pela pressão constante sobre o equilíbrio dos recursos necessários à sustentabilidade e à produtividade, bem como pela necessidade de informações mais precisas e qualificadas.

Apresentamos também a relevância do conhecimento e de sua difusão, com o aporte de referenciais teóricos que embasam o estudo e fundamentam as ações de pesquisa. Serão também demonstradas aplicações de processos estratégicos de gestão, destacando-se a utilização da matriz de análise SWOT.

Dessa forma, os conceitos discutidos articulam-se de maneira estruturada à temática proposta, estabelecendo uma estreita relação com os elementos conceituais e as abordagens desenvolvidas nesta investigação.

Esta tese está organizada em seções que contemplam: Introdução, apresentando uma visão geral da pesquisa; Justificativa, que reforça a relevância do estudo; Questão de pesquisa, a qual orienta a busca de respostas; Objetivos, divididos em geral e específicos; Referencial teórico, abrangendo as categorias analisadas, sendo elas: ENADE, Gestão de Processos (BPM e Bizagi), Conhecimento, Difusão do Conhecimento e Gestão Estratégica com aplicação da matriz SWOT; Pesquisa empírica, detalhando o cenário investigado, o método adotado, a seleção da amostra, os procedimentos de coleta e a análise dos dados; além de Cronograma, Referências, Apêndices e Anexos.

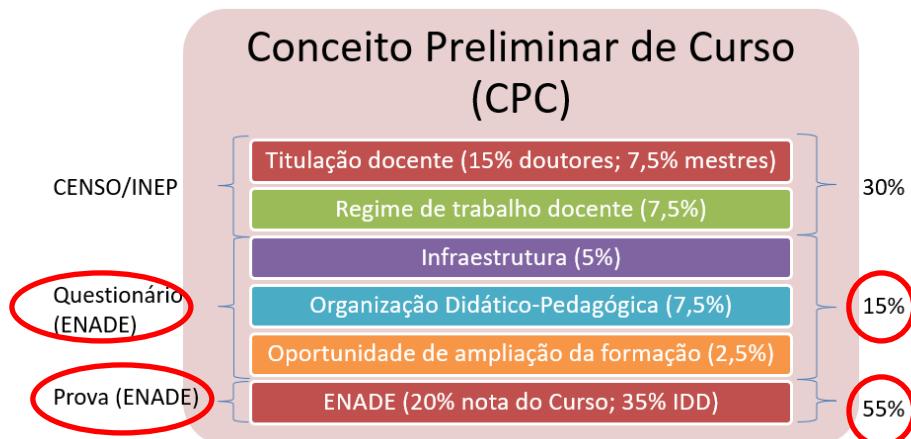
1.1 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa justifica-se pela relevância do ENADE no cenário educacional brasileiro, bem como pela necessidade de as instituições públicas de ensino superior adotarem processos estratégicos e estruturados que potencializem a difusão do conhecimento, possibilitando, futuramente, a consolidação de um modelo de gestão estratégica.

O ENADE é responsável por 70% (setenta por cento) do conceito atribuído aos cursos de graduação para a composição do Conceito Preliminar de Curso (CPC). Os pesos de suas dimensões e componentes encontram-se descritos na Nota Técnica nº 70/2015, emitida pela Diretoria de Avaliação da Educação Superior (DAES) do INEP, a Imagem 01

apresenta a distribuição da porcentagem que fundamenta o cálculo do referido percentual de setenta por cento.

Imagen 01 – Representação do percentual do ENADE para a formação do CPC.



Fonte: adaptado da cartilha do ENADE – UNEB, 2022.

O conceito anteriormente congregava todos os cursos de uma determinada área de avaliação ministrados em um mesmo município, incluindo cursos presenciais de oferta regular, programas especiais (como o Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica – PARFOR) e cursos de Ensino a Distância (EAD), quando aplicável. No caso dos cursos EAD, o município de referência correspondia à sede da instituição, considerada o local de instalação da mantenedora. No cenário em análise, a Reitoria da UNEB está situada no município de Salvador, de modo que, na publicação do resultado do ENADE 2015, os cursos foram agregados ao curso presencial.

A partir de 2018, com a publicação da Nota Técnica nº 18/2018/CGCQES/DAES, o cálculo e a divulgação passaram a ser realizados para cada curso de graduação avaliado, identificado pelo código de curso do Sistema Eletrônico de Fluxo de Trabalho e Gerenciamento de Informações Relativas aos Processos de Regulação, Avaliação e Supervisão da Educação Superior (Sistema e-MEC). Este sistema é utilizado pelas IES tanto para a inscrição de estudantes quanto para o enquadramento dos cursos em uma das áreas de avaliação do ENADE.

Diante dessa evolução normativa, consolida-se a relevância da presente pesquisa, a qual busca antecipar, por meio de uma visão sistêmica e estratégica da gestão de processos, a identificação de variáveis críticas e a análise de cenários, a fim de potencializar

a difusão do conhecimento. A aplicação de estratégias de gestão, nesse contexto, visa facilitar o êxito no exame e promover uma sinergia institucional em que cada etapa represente um aprendizado coletivo.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

A produção do conhecimento científico constitui um dos principais mecanismos de explicação da realidade e de aproximação com as vivências concretas nas IES. Considerando a relevância dos estudos que buscam estruturar processos estratégicos para a difusão do conhecimento no acompanhamento do ENADE, mediada pelo Business Process Management (BPM), esta pesquisa apresenta e discute o ENADE e a gestão por processos como instrumentos de fortalecimento da difusão do conhecimento.

Conforme apontam Rudio (1986), Moreira e Caleffe (2008) e Gil (1999), o problema de pesquisa deve ser especificado de maneira clara e objetiva, delimitando seu campo e apresentando características que garantam viabilidade investigativa, sem amplitude excessiva.

Assim, a questão norteadora que orienta este estudo é:

Como o acompanhamento da aplicação do ENADE pode ser dinamizado, encontrando consenso por meio do método Delphi e sendo compartilhado através de ferramentas estratégicas de gestão e adesão mediadas por processos, a fim de potencializar a difusão do conhecimento?

A investigação buscará desenvolver esse problema com vistas a explicitar soluções possíveis, estruturadas de modo estratégico para a ampliação do entendimento e da eficácia do processo.

1.3 OBJETIVOS

Com o intuito de facilitar a compreensão e o direcionamento da pesquisa, os objetivos foram organizados em geral e específicos, conforme segue.

1.3.1 Objetivo Geral

Desenvolver um modelo de gestão universitária de caráter sistêmico e estratégico que favoreça o acompanhamento do ENADE.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar e desenvolver metodologias e melhores práticas de gestão de processos de avaliação;
- Propor a implementação de um sistema integrado de gestão fundamentado na matriz de análise **SWOT**;
- Aplicar o sistema integrado de gestão no acompanhamento e na avaliação das ações voltadas ao **ENADE**, mediadas por um **Difusor Integrado de Gestão (DIG)**.

1.4 ESTRUTURA DA TESE

O primeiro capítulo desempenha um papel introdutório, apresentando uma visão geral e contextualizada da pesquisa. Nele, são expostos os fundamentos e justificativas que evidenciam a relevância do tema, bem como a questão de pesquisa e os objetivos geral e específicos. Esta seção também oferece uma visão preliminar dos métodos adotados e das contribuições esperadas, constituindo a base para o desenvolvimento dos capítulos seguintes.

O Capítulo 2 – Referencial Teórico estabelece um diálogo com múltiplos aspectos essenciais ao entendimento do contexto educacional contemporâneo. São abordados, inicialmente, o cenário da EAD e sua relação com as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), destacando impactos, desafios e oportunidades. Em seguida, analisa-se a importância do ENADE no âmbito do SINAES, explorando suas dimensões, implicações e papel na avaliação da qualidade do ensino superior.

Este capítulo também discute a Gestão por Processos, com ênfase na metodologia BPM e sua aplicação prática por meio da plataforma Bizagi, demonstrando como a

orientação por processos pode otimizar a eficiência e a qualidade na administração acadêmica. Abordam-se, ainda, os conceitos de Difusão do Conhecimento e de Gestão Estratégica, com destaque para a aplicação da matriz de análise SWOT, além da apresentação do método Delphi, relevante para a obtenção de consenso entre especialistas e para a antecipação de cenários.

O Capítulo 3 – Norteamentos da Pesquisa descreve detalhadamente o percurso metodológico, contemplando a seleção da amostra, os critérios de inclusão, o método de coleta de dados, as técnicas de análise e a caracterização do cenário investigado, assegurando transparência e rigor científico.

No Capítulo 4 – Modelo Proposto, apresenta-se a estruturação do modelo destinado à formulação e simulação de cenários. Essa seção descreve as etapas de construção, a definição das variáveis críticas e a apresentação dos três níveis do modelo, evidenciando sua aplicabilidade para a implementação do Difusor Integrado de Gestão (DIG). Onde primeiramente, é apresentada a dinâmica da formação de cenários. De maneira mais minuciosa são descritas as etapas e os procedimentos que orientam a identificação, seleção e elaboração dos cenários, considerando variáveis críticas e tendências relevantes. Isso proporciona uma visão clara do processo de construção desses cenários, elucidando como são estruturados e quais fatores são considerados para sua formulação. Em seguida, foi delineado o modelo proposto para a simulação de cenários. Depois, são detalhadas as bases teóricas, os métodos e as ferramentas utilizadas para a criação e execução dessas simulações. Isso inclui a descrição das técnicas empregadas para a projeção de diferentes cenários e como esses modelos são desenvolvidos e testados para oferecer insights valiosos sobre possíveis desdobramentos futuros.

Ainda neste capítulo, são explorados os três níveis do modelo proposto. Cada um desses níveis é dissecado individualmente, destacando suas funções específicas e sua interconexão no processo global. Essa análise permite uma compreensão detalhada de como os níveis se complementam e contribuem para a formulação estratégica, desde a obtenção e processamento das informações até a aplicação prática dessas estratégias.

Essa seção é crucial para a compreensão da estrutura do modelo, fornecendo não apenas uma visão ampla, mas também uma compreensão aprofundada dos elementos que

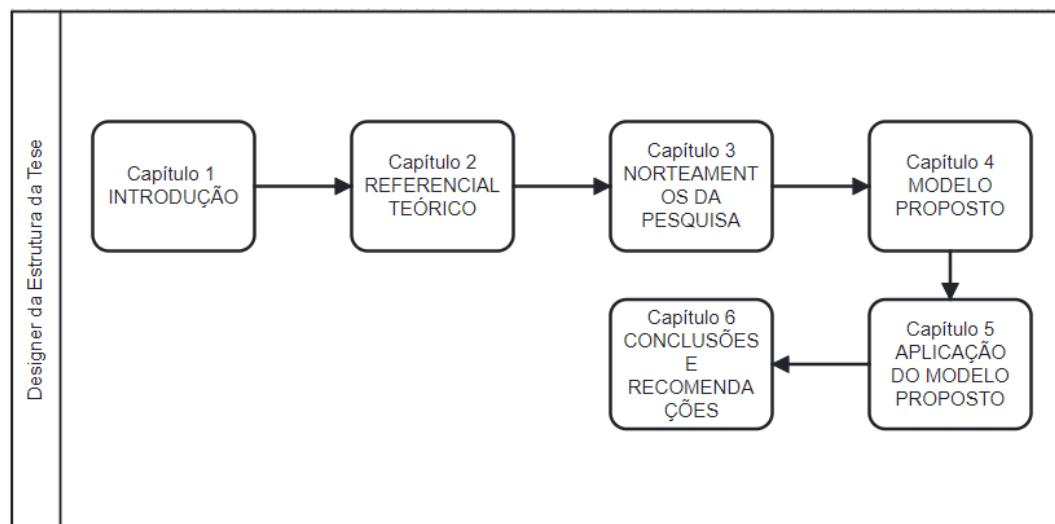
compõem o processo de simulação de cenários para o Difusor Integrado de Gestão, contribuindo significativamente para a compreensão e aplicação do modelo proposto.

O Capítulo 5 – Aplicação do Modelo Proposto expõe os resultados das rodadas de aplicação, incluindo análises, gráficos e nuvens de palavras que destacam os elementos de maior impacto, além dos desafios e conquistas observados durante a implementação.

Por fim, o Capítulo 6 – Conclusões e Recomendações apresenta as reflexões finais, avaliando o cumprimento dos objetivos, os resultados obtidos e suas implicações para a gestão universitária, além de oferecer recomendações para futuras pesquisas e aplicações práticas.

Após este percurso, o designer da estrutura da tese está demonstrado através da **Imagen 02**.

Imagen 02 – Designer da Estrutura da Tese.



Fonte: elaborado pelo autor, 2022.

CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO

Foram abordadas subdivisões conceituais que fundamentam o presente estudo, contemplando: o ENADE, contextualizado e apresentado em seu funcionamento na plataforma de acompanhamento do INEP; a Gestão por Processos - Business Process Management (BPM), destacando a aplicação contemporânea da gestão por processos para a difusão do conhecimento e a subsistência das instituições modernas, de modo a fortalecer sua capacidade adaptativa; e a utilização da ferramenta Bizagi, voltada à modelagem e automação de processos. Todas essas abordagens foram elaboradas a partir de levantamento bibliográfico.

2.1 A Educação a Distância e as Tecnologias de Informação e Comunicação

No que se refere à **EAD** e ao uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (**TICs**), observa-se que tais elementos vêm transformando significativamente o modo de vida dos indivíduos. Em especial no contexto educacional das universidades públicas, constata-se uma tendência crescente de inserção de métodos, técnicas e tecnologias inerentes à modalidade de EAD, como estratégia para acompanhar as diretrizes organizacionais que demandam sistemas integrados de oferta no ensino superior. Essa integração possibilita a adequação de componentes curriculares a modalidades híbridas, bem como novos redimensionamentos curriculares, permitindo a oferta de cursos em combinações variáveis de recursos presenciais e não presenciais.

O cotidiano permeado por tecnologias hipertextuais coloca o usuário em contato direto com experiências comunicacionais complexas, nas quais se torna agente ativo da informação. Segundo Silva (2000, p. 15), o usuário aprende a não aceitar passivamente o que é transmitido. Diante da informação, da mensagem, ele pode interferir, modificar, produzir, compartilhar.

Ainda de acordo com Silva (2000, p. 23), o estudante que [...] passa de espectador passivo a ator, situado em um jogo de preferências, de opções, de desejos, de amores, de ódios e de estratégias, podendo ser emissor e receptor no processo de intercompreensão. No que tange ao papel do docente, o autor acrescenta que este: interrompe a tradição de

falar/ditar, deixando de ser o contador de histórias, e adota uma postura semelhante à do designer de software educativo. Ele constrói um conjunto de territórios a serem explorados pelos seus alunos (SILVA, 2000, p. 23).

Complementando essa perspectiva, Belloni (1999) já destacava, há mais de uma década, a relevância do uso das TICs na educação, enfatizando seu potencial para a inovação dos processos de ensino e aprendizagem e para a ampliação do acesso ao conhecimento, segundo a autora,

[...] já não é uma opção: estas tecnologias já estão no mundo, transformando todas as dimensões da vida social e econômica; cabe ao campo da educação integrá-las e tirar de suas potencialidades comunicacionais e pedagógicas o melhor proveito" (BELLONI, 1999, p. 104).

Fica evidente a vantagem do uso de uma ampla variedade de fontes de informação, constituindo uma tendência mundial na pedagogia em todos os níveis de ensino, especialmente no que se refere à educação superior. Nesse sentido, as TIC não apenas fortalecem, mas muitas vezes viabilizam a educação em regiões onde, pela via exclusivamente presencial, seriam necessárias décadas para alcançar resultados equivalentes, realidade particularmente significativa em um país de dimensões continentais como o Brasil.

Entre os meios tecnológicos que potencializam a EaD, incluem-se: computadores conectados em rede, televisão, rádio, mídia impressa, correio convencional ou eletrônico, páginas da Internet, CD-ROM, projetores multimídia, gravadores (incluindo aplicativos em smartphones), telefones celulares e antenas parabólicas. Complementarmente, destacam-se as estratégias de interação, como diálogos síncronos e assíncronos, fóruns on-line, salas de bate-papo, mensagens eletrônicas, videoconferências, transmissões ao vivo (radiofônicas ou televisivas) e diversas outras formas de comunicação mediadas por tecnologia. Como enfatiza Belloni (1999, p. 104), "as tecnologias não são boas (ou más) em si; podem trazer grandes contribuições para a educação, se forem usadas adequadamente, ou apenas fornecer um revestimento moderno a um ensino antigo e inadequado".

Nesse contexto, a Educação a Distância tornou-se um conceito cada vez mais presente no debate sobre novas possibilidades educacionais mediadas por tecnologia. O

termo EaD abrange cursos desenvolvidos de forma não presencial, on-line ou virtuais. O Decreto nº 9.057, de 2017, define EaD como:

modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorra com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com pessoal qualificado, com políticas de acesso, com acompanhamento e avaliação compatíveis, entre outros, e desenvolva atividades educativas por estudantes e profissionais da educação que estejam em lugares e tempos diversos. (BRASIL, 2017).

As Diretrizes e Normas Nacionais (DCNs) para a Oferta de Programas e Cursos de Educação Superior na Modalidade a Distância, homologadas em março de 2016, reforçam que a EaD não se configura como uma metodologia, mas como uma modalidade educativa organizada a partir do tripé metodologia, gestão e avaliação. Esses elementos devem articular-se às políticas previstas nas DCNs, no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que contempla o planejamento do quinquênio das IES, e no Projeto Pedagógico de Curso (PPC), sendo potencializados em ambientes virtuais multimídia e interativos, com acompanhamento pedagógico efetivo e momentos presenciais obrigatórios para avaliação.

Assim, a EaD se destaca como modalidade de ensino que integra recursos tecnológicos e pedagógicos para potencializar os processos de ensino e aprendizagem, permitindo a formação em diferentes locais e tempos. Nas últimas duas décadas, a rápida evolução das TIC disponibilizou novos recursos que ampliaram a produtividade dos programas de formação a distância, especialmente aqueles mediados por computador. Segundo Xanthopoylos (2012), as tecnologias transformaram os paradigmas da EaD, impulsionando modelos mais abertos, flexíveis e ricos em recursos tecnológicos. O autor ressalta que um dos maiores desafios da próxima década será a construção dos pilares da cidadania digital, conceito associado ao uso ético e responsável da tecnologia, entendido como um direito e dever de todos.

Essas transformações evidenciam mudanças profundas e inéditas na sociedade contemporânea, marcadas pelo caráter instantâneo e pela escala global dos meios de comunicação, bem como pelo aumento exponencial da capacidade de armazenamento, processamento e uso da informação. Nesse cenário, a pandemia de COVID-19 representou um marco. A Lei Federal nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020 (BRASIL, 2020), estabeleceu medidas de enfrentamento à emergência de saúde pública, regulamentadas em Salvador pelo Decreto Municipal nº 32.248, de 14 de março de 2020, que determinou o isolamento

social e a quarentena, reconhecidos pela Organização Mundial da Saúde (OMS, 2020) como estratégias eficazes de contenção do vírus. Tais medidas obrigaram as IES a adotarem metodologias e ferramentas da EaD como única alternativa para garantir a continuidade das atividades acadêmicas, o que acelerou e consolidou ainda mais essa modalidade de ensino.

Como consequência, a educação e a sociedade como um todo passam a redefinir seus eixos estruturantes a partir de um novo elemento central: o conhecimento. No campo educacional, esse fator não pode apenas sofrer influência dessas transformações, mas deve constituir-se como ingrediente essencial para o fortalecimento da sociedade do conhecimento, sobretudo para o êxito nos processos de avaliação externa.

2.2 Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)

O ENADE apresenta diferenças significativas em relação ao antigo Provão. Para Ristoff e Limana (2007), tais diferenças dizem respeito ao tipo de exame, ao público-alvo, à periodicidade, à forma de aplicação, ao tipo de resultados produzidos, ao nível de detalhamento, ao questionário aplicado aos estudantes (ver Anexo A desta tese) e ao questionário destinado aos coordenadores. Estes últimos devem responder a 74 questões, sendo 19 relacionadas ao perfil socioeconômico e ao exercício da coordenação, e 55 referentes aos processos pedagógicos e à infraestrutura da instituição a que estão vinculados.

Segundo Verhine, Dantas e Soares (2009), percebe-se uma nítida separação entre avaliação institucional e avaliação de curso. Nesse contexto, a avaliação de desempenho discente (ENADE) foi instituída como a terceira dimensão do sistema avaliativo, com igual peso, compondo, segundo Polidori, Marinho-Araújo e Barreyro (2009), um dos elementos mais relevantes do SINAES.

A importância do exame também se evidencia no fato de ser considerado componente curricular obrigatório, conforme dispõe o §5º do art. 5º da Lei nº 10.861/2004 (BRASIL, 2004). O ENADE tem como finalidade aferir o desempenho dos estudantes ingressantes e concluintes em diversas dimensões do aprendizado, buscando identificar o

quanto a instituição contribuiu para o desenvolvimento das competências profissionais e para a formação integral do discente.

De acordo com Fernandes (2009), o Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado (IDD) mede a contribuição do curso para o desempenho dos estudantes no ENADE, isto é, evidencia o valor agregado pela instituição. O INEP ressalta que, conhecendo o desempenho dos ingressantes, é possível estimar o resultado esperado na avaliação dos concluintes.

O art. 27 da Portaria nº 2.051/2004 atribui ao dirigente da instituição de ensino superior a responsabilidade pela inscrição, junto ao INEP, de todos os estudantes habilitados a participar do exame. Cabe, portanto, exclusivamente às IES efetuar o cadastramento dentro dos prazos estabelecidos. O descumprimento dessa obrigação sujeita a instituição às sanções previstas no §7º do art. 5º da Lei nº 10.861/2004, que incluem responsabilização civil, penal e administrativa.

Além disso, constitui dever das IES divulgar amplamente a lista dos estudantes habilitados, antes do envio ao INEP, bem como a lista dos estudantes selecionados, disponibilizada posteriormente pelo Instituto. Essa divulgação deve contemplar também os discentes em situação irregular, isto é, aqueles que, em edições anteriores, não compareceram à prova ou deixaram de preencher o questionário do estudante.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, procedeu-se ao mapeamento e descrição detalhada das etapas relacionadas ao ENADE, de modo que coordenadores de curso possam utilizar essas informações no acompanhamento e gestão de seus cursos. O exame contempla estudantes ingressantes e concluintes, conforme estabelecido pela Portaria Normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007, que institui o sistema eletrônico e-MEC. Esse sistema é responsável pelo gerenciamento dos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no âmbito federal, além de consolidar informações sobre indicadores de qualidade, o Banco de Avaliadores (Basis) e o próprio ENADE.

A Portaria Normativa nº 40/2007 também define como concluintes os estudantes que tenham cumprido mais de 80% da carga horária mínima do curso até o término do período de inscrição. Após o encerramento desse processo, o INEP divulga a lista oficial dos selecionados para o exame em seu portal eletrônico (www.inep.gov.br).

Cabe ao INEP, ainda, constituir comissão responsável pela elaboração das provas, conforme o parágrafo único do art. 4º da Portaria nº 2.051/2004, atribuindo à Comissão Assessora de Avaliação Institucional e às Comissões Assessoras de Área a responsabilidade pela avaliação institucional, de cursos e de desempenho discente.

As diversas referências legais, bem como Portarias e Resoluções citadas, demonstram a complexidade do acompanhamento do ENADE, sobretudo diante das constantes atualizações normativas.

2.3 Gestão por Processos (BPM – Bizagi)

Enoki (2006) destaca que o termo *Business Process Management* (BPM) tem sido trabalhado nos mais variados contextos, desde os tecnológicos até perspectivas de gerenciamento de mudanças. O BPM surgiu após a implantação de sistemas integrados de gestão (*Enterprise Resource Planning – ERP*¹) em grandes empresas privadas, no final da década de 1990. Os ERPs contêm inúmeras regras, cuja alteração é custosa e demorada, exigindo profissionais especializados em Tecnologia da Informação (TI).

Diferentemente, o BPM é capaz de extrair dos ERPs a administração dessas regras, permitindo que analistas de processo realizem alterações sem a necessidade de modificações na programação. Seu objetivo central é acompanhar sistematicamente como os recursos organizacionais (físicos, financeiros, humanos, tecnológicos etc.) são alocados e convertidos em ações operacionais voltadas ao alcance das metas institucionais, a partir da definição de prioridades.

O desenvolvimento das instituições modernas está intrinsecamente ligado à sua capacidade adaptativa, especialmente diante das constantes mudanças do mercado educacional. Nesse sentido, os processos de mudança tornam-se inevitáveis para instituições públicas ou privadas que buscam permanecer relevantes e eficazes.

¹ ERPs - *Enterprise Resource Planning* - é um sistema de informação que integra todos os dados e processos de uma organização em um único sistema.

A gestão de processos atua, portanto, na identificação, monitoramento, avaliação e revisão das rotinas de trabalho, com foco na melhoria contínua e no alcance dos objetivos organizacionais. Harrington (1993) define processo como um grupo de tarefas interligadas logicamente que utilizam os recursos da organização para gerar resultados que apoiem seus objetivos.

Na mesma linha, Davenport (1994) entende processo como uma ordenação específica de atividades de trabalho no tempo e no espaço, com início, fim, entradas (*inputs*) e saídas (*outputs*) claramente identificados, constituindo uma estrutura para ação. Johansson et al. (1995) acrescentam que processo é um conjunto de atividades que transforma insumos em resultados, agregando valor e gerando produtos mais úteis e eficazes.

Paim (2006) ressalta que os processos estão relacionados aos fluxos de objetos da organização, independentemente de sua natureza, e demandam coordenação. Para além do controle e da melhoria, os processos possibilitam que a organização registre seu aprendizado institucional.

Consequentemente, as pessoas passam a atuar não apenas na execução, mas também no planejamento, prevenção e solução de problemas, eliminação de redundâncias e aumento da produtividade. Tal envolvimento fortalece a cooperação interna e contribui para a construção de um ambiente mais agradável e produtivo.

O BPM proporciona uma plataforma tecnológica que introduz o conceito de “processamento de processos”, promovendo a descoberta, o desenho, o detalhamento, a execução e a supervisão dos processos de negócio, sempre em alinhamento com os objetivos organizacionais. No entanto, a simples definição dos processos não é suficiente para que as IES usufruam plenamente da metodologia. Todo o ciclo de vida do processo precisa ser gerenciado, contemplando oito atividades principais: descoberta, projeto, implantação, execução, interação, controle, otimização e análise (VERAS, 2011).

O avanço do BPM nas IES é impulsionado por fatores externos, decorrentes das demandas do novo contexto de atuação, e internos, advindos da evolução das ações de processo realizadas ao longo dos anos. Tais impulsionadores exigem a institucionalização do BPM como prática cotidiana de gestão. Contudo, essa transição não é trivial: problemas como ausência de governança, falta de padronização, carência de métodos e

desalinhamento estratégico dificultam sua consolidação. Nesse cenário, a governança em BPM ganha destaque.

Para Harmon (2006), o ponto central da governança em BPM consiste em organizar a gestão de processos de modo que estes atendam às expectativas institucionais. Tal estrutura exige a definição de gestores de processos em diferentes níveis (estratégico, tático e operacional), responsáveis pelo controle e acompanhamento.

Nesse contexto, o Bizagi desonta como uma das ferramentas mais utilizadas de diagramação em *Business Process Model and Notation* (BPMN²). A solução integra o Bizagi BPM Suite, sistema que permite tanto o mapeamento de processos de trabalho quanto a automação a partir desse mapeamento. Seus dois produtos principais são: Process Modeler, voltado ao desenho e documentação dos processos, e BPM Suite, direcionado à execução e automação (*workflows*).

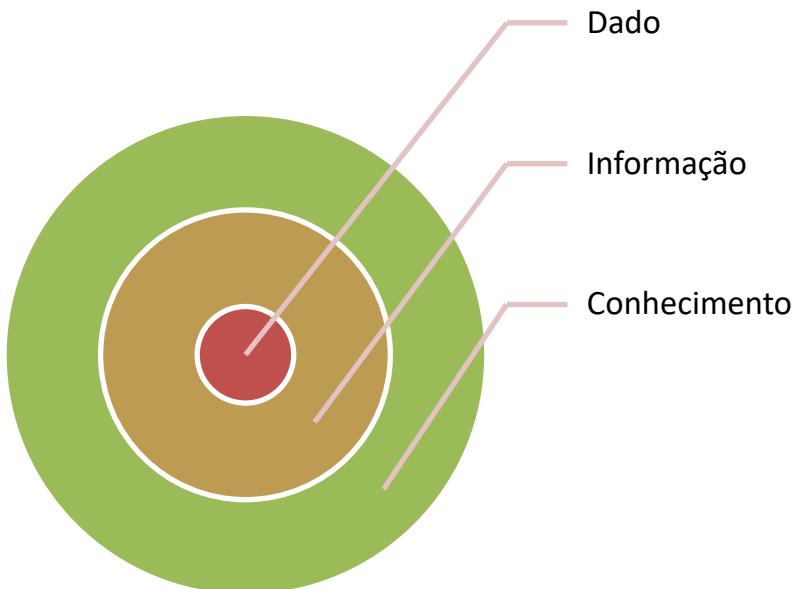
2.4 Difusão do Conhecimento

Davenport e Prusak (1998) definem o conhecimento como uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Para os autores, o conhecimento se desenvolve ao longo do tempo e tem origem nas mentes dos indivíduos, sendo parte constitutiva da complexidade humana. O que faz as organizações funcionarem é o conhecimento, não apenas aquele registrado em livros ou documentos, mas também o que está incorporado nas rotinas, processos e normas organizacionais.

O autor desta pesquisa, em suas práticas docentes, costuma abordar a graduação entre dado, informação e conhecimento. O dado consiste em informação bruta, que por si só não possui objetividade. A informação, por sua vez, é o dado tratado e contextualizado, adquirindo objetividade. O conhecimento, por fim, resulta da capacidade de absorção da informação, possibilitando sua reelaboração e aplicação prática. A **Imagen 03** apresenta a graduação do conhecimento.

² Business Process Model and Notation (BPMN) – em português Modelo e Notação de Processos de Negócio.

Imagen 03 – Gradação do Conhecimento.



Fonte: elaborado pelo autor, 2020.

Segundo Bukowitz e Williams (2002), o uso da tecnologia viabilizou o compartilhamento do conhecimento sem limitações geográficas ou temporais. Contudo, algumas formas de conhecimento só podem ser desenvolvidas e transmitidas por meio de abordagens tradicionais, como ocorre com o conhecimento tácito e o explícito.

De acordo com Nonaka (1991), a conversão do conhecimento individual (tácito) em recurso disponível (explícito) constitui a atividade central da empresa criadora de conhecimento, onde:

O conhecimento tácito é altamente pessoal. Por ser de difícil formalização, sua transferência para outros também é árdua. O conhecimento tácito consiste em parte de habilidades técnicas - o tipo de destreza informal e de difícil especificação, incorporada ao termo *Know-how*³. Ao mesmo tempo, o conhecimento tácito tem importante dimensão cognitiva. Consiste de modelos mentais, crenças e perspectivas tão arraigadas que são tidas como algo certo, não sujeitas a fácil manifestação. Exatamente por essa razão, tais modelos implícitos exercem profunda influência sobre a maneira como percebemos o mundo ao nosso redor. O conhecimento explícito é formal e sistemático. Assim é facilmente comunicado e compartilhado por meio de

³ *Know-how* é um termo em inglês que significa “saber como” ou “saber fazer”.

especificações de produtos, fórmulas científicas ou programas de computador (NONAKA, 1991, p.3).

Por abranger tanto habilidades quanto modelos mentais e crenças, a transformação do conhecimento tácito em explícito configura-se como um processo de articulação da própria visão de mundo. Ao criar novos conhecimentos, os indivíduos também estão reinventando a si mesmos, a organização e, de certo modo, a sociedade (NONAKA, 1991).

Nesse sentido, a difusão do conhecimento torna-se elemento estratégico de gestão. O controle do conhecimento compartilhado com a equipe gestora funciona igualmente como forma de controle organizacional. Em sociedades onde o conhecimento é fator central de desenvolvimento, seus processos de construção e disseminação estão intrinsecamente ligados às relações de poder. Foucault (1995) demonstra que a constituição de relações de poder produz campos de saber, ao mesmo tempo em que os saberes engendram relações de poder. Para o autor:

Se quisermos realmente conhecer o conhecimento, saber o que ele é, apreendê-lo em sua raiz, (...), devemos compreender quais são as relações de luta e de poder. E é somente nessas relações de luta e de poder - na maneira como os homens entre si se odeiam, lutam, procuram dominar uns aos outros, querem exercer, uns sobre os outros, relações de poder - que compreendemos em que consiste o conhecimento (FOCAULT, 1995, p.23).

A partir dessa perspectiva, torna-se pertinente relacionar os conceitos de conhecimento e difusão. O Dicionário Aurélio (2019) define difusão como o “ato ou efeito de difundir e difundir-se; estado do que é difuso, divulgado, propagado, multiplicado”. Galeffi (2011) amplia essa concepção ao destacar que a difusão do conhecimento vai além da transmissão. Enquanto a transmissão não assegura compreensão nem aplicação transformadora, a difusão pressupõe apropriação coletiva, promovendo o desenvolvimento de grupos ou comunidades em seus processos de *fazer, saber fazer, conhecer e saber conhecer*.

Nessa perspectiva, a transmissão se vincula à reprodução e a práticas mecânicas e repetitivas, como ocorre no cumprimento de legislações e cronogramas. Já a difusão implica compreensão ampliada, complexa e multirreferencial, comprometida com a evolução de indivíduos e grupos nos processos de gestão. Galeffi (2011, p. 31) conceitua:

A difusão do conhecimento poderia ser descrita como a disponibilização pragmática de um processo produtivo sistematizado tendo em vista a operação de apropriação da parte de todos os que possam acessar o que está sendo difundido como conhecimento do fazer e do saber fazer, ou do conhecer e do saber conhecer próprio de um determinado setor das atividades humanas (GALEFFI, 2011, p.31).

De forma semelhante, Burnham (2012) considera que a difusão do conhecimento está vinculada a processos e procedimentos destinados a divulgar, propagar e multiplicar o saber, viabilizando o desenvolvimento de comunidades específicas de atividade humana. Para isso, são necessários mecanismos de circulação que respeitem as diferentes linguagens e culturas dos sujeitos envolvidos.

Aplicada aos processos de gestão, a difusão do conhecimento exige modelos estratégicos acessíveis, dinâmicos e interativos. Nesse sentido, o DIG será avaliado durante sua aplicação no ENADE como instrumento de produção, socialização e difusão de conhecimentos necessários e estratégicos.

Essa dinâmica é, por natureza, complexa, diversa e plural, estando intrinsecamente ligada à multirreferencialidade da formação humana. Macedo (2012, p. 14) ressalta: “A heterogeneidade é o ponto de partida epistemológico, ético, político e formativo, reconhecida como irredutível para se pensar e trabalhar práticas educacionais formativas”. Assim, os processos de gestão devem ser mediados pela difusão do conhecimento.

Diante da complexidade conceitual e da relevância do tema para o desenvolvimento institucional, defende-se nesta pesquisa a articulação entre difusão do conhecimento e análise SWOT. Galeffi (2011, p. 44) observa que a difusão deve ser estudada sob a ótica da sustentabilidade triestética, triecológica e triética, configurando-se, assim, como uma abordagem triepistêmica.

Portanto, a difusão do conhecimento abre espaço para o diálogo com a subjetividade humana, reconhecendo indivíduos e comunidades epistêmicas como portadores de potência criadora e de experiências relevantes para a vida social. Isso será evidenciado na análise dos pontos fortes e fracos da instituição pesquisada (UNEAD), realizada a partir das interações com os coordenadores de curso. A perspectiva complexa e multirreferencial, ao ampliar as possibilidades de apropriação do conhecimento humano, contribui para valorizá-lo em todas as suas dimensões.

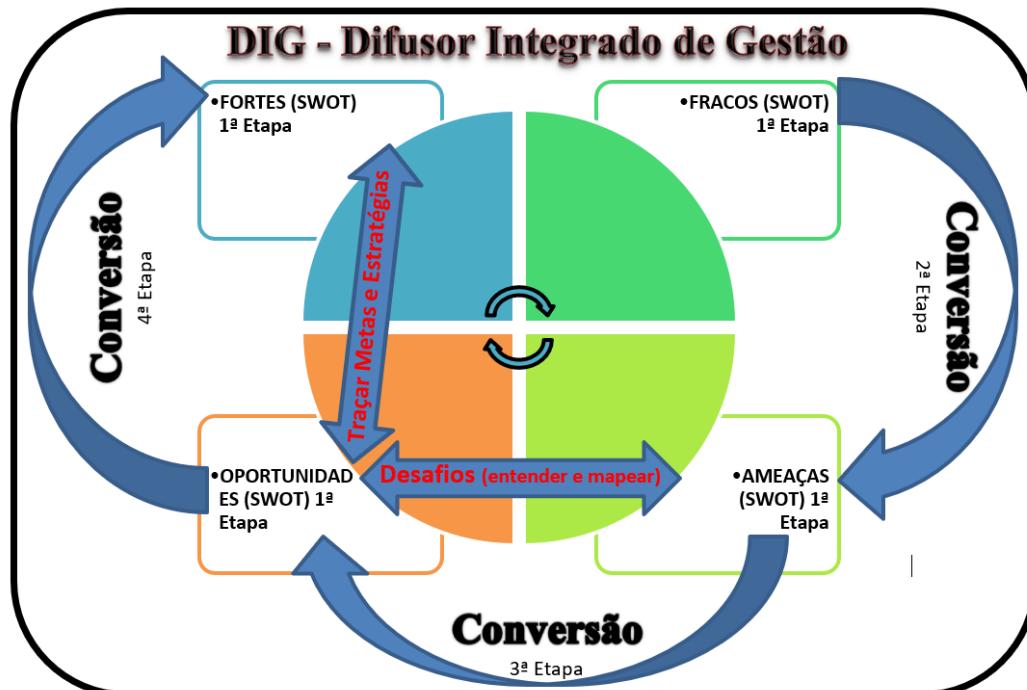
2.5 Gestão Estratégica para a aplicação da matriz de análise SWOT

Ao longo da história, a estratégia tem ocupado espaço central no desenvolvimento humano, seja por meio de técnicas de gestão, seja pela ampliação do público-alvo de produtos, processos ou tecnologias. Nesse sentido, organizações de diferentes setores têm reconhecido que a atenção sistemática à estratégia é uma atividade indispensável. Por meio do planejamento estratégico, buscam adotar medidas proativas capazes de enfrentar ameaças e, simultaneamente, aproveitar as oportunidades presentes em seus contextos de atuação.

Atendendo a um dos objetivos desta pesquisa, apresenta-se aqui o embasamento teórico que fundamenta a aplicação da matriz de análise SWOT, instrumento utilizado para identificar pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades. A proposta é explorar diferentes formas de ampliar a utilização de técnicas estratégicas, de modo a incrementar a competitividade institucional, com foco, neste estudo, na gestão do ENADE.

Espera-se consolidar esse processo por meio da representação gráfica do Difusor Integrado de Gestão (DIG), ilustrado na Imagem 04 a seguir:

Imagen 04 – Difusor Integrado de Gestão (DIG).



Fonte: elaborado pelo autor, 2021.

De forma preliminar, antecipando o que será detalhado na seção referente à metodologia, descrevem-se as etapas de aplicação do DIG à gestão do ENADE na UNEAD:

1^a Etapa: aplicação da matriz SWOT, considerada um dos clássicos da administração estratégica. Nessa etapa, organiza-se o diagnóstico em quatro quadrantes, nos quais são listados os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças que impactam a instituição (UNEAD).

2^a Etapa: conversão dos pontos fracos em ameaças. A partir da identificação das fragilidades internas, realiza-se pesquisa comparativa (*benchmarking*⁴) e análise das estatísticas oficiais elaboradas pelo INEP, disponíveis no Relatório das IES sobre o desempenho no ENADE.

3^a Etapa: identificação dos desafios e conversão das ameaças em oportunidades. Essa análise envolve o mapeamento do desempenho de, pelo menos, duas IES públicas, comparando-as com a UNEAD/UNEB, a fim de propor ações capazes de potencializar essa conversão.

4^a Etapa: internalização das oportunidades, convertendo-as em pontos fortes da instituição. Essa etapa possibilita o estabelecimento de metas e estratégias de ação que fortaleçam a gestão institucional e contribuam para o alcance de melhores resultados no ENADE.

⁴ Benchmarking: consiste no processo de busca das melhores práticas de gestão da entidade numa determinada ação para que possa potencializar o desempenho comparando às melhores práticas e servindo como ponto de referência.

2.5.1 Método SWOT

A técnica de análise SWOT foi desenvolvida pelo norte-americano Albert Humphrey, no âmbito de um projeto de pesquisa conduzido na Universidade de Stanford entre as décadas de 1960 e 1970, utilizando dados da *Fortune 500*, revista que elabora um ranking das maiores empresas dos Estados Unidos.

A análise SWOT constitui-se em uma ferramenta de gestão baseada em quatro elementos que compõem sua sigla: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Essa técnica busca facilitar a análise dos ambientes interno e externo das organizações, possibilitando a identificação de pontos fortes e fracos, bem como das oportunidades e ameaças do contexto no qual a instituição está inserida. Dessa forma, o gestor obtém maior clareza sobre vulnerabilidades e potenciais, subsidiando a tomada de decisão.

Mais especificamente, as **forças** referem-se a aspectos internos positivos que contribuem para a competitividade organizacional, como saúde financeira, cultura organizacional sólida e clima institucional favorável. Em contrapartida, as **fraquezas** dizem respeito a elementos internos que prejudicam o desempenho da organização, como gargalos na produção ou insatisfação dos clientes. A identificação desses fatores permite que os gestores elaborem planos de ação voltados à superação das limitações.

As **oportunidades** correspondem a fatores externos favoráveis que podem trazer benefícios à organização. Embora não possam ser controlados, sua identificação possibilita que a instituição desenvolva estratégias para aproveitá-los, como novas demandas do mercado, avanços tecnológicos ou crescimento de determinado nicho. Já as **ameaças** também são fatores externos, mas que podem comprometer o crescimento e o sucesso organizacional, como crises econômicas, mudanças legais ou elevação de impostos. Quando reconhecidas de forma antecipada, essas ameaças podem ser mitigadas ou neutralizadas por meio de estratégias adequadas.

A **Imagen 05** ilustra os tipos básicos de estratégias que podem ser formuladas a partir do modelo SWOT.

Imagen 05 – Tipos básicos de estratégias a serem adotadas a partir do modelo SWOT.

AMBIENTE EXTERNO	
Pontos Fortes	Oportunidades
	DESENVOLVIMENTO
Pontos Fracos	Ameaças
	MANUTENÇÃO
Pontos Fortes	CRESCIMENTO
	SOBREVIVÊNCIA

Fonte: Porter, 1996.

De acordo com Fernandes e Berton (2012, p. 62),

[...] todas as análises de ambiente externo e interno da organização desembocam no que a literatura em administração estratégica vem chamando de SWOT – do inglês strengths (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças). (Fernandes e Berton, 2012, P. 62)

Nesse mesmo sentido, Assen, Berg e Pietersma (2010) destacam que a análise SWOT, traduzida para o português como análise PFOA (potencialidades, fraquezas, oportunidades e ameaças), inicia-se pela avaliação criteriosa do ambiente interno da organização. Tal avaliação envolve a identificação das potencialidades ou forças, assim como das fragilidades que necessitam de melhorias. Esse processo pode ser apoiado por auditorias internas e externas, bem como pelo uso da ferramenta de *benchmarking*.

O benchmarking é uma comparação sistemática dos processos e desempenhos organizacionais baseados em indicadores predefinidos. Seu objetivo é encontrar as lacunas entre as melhores práticas e o desempenho atual da organização a fim de criar novos padrões e/ou melhorar processos (ASSEN; BERG; PIETERSMA, 2010, p. 92).

Na análise do ambiente externo, por sua vez, buscam-se identificar oportunidades e ameaças provenientes tanto do macroambiente quanto do setor de atuação. Devem ser considerados fatores como aspectos demográficos, econômicos, legais, tecnológicos, políticos, sociais, culturais, concorrência, clientes e canais de distribuição. As oportunidades correspondem às condições favoráveis para a atuação da organização, enquanto as ameaças estão associadas a fatores que podem comprometer seu desempenho, como crises econômicas ou mudanças regulatórias (ASSEN; BERG; PIETERSMA, 2010).

Fernandes e Berton (2012) acrescentam que a matriz SWOT deve funcionar como um filtro, reunindo apenas os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças realmente relevantes, de modo a assegurar maior objetividade e aplicabilidade às estratégias organizacionais.

Para esses autores, a análise SWOT é uma ferramenta valiosa de autoavaliação da gestão. Embora à primeira vista pareça simples, sua aplicação requer aprofundamento, pois, após a identificação dos elementos internos e externos, é necessário desenvolver alternativas estratégicas consistentes.

2.6 Método DELPHI

O termo *Delphi* tem origem na relação com o oráculo grego, que realizava previsões sobre o futuro. O primeiro experimento registrado utilizando esse método ocorreu em 1948, aplicado à previsão de resultados de corridas de cavalos (DALKEY apud WOUDENBERG, 1991, p. 131-133).

Historicamente, as primeiras versões do método foram empregadas na previsão de negócios, com ênfase na identificação de oportunidades empresariais, na avaliação da disponibilidade de determinados materiais para as décadas subsequentes, no planejamento regional de uso de mananciais, na antecipação de avanços da medicina e no estudo de políticas relacionadas ao abuso de drogas.

Bem como, a técnica Delphi foi desenvolvida na forma de um método por objetivar auxiliar na tentativa de aumentar a capacidade de acerto das pesquisas relacionadas à

previsão de eventos futuros, como também a potencialização/estimação de parâmetros desconhecidos.

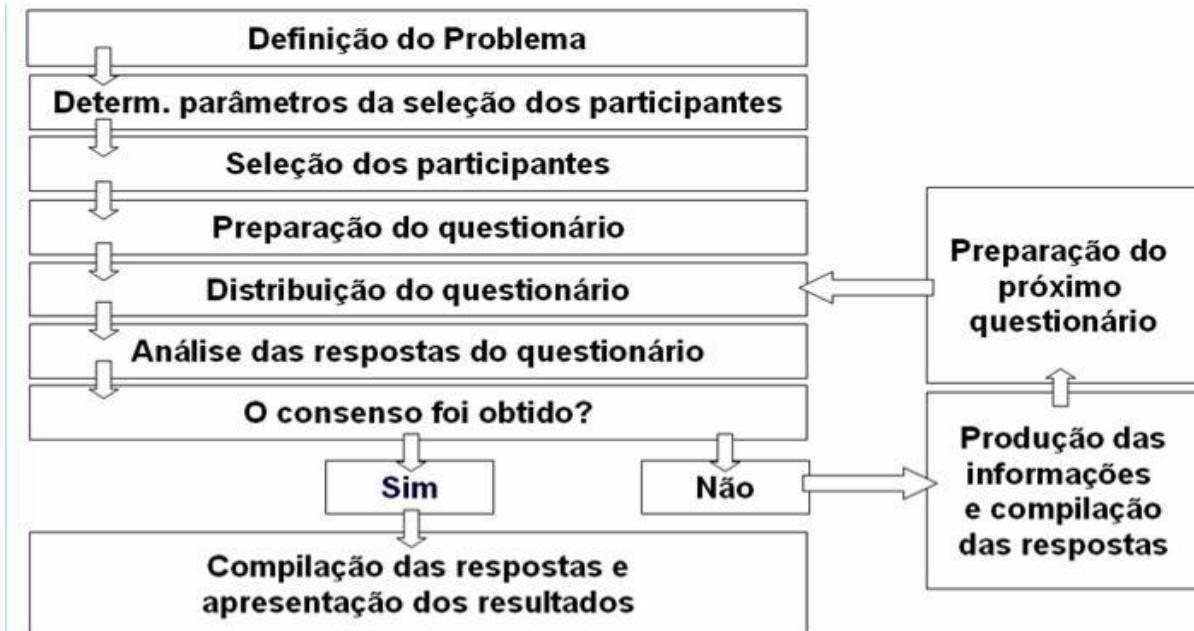
Ainda de maneira histórica, em 1964, um artigo empregando o método Delphi, tornou-o famoso por todo o mundo diante dos resultados alcançados com a sua utilização sistematizada. Foi desenvolvido pela RAND Corporation com o título Report on a Long-Range Forecasting Study (ADAMS, 1980).

O sucesso da aplicação do método Delphi depende, de maneira crucial, da adequada composição do painel de especialistas. Esse painel deve ser formado por indivíduos capazes de constituir uma massa crítica qualificada em sua área de atuação, favorecendo a obtenção de resultados consistentes. Esses especialistas, chamados *experts*, devem refletir profundo envolvimento com a temática em análise. Além de deterem conhecimento relevante, precisam estar conscientes de que os resultados obtidos podem ampliar seu repertório informacional de forma mais célere do que seria possível por meio da competição direta no mercado (ADAMS, 1980).

Outro aspecto positivo do método é sua dinamicidade, possibilitando a realização de pesquisas com o uso de questionários eletrônicos e recursos já modelados, os quais favorecem o entendimento e a retroalimentação dos participantes. No caso desta pesquisa, voltada para o ENADE, a técnica mostrou-se eficiente pela devolutiva contínua das informações a cada rodada, contemplando as respostas do coletivo de especialistas.

Isso posto, a Imagem 06, que será apresentada, demonstra as fases que envolvem a aplicação do método Delphi. Onde ocorre por etapas: inicia-se pela definição do problema a ser resolvido, passando pela determinação dos parâmetros de seleção dos participantes, escolha dos especialistas, elaboração e envio do questionário, coleta e análise das respostas. Caso não se alcance consenso, o questionário é reestruturado para uma nova rodada. Se o consenso for atingido, compila-se o material para iniciar o processo de modelagem, objeto desta pesquisa.

Imagen 06 – O método Delphi.



Fonte: adaptado de Riggs (1983, p.90)

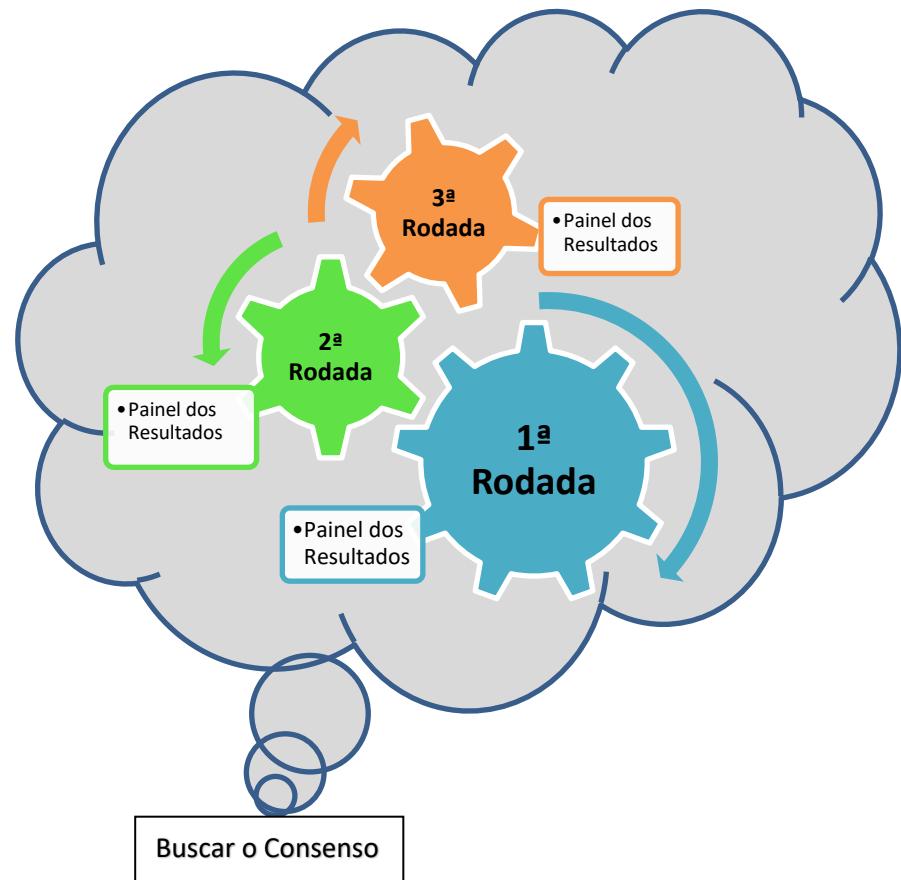
Conforme Adams (1980), a composição do painel é determinante para a obtenção de resultados consistentes. Nesse sentido, na UNEAD/UNEB, os especialistas escolhidos foram os Coordenadores de Curso, denominados Coordenadores de Colegiado nos Departamentos. Sua seleção justifica-se pelo papel estratégico que desempenham na gestão do ENADE, sobretudo por sua atuação direta no cronograma do exame.

A escolha do método Delphi nesta pesquisa deve-se à sua capacidade de buscar consensos confiáveis entre especialistas, garantindo a retroalimentação dos participantes e promovendo maior profundidade na análise. Tal aplicação se aproxima de sua utilização no âmbito empresarial, voltada para o aproveitamento de oportunidades. Ainda que a universidade pública não seja usualmente considerada empresa, sua natureza jurídica, evidenciada pelo CNPJ e pela autonomia administrativa, permite tal aproximação.

Uma característica que poderia ser considerada fragilidade do método Delphi é a ausência de comunicação face a face. Contudo, esse aspecto representa, ao mesmo tempo, um ponto forte, pois o anonimato possibilita maior liberdade de revisão de opiniões e redução de vieses, já que os especialistas não se expõem uns aos outros. Assim, o método favorece a busca por consenso, apoiando-se em características como anonimato, simplicidade, confiabilidade e robustez (KASTEIN et al., 1993).

Embora existam variações em sua aplicação, o princípio permanece o mesmo: a coleta de respostas de especialistas em diferentes rodadas, cada uma acompanhada de um resumo das respostas anteriores, até que se atinja a estabilização dos resultados de forma consensual. A Imagem 07 apresenta o processo de rodadas e a busca pelo consenso.

Imagen 07 – Aplicações das Rodadas e busca pelo Consenso.



Fonte: dados organizados pelo autor, 2021.

CAPÍTULO 3 – NORTEAMENTOS DA PESQUISA

O objetivo deste capítulo é apresentar o cenário de aplicação da pesquisa, delinear os aspectos metodológicos da investigação empírica, descrever os procedimentos de coleta de dados, os critérios utilizados na seleção da amostra e os métodos adotados para análise.

3.1 Método da Pesquisa

A metodologia tem como finalidade orientar o processo investigativo, propondo métodos adequados para a efetivação da pesquisa. De acordo com Lakatos e Marconi (2001), existem quatro métodos amplos: dedutivo, hipotético-dedutivo, indutivo e dialético.

O método dedutivo parte de teorias e leis gerais para predizer a ocorrência de fenômenos, caracterizando-se pela conexão descendente. O método hipotético-dedutivo parte de lacunas no conhecimento, formula hipóteses e, por meio da inferência dedutiva, testa a ocorrência dos fenômenos abrangidos pela hipótese. O método indutivo caminha das constatações particulares em direção à formulação de leis e teorias, representando uma conexão ascendente. Já o método dialético busca compreender os fenômenos a partir da análise das contradições e de sua interação recíproca.

O presente estudo aproxima-se do **método hipotético-dedutivo**, que concebe o processo de aprendizagem como resultado da formação de expectativas por meio da tentativa e erro. Segundo Lakatos e Marconi (2001, p. 95):

A observação é ativa e seletiva, tendo como critério de seleção as expectativas inatas. Só pode ser feita a partir de alguma coisa anterior. Esta coisa anterior é nosso conhecimento prévio ou nossas expectativas. (Lakatos e Marconi, 2001, p. 95).

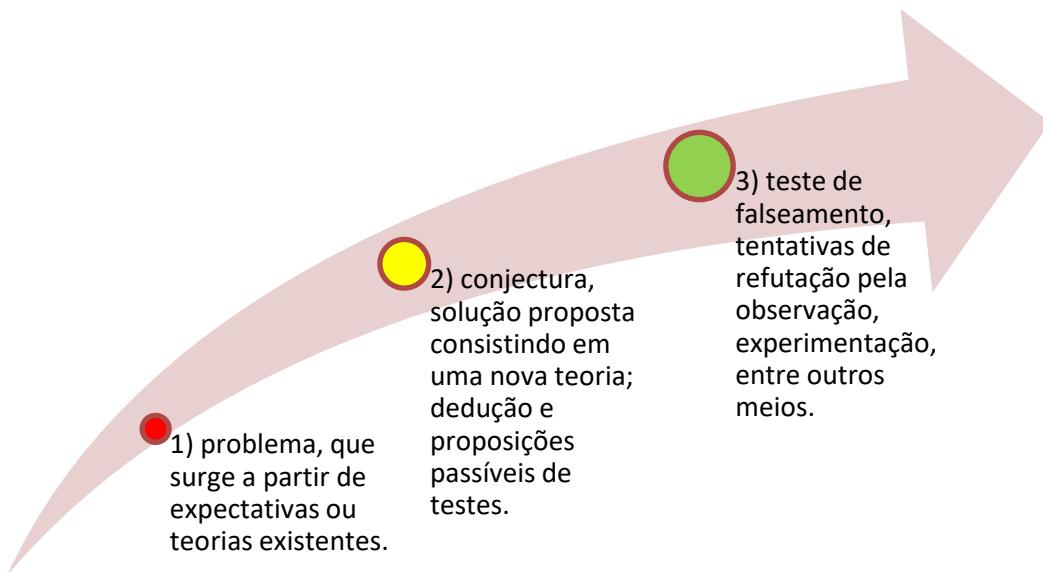
Nesse sentido, o método hipotético-dedutivo envolve três momentos distintos (LAKATOS; MARCONI, 2001):

1. **Problema** – decorre de expectativas ou teorias existentes;
2. **Conjectura** – formulação de hipóteses ou soluções propostas, configurando-se como uma nova teoria, com deduções e proposições passíveis de teste;

3. **Teste de falseamento** – tentativa de refutação por meio de observações, experimentações ou outros procedimentos de verificação.

Com o auxílio da semiótica, ou seja, do uso de símbolos para facilitar a compreensão, a Imagem 08 apresenta uma representação esquemática desses momentos distintos.

Imagen 08 – representação do método hipotético-dedutivo.



Fonte: dados organizados pelo autor, 2019.

No contexto desta pesquisa, o problema identificado refere-se à necessidade de maior domínio do ENADE, considerando sua relevância e peso na composição da nota do IGC e do CPC.

Durante as designações do INEP/MEC para avaliações de cursos, o desenho metodológico desta pesquisa foi sendo construído e aplicado nas IES visitadas. O objetivo foi compreender as estratégias utilizadas para o domínio dessa temática. A Tabela 01 apresenta a relação das IES analisadas (resguardando sua identidade), incluindo cursos avaliados e respectivos anos das visitas, ainda que algumas pertencentes ao setor privado.

Tabela 01 – Instituições Visitadas e Cursos Avaliados.

Instituição (Cidade/Estado)	Curso Avaliado	Ano
1) Faculdade A Chapecó/SC	Processos Gerenciais	2018
2) Faculdade B Cuiabá/MT	Processos Gerenciais	2018
3) Faculdades C Caldas Novas/GO	Gestão de Recursos Humanos	2018
4) Faculdade D Floriano/PI	Gestão de Recursos Humanos	2018
5) Faculdade E São Paulo/SP	Gestão Hospitalar	2018
6) Faculdade G Porto Alegre/RS	Gestão de Recursos Humanos	2019
7) Faculdade H São Paulo/SP	Administração	2019
8) Faculdade I Ituverava/SP	Gestão de Recursos Humanos	2019
9) Faculdade J Brasília/DF	Processos Gerenciais	2019
10) Faculdade K Ribeirão Preto/SP	Gestão de Recursos Humanos	2019
11) Faculdade L Betim/MG	Gestão de Recursos Humanos	2021
12) Faculdade M Itaúna/MG	Letras - Português e Inglês	2021
13) Faculdade N Parauapebas/PA	Gestão de Recursos Humanos	2021
14) Faculdade O Piracicaba/SP	Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Projetos	2022
15) Faculdade P São Lourenço/MG	Logística	2022
16) Faculdade Q São Paulo/SP	Tradutor em Inglês	2022
17) Faculdade R Três de Maio/RS	Administração	2022

Fonte: dados organizados pelo autor, 2022.

Reforça-se que, em razão da preservação do sigilo dos trabalhos de avaliação realizados junto ao INEP, bem como do respeito ao anonimato das IES, as referências utilizadas na pesquisa estão limitadas ao uso de codinomes “Faculdade A...R”. Ao todo, foram realizadas dezessete visitas.

Para facilitar a visualização e ampliar a compreensão do estudo, a **Tabela 02** apresenta os estados e municípios visitados, acompanhados dos respectivos anos (totalizando quinze cidades/municípios). Ressalta-se que, em virtude das medidas de distanciamento social adotadas durante a pandemia de COVID-19, as visitas referentes aos anos de 2021 e 2022 ocorreram de forma virtual.

Tabela 02 – Estados/Cidades visitadas com os respectivos anos.

ESTADOS / CIDADES	Anos				
	2018	2019	2021*	2022*	Total
Distrito Federal		1			1
Brasília		X			
Goiás	1				1
Caldas Novas	X				
Mato Grosso	1				1
Cuiabá	X				
Minas Gerais			2	1	3
Betim			X		
Itaúna			X		
São Lourenço				X	
Pará			1		1
Parauapebas			X		
Piauí	1				1
Floriano	X				
Rio Grande do Sul		1		1	2
Porto Alegre		X			
Três de Maio				X	
Santa Catarina	1				1
Chapecó	X				
São Paulo	1	3		2	6
Ituverava		X			
Piracicaba				X	
Ribeirão Preto		X			
São Paulo	X	X		X	
Total Geral	5	5	3	4	17

*Visitas virtuais por conta da Pandemia por COVID 19.

Fonte: dados organizados pelo autor, 2022.

A **Imagen 09** apresenta o mapa das visitas realizadas, abrangendo nove estados e totalizando dezessete visitas.

Imagen 09 – Mapa das Visitas Realizadas.



Fonte: dados organizados pelo autor, 2022.

Em paralelo às constatações sobre a importância do **ENADE** durante as visitas, e com o intuito de aproximar ainda mais a pesquisa da realidade de uma IES pública, foram coletados, de forma virtual, dados públicos disponibilizados no portal da Universidade Federal Fluminense (UFF). As informações foram acessadas por meio do link: <http://www.uff.br/?q=faq-page/1558>, o qual reúne perguntas frequentes e dados gerais sobre o exame.

Com a finalidade de esgotar possíveis questionamentos quanto à escolha dos dados públicos, acrescenta-se a Imagem 10, que apresenta informações institucionais da UFF.

Imagen 10 – UFF em números.



Fonte: Portal UFF, uff.br, 2019.

Evidencia-se, assim, a dimensão e a expressividade da UFF, cujos dados públicos serviram como *input* para a elaboração dos instrumentos de coleta de informações do método escolhido.

Adicionalmente, foram utilizados os resultados públicos das avaliações do ENADE aplicadas aos estudantes da UNEB, especificamente nos cursos de graduação ofertados pela UNEAD. Para tanto, apresenta-se a Tabela 03, que evidencia o quantitativo de alunos por polo.

Tabela 03 – quantitativo de alunos por polo.

CURSO	POLO	Nº DE ALUNOS MATRICULADOS
Administração Pública	Amargosa	12
	Brumado	51
	Camaçari	18
	Esplanada	21
	Ipirá	23
	Itamaraju	39
	Itanhém	0
	Jacaraci	37
	Mata de São João	19
	Salvador	9
	Vitória da Conquista	21

CURSO	POLO	Nº DE ALUNOS MATRICULADOS
Biologia	Brumado	19
	Camaçari	0
	Carinhanha	21
	Jacaraci	0
Ciência da Computação	Brumado	16
	Esplanada	15
	Euclides da Cunha	20
	Ibotirama	20
	Ipiaú	32
	Ipirá	23
	Irecê	13
	Itamaraju	9
	Mata de São João	10
	Salvador	33
	Sítio do Quinto	31
Educação Física	Brumado	43
	Camaçari	22
	Carinhanha	29
	Esplanada	16
	Ipirá	21
	Ipupiara	37
	Mundo Novo	18
	Santo Estevão	21
Física	Ilhéus	10
	Salvador	13
Geografia	Brumado	38
	Camaçari	27
	Dias D'Ávila	0
	Ipirá	23
	Irecê	24

CURSO	POLO	Nº DE ALUNOS MATRICULADOS
História	Itamaraju	24
	Jacaraci	17
	Lauro de Freitas	12
	Mundo Novo	0
	Paulo Afonso	10
	Piritiba	8
	Amargosa	11
	Bom Jesus da Lapa	30
	Brumado	18
	Camaçari	42
	Campo Alegre de Lourdes	9
	Dias D'Ávila	14
	Esplanada	23
	Euclides da Cunha	49
	Ibotirama	28
	Ipiaú	28
	Ipupiara	18
	Itamaraju	5
	Itapicuru	19
	Pintadas	6
Letras – Espanhol	Brumado	9
	Esplanada	2
	Ilhéus	2
	Itamaraju	0
	Paulo Afonso	8
	Vitória da Conquista	6
Letras – Inglês	Brumado	6
	Ilhéus	1
	Itamaraju	5
	Piritiba	0

CURSO	POLO	Nº DE ALUNOS MATRICULADOS
Letras – Português	Santo Estevão	25
	Bom Jesus da Lapa	19
	Dias D'Ávila	15
	Esplanada	24
	Ipupiara	15
	Mata de São João	58
	Piritiba	17
	Salvador	29
Matemática	Amargosa	8
	Bom Jesus da Lapa	28
	Brumado	35
	Carinhanha	26
	Conceição do Coité	33
	Itaberaba	10
	Mata de São João	30
	Paulo Afonso	3
	Salvador	22
	Santo Estevão	16
Pedagogia	Camaçari	41
	Carinhanha	33
	Dias D'Ávila	43
	Esplanada	64
	Ibotirama	29
	Ipiaú	47
	Ipupiara	24
	Itamaraju	22
	Itapetinga	8
	Itapicuru	22
	Jacaraci	16
	Lauro de Freitas	17

CURSO	POLO	Nº DE ALUNOS MATRICULADOS
Química	Mundo Novo	23
	Piritiba	24
	Santo Estevão	20
	Seabra	27
	Sítio do Quinto	37
Química	Brumado	22
	Itaberaba	2
	Paulo Afonso	13
	Santo Estevão	6
Cursos Diversos - Polo UNEB		313
TOTAL DE DISCENTES EM GRADUAÇÃO		2.530

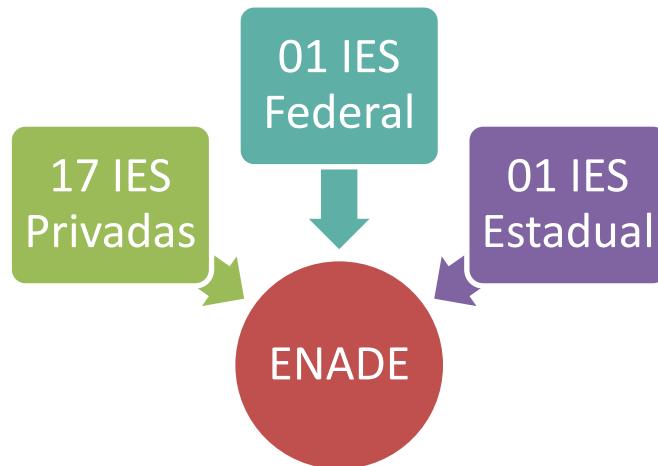
Fonte: Diagnóstico 2019, UNEAD, 2020.

De acordo com Gil (2008), as pesquisas descritivas têm como objetivo principal a descrição das características de uma população, fenômeno ou experiência. Neste estudo, o tema está diretamente relacionado à atuação profissional do autor enquanto Coordenador Acadêmico da Secretaria Acadêmica da UNEAD, o que possibilitou vivenciar diversos acontecimentos correlacionados aos conceitos apresentados.

Ao final de uma pesquisa descritiva, reúnem-se e analisam-se diversas informações sobre o assunto investigado. Diferentemente da pesquisa exploratória, cujo objeto ainda é pouco conhecido, a pesquisa descritiva parte de um tema já consolidado. Sua principal contribuição consiste em proporcionar novas interpretações sobre uma realidade conhecida, que, neste caso, refere-se ao ENADE.

A **Imagen 11** sintetiza a abrangência desta pesquisa, com a participação de dezessete IES privadas, uma IES federal (Universidade Federal Fluminense) e uma IES estadual (Universidade do Estado da Bahia).

Imagen 11 – representação do método hipotético-dedutivo.



Fonte: dados organizados pelo autor, 2022.

Diante desse cenário, a análise das organizações insere-se no campo das Ciências Humanas Aplicadas, que se utilizam extensivamente da pesquisa qualitativa. Esta, por sua vez, abrange diferentes correntes de pensamento que nem sempre estão alinhadas aos modelos experimentais (CHIZZOTTI, 1995). Conforme o autor:

a abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito observador(...). O sujeito-observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado. (CHIZZOTTI, 1995, p.79).

A pesquisa qualitativa contrapõe-se à concepção de um padrão único para todas as ciências, uma vez que privilegia o significado, as relações e as interações humanas na interpretação dos fenômenos.

Nesse sentido, os estudos organizacionais requerem a ampliação das análises qualitativas, visto que o momento contemporâneo se apresenta como complexo aos analistas. De acordo com Reed (1998, p. 62):

os estudiosos contemporâneos das organizações encontram-se numa posição histórica e num contexto social em que as certezas ideológicas e os remendos técnicos que outrora eram o suporte de sua disciplina estão sendo questionados e aparentemente já começam a recuar no debate sobre a natureza da organização. (REED, 1998, p.62).

Reed (1998) resgata Kuhn ao afirmar que a teoria organizacional demanda uma ciência revolucionária, na qual o objeto de estudo e os modelos de interpretação estejam permanentemente sujeitos à crítica e à reavaliação.

Nesta mesma linha, Barbier (2004, p. 54) corrobora, destacando que a formulação do problema não é imposta pelo pesquisador, mas identificada no contexto, cabendo a ele auxiliar a coletividade a determinar os aspectos cruciais do fenômeno por meio da tomada de consciência dos atores sociais em uma ação coletiva.

No que se refere ao método hipotético-dedutivo, tradicionalmente composto por três momentos distintos, adota-se a proposta metodológica de Silva e Silva (2008), estruturada em quatro eixos: o que avaliar, quando avaliar, como avaliar e quem avaliar. Tal organização encontra-se representada na Imagem 12.

Imagen 12 – representação dos eixos metodológicos de SILVA e SILVA.



Fonte: dados organizados pelo autor, 2019.

A partir desses eixos, tornou-se possível descrever o processo de avaliação e acompanhamento adotado pelo INEP na aplicação do ENADE. As análises concentraram-se nos cursos de graduação da UNEAD, que apresentam demandas específicas de

acompanhamento por parte dos coordenadores de curso. Além disso, avaliou-se o desempenho dos concluintes nos ciclos anteriores, de forma a subsidiar ações voltadas ao favorecimento da aprendizagem e à obtenção de melhores resultados.

Com esse objetivo, aplicaram-se três diferentes rodadas avaliativas, as quais reuniram as abordagens discutidas anteriormente, representadas na Imagem 13.

Imagen 13 – Etapas do Desenvolvimento da Pesquisa.



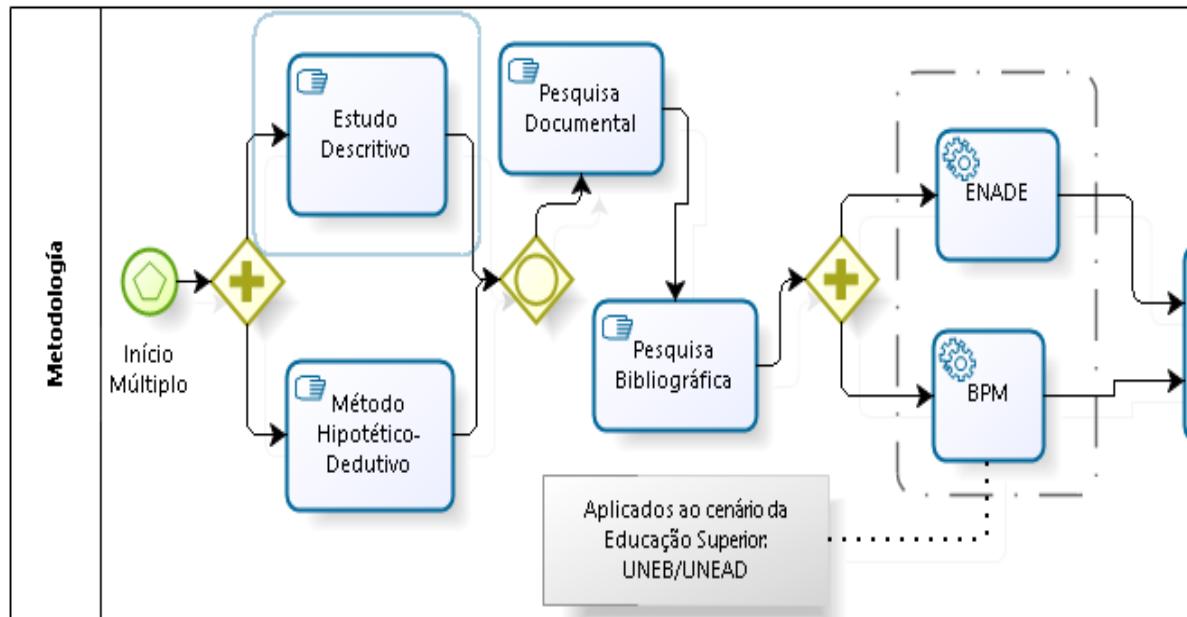
Fonte: dados organizados pelo autor, 2019.

Dessa forma, o método utilizado nas três rodadas foi o Delphi, por apresentar características adequadas à potencialização da obtenção de parâmetros norteadores para a elaboração do modelo proposto nesta pesquisa.

Na busca por elementos que permitissem interpretar o cenário desejado, o método Delphi mostrou-se adequado, pois possibilita a coleta de dados e informações referentes ao ENADE, fornecendo subsídios para a definição do conjunto de critérios analíticos. Tal método oferece, ainda, a condição de os participantes não apenas informarem, mas também serem informados, ampliando, assim, sua visão sobre o cenário educacional.

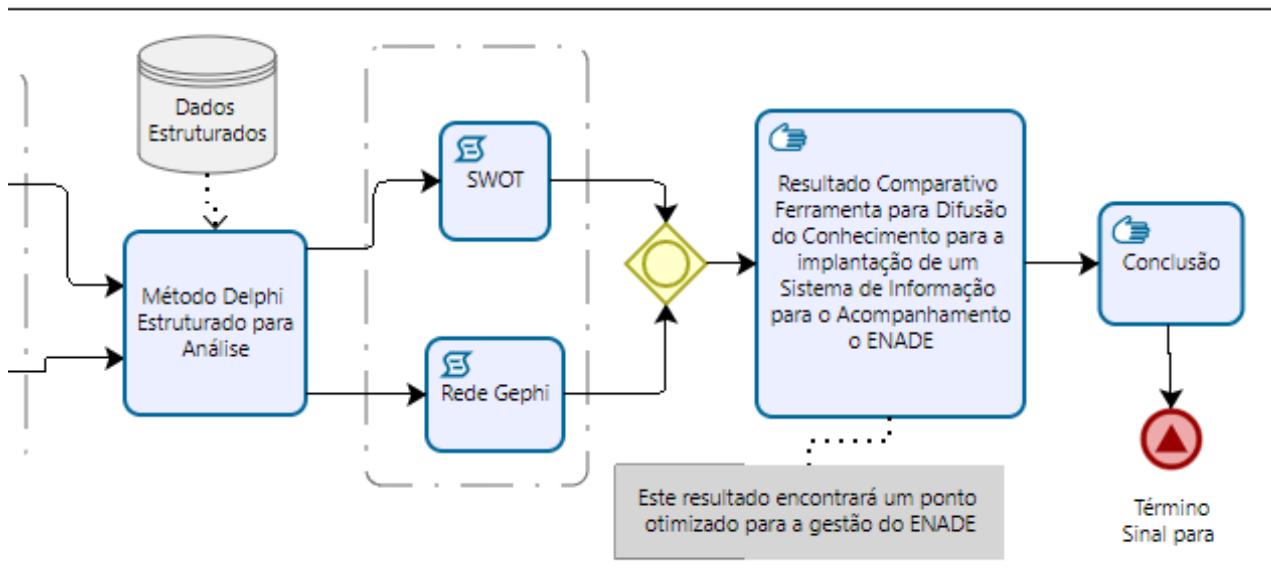
Por conseguinte, apresenta-se a modelagem do percurso metodológico da pesquisa, conforme demonstrado nas Imagens 14 e 15 – *Mapeamento da Metodologia (Partes 01 e 02)*.

Imagen 14 – Mapeamento da Metodologia – Parte 01.



Fonte: dados organizados pelo autor, 2019.

Imagen 15 – Mapeamento da Metodologia – Parte 02.

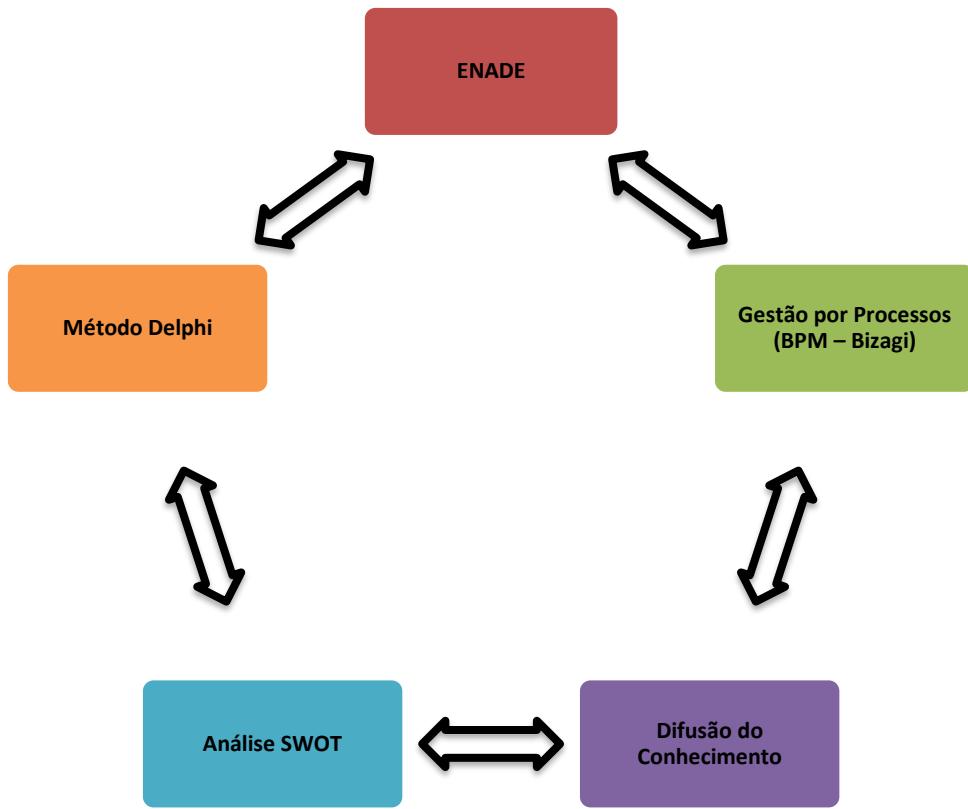


Fonte: dados organizados pelo autor, 2020.

Como lócus da pesquisa, e de forma objetiva, apresenta-se um estudo sobre o cenário da UNEAD, vinculada à UNEB, a maior universidade pública estadual da Bahia. Neste contexto, aborda-se a elaboração de um modelo de gestão para o ENADE e suas aplicações.

As categorias de análise foram determinadas com base nos objetivos da pesquisa. Sua definição segue o que preconiza Bardin (2004), uma vez que a categorização foi fundamentada em grupos de conceitos explicitados, emergentes das manifestações dos entrevistados. Cada categoria reúne um conjunto de dimensões relacionadas. A Imagem 16 apresenta a representação gráfica das categorias de análise em estudo.

Imagen 16 – Categorias de Análise.



Fonte: dados organizados pelo autor, 2019.

3.1.1 Seleção da Amostra

Conforme será detalhado no item 3.2 – *Descrição do Cenário* –, destaca-se o vínculo de atuação profissional do autor desta pesquisa, responsável pela condução dos registros na Secretaria Acadêmica da UNEAD. Tal condição possibilitou acesso privilegiado aos sujeitos da investigação, bem como às mediações tecnológicas que viabilizaram a aplicação da pesquisa, assegurando, entretanto, a imparcialidade necessária à análise do objeto.

Flick (2009, p. 43) ressalta que a amostragem, embora tradicionalmente vinculada ao campo das pesquisas quantitativas, também deve ser considerada nas pesquisas qualitativas. Isso ocorre porque, mesmo neste tipo de abordagem, é necessário escolher cenários, grupos e materiais adequados de acordo com critérios específicos. Entretanto, devido à natureza da pesquisa qualitativa, a amostra não se refere à representatividade

estatística de um universo, mas à relevância e à capacidade das fontes selecionadas em oferecer informações confiáveis sobre o fenômeno estudado (DUARTE, 2005, p. 68).

Nessa mesma direção, Maykut e Morehouse (1994, p. 56) afirmam que os estudos qualitativos não objetivam constituir uma amostra representativa de uma população, mas alcançar compreensão aprofundada de um fenômeno vivenciado por um grupo de sujeitos cuidadosamente selecionados.

Com base nesses pressupostos, definiu-se que a pesquisa empírica seria realizada na UNEAD, envolvendo todos os Coordenadores de Curso, em um total de quatorze participantes. Considera-se que, por estarem diretamente responsáveis pela condução do cronograma do ENADE, esses sujeitos possuem condições de fornecer informações fundamentais para subsidiar as análises e contribuir com o problema de pesquisa.

Para tanto, foi realizado um encontro inicial destinado à sensibilização sobre as etapas do estudo, seguido da disponibilização de um questionário em formato digital (*online*).

Quanto à escolha dos sujeitos entrevistados, Flick (2009, p. 47) ressalta que, na pesquisa qualitativa, o pesquisador deve selecionar pessoas que estejam envolvidas com a questão investigada e possuam experiência ou posição privilegiada para revelar a prática profissional em análise, os chamados *casos fundamentais*. Na mesma perspectiva, Sellitz et al. (1975, p. 273) afirmam que, frequentemente, a forma mais simples e econômica de obter informações é buscar diretamente aqueles que têm condições de fornecê-las.

Nesse contexto, os sujeitos escolhidos para a pesquisa estão diretamente ligados ao objeto de estudo e à aplicação do Difusor Integrado de Gestão (DIG). Dessa forma, são considerados os mais adequados, pois conhecem em profundidade o ENADE e estão intimamente envolvidos no processo que se pretende analisar, podendo, portanto, oferecer informações relevantes aos objetivos do trabalho.

3.1.2 Método de Coleta de Dados

O presente estudo insere-se no enfoque qualitativo. A partir dessa definição, torna-se necessário determinar o método de coleta de dados, entendido como o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que possibilitam ao pesquisador alcançar seus objetivos de forma segura e eficiente (MARCONI; LAKATOS, 2007, p. 46).

Entre os diferentes métodos de coleta disponíveis, optou-se pela **entrevista em profundidade**, considerada por Daymon e Holloway (2011, p. 220) e por Marshall e Rossman (1995, p. 80) como um dos mais empregados em pesquisas qualitativas. Duarte (2005, p. 62) a define como uma técnica que permite explorar determinado tema a partir das percepções, experiências e informações de informantes, possibilitando sua análise de forma estruturada.

Nesse sentido, a entrevista em profundidade revelou-se adequada para os propósitos desta pesquisa, uma vez que busca informações específicas e detalhadas sobre o ENADE e sobre o planejamento das ações de acompanhamento na UNEAD/UNEB. Ademais, permite captar a perspectiva dos respondentes, que atuam diretamente na mediação dos processos de gestão via DIG.

Duarte (2005, p. 62) enfatiza que esse tipo de entrevista prioriza a intensidade das respostas, sem se restringir à quantificação ou à representatividade estatística. Assim, mostra-se condizente com os objetivos qualitativos do presente estudo, voltados ao aprofundamento e à compreensão dos fenômenos analisados. Richardson (1999, p. 208) reforça essa ideia ao destacar que a entrevista em profundidade busca compreender o “o quê”, o “como” e o “porquê” de determinados acontecimentos, em vez de apenas medir sua frequência.

Para Valles (1999, p. 196), a entrevista em profundidade amplia as possibilidades de análise, pois seu caráter aberto favorece a obtenção de informações ricas, contextualizadas e de caráter intensivo. Além disso, proporciona ao pesquisador condições para esclarecer questões, acompanhar as respostas e desenvolver uma interação mais direta, personalizada, flexível e espontânea com os entrevistados.

Nessa mesma direção, Duarte (2005, p. 63) salienta que as entrevistas em profundidade permitem descrever processos, compreender fluxos, analisar o passado e

prospectar possibilidades futuras, elementos fundamentais para o estudo, sobretudo em articulação com as rodadas do método Delphi, que contribuíram para a sistematização e ampliação do aprendizado coletivo.

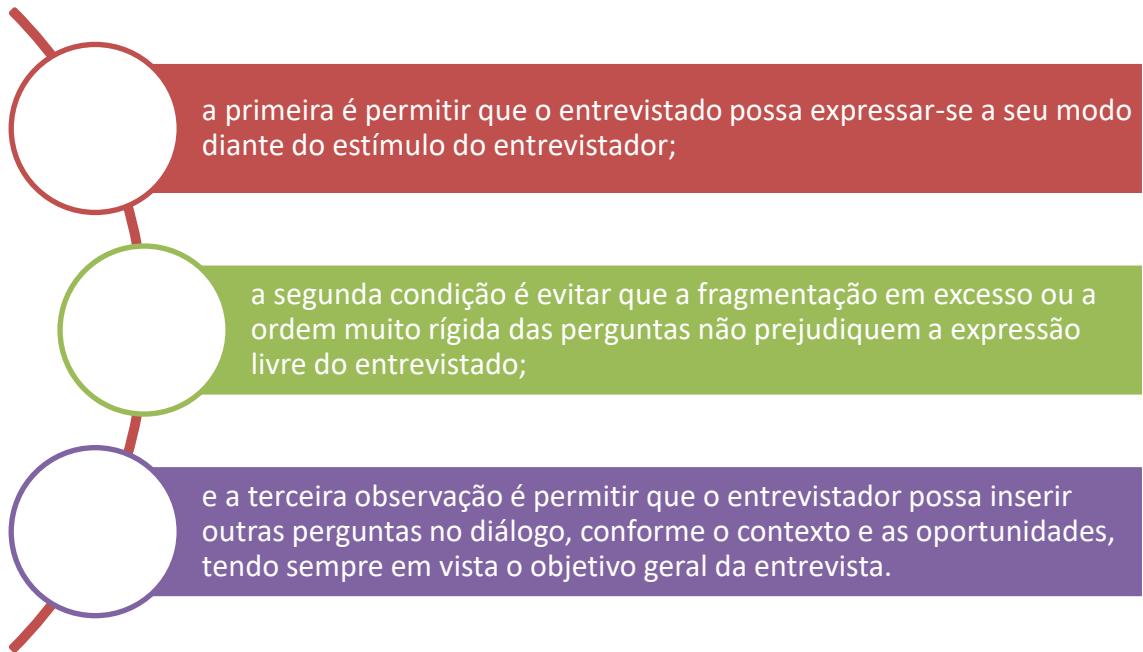
Outro aspecto relevante é que essa técnica cria um ambiente favorável para a coleta de dados sensíveis, uma vez que possibilita contato direto entre pesquisador e entrevistado. Tal característica mostrou-se essencial no presente estudo, pois as questões relacionadas ao DIG envolvem aspectos estratégicos da gestão acadêmica, de difícil captação por meio de questionários estruturados. Esse processo foi facilitado pelo acesso do pesquisador aos Coordenadores de Curso, considerados os especialistas da pesquisa.

Dessa forma, Kinnear e Taylor (1979, p. 430) afirmam que a entrevista em profundidade favorece o aprofundamento das questões discutidas, permitindo que o entrevistador estabeleça um relacionamento mais próximo com o entrevistado, o que possibilita um processo de troca de informações mais livre.

Assim como qualquer técnica de coleta de dados, a entrevista em profundidade apresenta certas limitações, registradas com base nas orientações de Campomar (1991, p. 96). De maneira resumida, destacam-se: a dependência quase exclusiva da qualidade do processo em relação às habilidades e à experiência do entrevistador (KINNEAR; TAYLOR, 1979, p. 431) e ao ambiente em que a entrevista ocorre (VALLES, 1999, p. 197); o longo tempo necessário para aplicação, transcrição e análise das informações (DAYMON; HOLLOWAY, 2011, p. 238; MARSHALL; ROSSMAN, 1995, p. 81; VALLES, 1999, p. 197); e a impossibilidade de observação direta dos fatos relacionados ao tema estudado (CRESWELL, 2010, p. 213; VALLES, 1999, p. 197).

Embora não tratem especificamente das limitações da entrevista em profundidade, Godoi e Mattos (2006, p. 305) listam três recomendações consideradas essenciais para o bom desenvolvimento da técnica, seguidas por este pesquisador e representadas na Imagem 17.

Imagen 17 – Recomendações no Processo de Entrevistas.



Fonte: Godoi e Mattos (2006), adaptado, 2020.

Segundo Godoi e Mattos (2006, p. 305), “[...] a entrevista ficará fora do alcance do formalismo técnico”. Durante a condução da entrevista em profundidade, cabe ao pesquisador decidir como organizar e apresentar as questões ao respondente. Nesse sentido, destacam-se duas formas principais: a entrevista não estruturada e a semiestruturada, o que motivou a escolha de sua associação ao método Delphi.

Na entrevista não estruturada, segundo Daymon e Holloway (2011, p. 224), não existe uma lista prévia de questões, exceto uma questão ampla apresentada no início do processo. Os questionamentos subsequentes surgem a partir das respostas dos entrevistados, o que permite maior liberdade nas respostas e a captação de diversos detalhes. Contudo, essa flexibilidade pode gerar informações irrelevantes (DAYMON; HOLLOWAY, 2011, p. 224). Nesse sentido, Duarte (2005, p. 65) alerta que o pesquisador deve ser hábil em manter o foco da entrevista, evitando perguntas improdutivas.

Na entrevista semiestruturada, as questões são elaboradas a partir de um roteiro previamente definido, focado no tema da pesquisa. Esse roteiro, segundo Daymon e Holloway (2011, p. 225), garante a coleta de informações semelhantes de todos os respondentes, economiza tempo, reduz a obtenção de informações irrelevantes e assegura

maior comparabilidade entre entrevistas. Complementando, Patton (1990, p. 283) observa que, mesmo com o roteiro, o entrevistador mantém liberdade para construir uma conversa dentro do tema, elaborar questões espontâneas e conduzir a entrevista de forma flexível, mas sempre dentro do escopo previamente estabelecido.

Considerando as características apontadas, conclui-se que a entrevista semiestruturada, baseada em roteiro, é a mais adequada para a pesquisa em tela, pois garante que entrevistador e entrevistado mantenham o foco no tema, respeitando o tempo previsto e evitando dispersões.

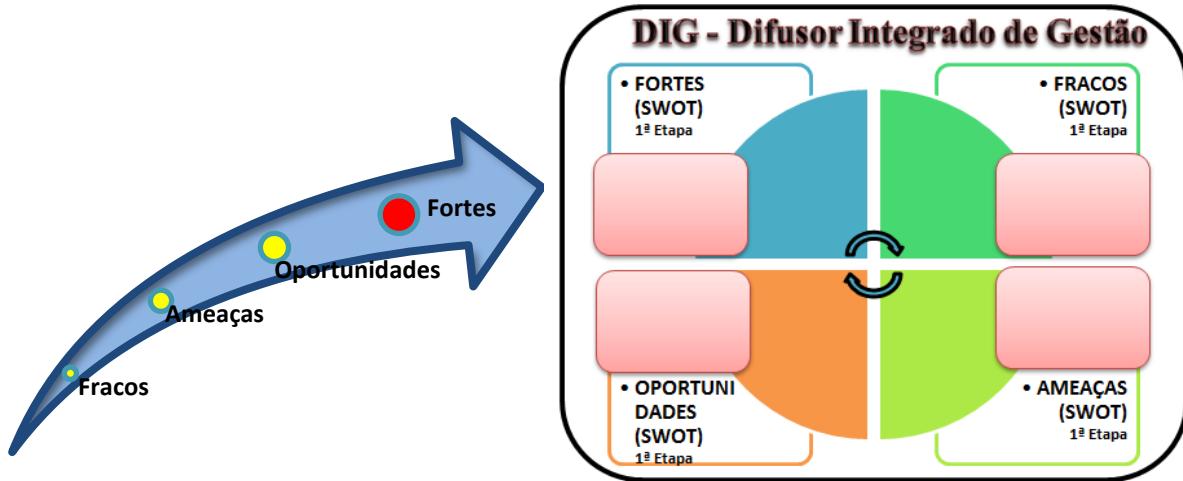
Para atingir a compreensão necessária do fenômeno estudado, optou-se por realizar a pesquisa empírica na UNEAD da UNEB. O lócus foi selecionado por sua representatividade no contexto do ensino superior público e pela adoção de práticas de gestão relacionadas ao ENADE, com ênfase na aplicação do modelo denominado Difusor Integrado de Gestão (DIG).

A pesquisa foi estruturada em quatro etapas principais:

1ª Etapa – Aplicação da Matriz SWOT.

Elaborou-se um esquema de quatro quadrantes para listar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Essa etapa contou com a participação dos coordenadores de curso, reunidos em um turno. A dinâmica incluiu uma palestra sobre as avaliações no ensino superior e o SINAES, seguida da construção colegiada dos quadrantes, com definição consensual e votação dos itens. Conforme estamos apresentando abaixo a Imagem 18 – Difusor Integrado de Gestão (DIG) – 1ª Etapa:

Imagen 18 – Difusor Integrado de Gestão (DIG) – 1^a Etapa.



Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

2^a Etapa – Conversão de Fraquezas em Ameaças.

A partir da identificação das fragilidades internas, foram realizadas análises de benchmarking e consulta a estatísticas oficiais do INEP. Essa etapa consistiu na reclassificação imediata dos pontos fracos em ameaças, definição de estratégias para superá-las e conversão em oportunidades. Uma vez implementadas, tais oportunidades passam a ser classificadas como pontos fortes. Estamos apresentando abaixo a Imagem 19 – Difusor Integrado de Gestão (DIG) – 2^a Etapa:

Imagen 19 – Difusor Integrado de Gestão (DIG) – 2^a Etapa.



Fonte: elaborado pelo autor, 2020.

De maneira mais detalhada, a estratégia para realizar a 2ª Etapa foi em um ato contínuo, após a finalização da 1ª Etapa, se ofereceu um intervalo de quinze minutos, no retorno, apresentou-se a nova demanda que consistiu em: Classificar de imediato os pontos Fraco em Ameaças; elaborar estratégias de como superar as Ameaças. As estratégias por sua vez ao serem definidas, passam a serem as novas Oportunidades. Estas oportunidades ao entrarem em execução automaticamente ao serem vencidas passam para a classificação de pontos Fortes. Será apresentada esta visão para os Coordenadores de Curso e esta etapa consolida mais uma Difusão.

3ª Etapa – Conversão de Ameaças em Oportunidades.

Foram mapeadas ações comparativas com pelo menos duas instituições públicas de ensino superior, com vistas a identificar possibilidades de transformação das ameaças em oportunidades. A Imagem 20 – Difusor Integrado de Gestão (DIG) – 3ª Etapa, a representa:

Imagen 20 – Difusor Integrado de Gestão (DIG) – 3ª Etapa.



Fonte: elaborado pelo autor, 2020.

4ª Etapa – Consolidação de Oportunidades como Pontos Fortes.

Após a internalização das oportunidades, estas foram incorporadas como pontos fortes da IES, permitindo o delineamento de metas e estratégias institucionais. A Imagem 21 – Difusor Integrado de Gestão (DIG) – 4ª Etapa, a representa:

Imagen 21 – Difusor Integrado de Gestão (DIG) – 4^a Etapa.

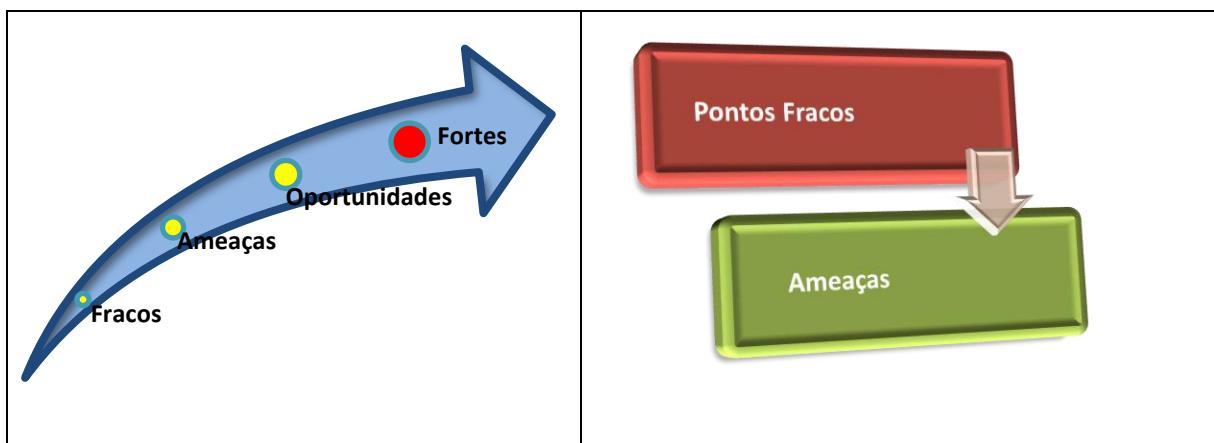


Fonte: elaborado pelo autor, 2020.

Com base nessa metodologia, espera-se construir uma análise estruturada dos dados, demonstrando cada etapa do DIG com suas respectivas conversões e potenciais de difusão.

O resultado gráfico do DIG está representado através da Imagem 22 – Difusor Integrado de Gestão (DIG), conforme apresentado a seguir:

Imagen 22 – Difusor Integrado de Gestão (DIG).





Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

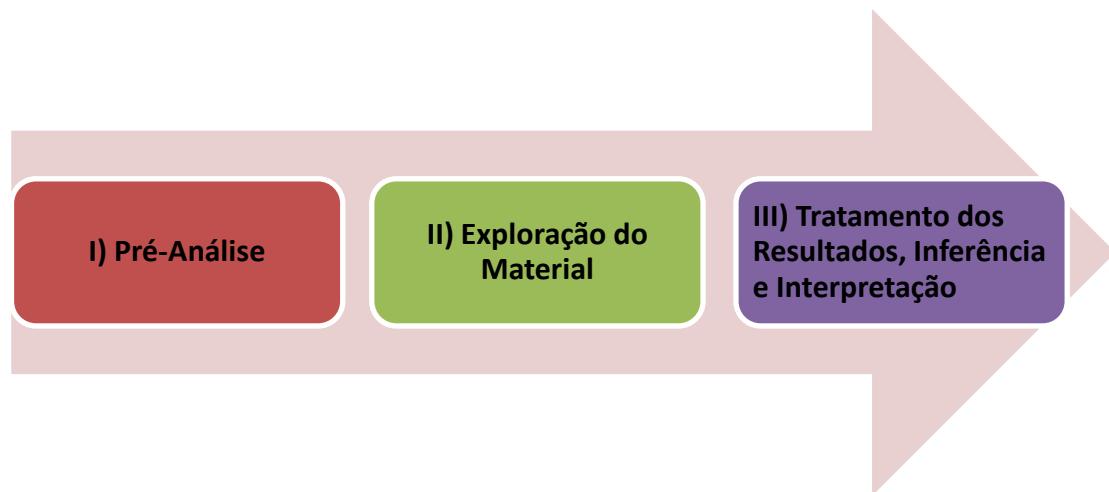
Esperamos que esta pesquisa possa servir de referência para a implantação do DIG e que se consolide como um modelo para as políticas públicas de atendimento ao ENADE nas universidades.

O roteiro proposto para a aplicação da entrevista é constituído por três partes sendo elas: I) Caracterização, II) Antecedentes do Desempenho e a III) Desempenho e encontra-se na íntegra respectivamente nos Apêndices A, B e C.

3.1.3 Análise dos Dados

Em se tratando da análise dos dados, os mesmos foram em conformidade com os procedimentos estabelecidos por Bardin (2011), que determina que o processo seja feito em três etapas, demonstradas através da Imagem 23 – Etapas de Análise dos Dados, a seguir:

Imagen 23 – Etapas de Análise dos Dados.



Fonte: adaptado de Bardin, 2011.

Por conseguinte, a etapa da Pró-análise, terá por objetivo organizar o material coletado e sistematizar as ideias iniciais, de modo a compor um esquema preciso de desenvolvimento de todo o processo de análise.

A etapa da Exploração do Material, será fase mais longa e que envolverá a aplicação das decisões tomadas na fase de pré-análise. Bardin (2011, p. 133) organiza essa etapa nas atividades de recorte (escolha das unidades), enumeração (envolve as regras de contagem) e a classificação e agregação (escolha das categorias).

E de maneira derradeira a etapa de Tratamento dos Resultados, Inferência e Interpretação, Bardin (2011, p. 131) lembra que operações estatísticas simples ou complexas podem ser utilizadas para estabelecer quadros de resultados, figuras e modelos que sintetizam e destacam as informações fornecidas pela análise. Trataremos os resultados de maneira interpretativa mediados por inferências e buscaremos demonstrar a importância do Difusor Integrado de Gestão.

3.2 Descrição do Cenário

Em relação ao cenário de aplicação e para melhor contextualizar o entendimento, apresentamos um breve histórico, onde a Universidade Aberta do Brasil (UAB) é um programa do Ministério da Educação (MEC), gerido pela Diretoria de Educação a Distância (DED) da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (CAPES) e pela Secretaria de Educação a Distância (SEED) e as suas aplicações na Unidade Acadêmica de Educação à Distância (UNEAD) que é mantida pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

O Sistema UAB foi instituído pelo Decreto 5.800, de 8 de junho de 2006, para “o desenvolvimento da modalidade de educação à distância, com a finalidade de expandir e interiorizar a oferta de cursos e programas de educação superior no País.” (BRASIL, 2006). Para tanto, fomenta a modalidade de educação à distância nas instituições públicas de ensino superior, bem como apoia pesquisas em metodologias inovadoras de ensino superior respaldadas em tecnologias de informação e comunicação. Além disso, incentiva a colaboração entre a União e os entes federativos, bem como, estimula a criação de centros de formação permanentes por meio dos polos de apoio presencial em localidades que sejam estratégicas.

Desta forma, conforme previsto no Portal da CAPES (<http://www.capes.gov.br/acessoainformacao/perguntas-frequentes/educacao-a-distancia-uab/4144-o-que-e>), ainda sobre a UAB temos:

O Sistema UAB propicia a articulação, a interação e a efetivação de iniciativas que estimulam a parceria dos três níveis governamentais (federal, estadual e municipal) com as universidades públicas e demais organizações interessadas, enquanto viabiliza mecanismos alternativos para o fomento, a implantação e a execução de cursos de graduação e pós-graduação de forma consorciada. Ao plantar a semente da universidade pública de qualidade em locais distantes e isolados, incentiva o desenvolvimento de municípios com baixos IDH e IDEB. Desse modo, funciona como um eficaz instrumento para a universalização do acesso ao ensino superior e para a requalificação do professor em outras disciplinas, fortalecendo a escola no interior do Brasil, minimizando a concentração de oferta de cursos de graduação nos grandes centros urbanos e evitando o fluxo migratório para as grandes cidades. (BRASIL. Portal CAPES. Definição UAB).

De maneira mais específica, a experiência da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) com os cursos EAD se iniciou através de um projeto piloto no curso de Administração, atendendo a esta modalidade, numa parceria entre o Banco do Brasil, MEC e Instituições de Ensino Superior, inaugurou, efetivamente, a UAB em 2006. Primeiramente objetivou atender uma política de valorização do quadro de funcionários efetivos e cargo comissionados da capital e do interior da UNEB, o curso foi implantado no Departamento de Ciências Humanas Campus V – Santo Antônio de Jesus em 2006.

O referido curso com as seguintes características: nível de bacharelado, com duração de quatro anos e meio, foi organizado em nove módulos semestrais, com carga horária total de 3.000 (três mil) horas, atendendo às Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs), e os discentes além de participarem dos encontros presenciais, que, ocorriam preferencialmente aos sábados, desenvolviam atividades à distância, como o estudo do material didático, trabalhos escritos, estudos de casos e pesquisas, acompanhados por um sistema de tutoria que permitiu o monitoramento do seu desempenho.

Também foram supervisionados pela SEED/MEC, CAPES e de maneira colegiada por coordenadores das vinte e cinco Instituições Públcas de Ensino Superior (IPES) que ofereceram o mesmo curso piloto. Para tanto, se reuniam (por meio de um fórum) com a periodicidade de três em três meses, objetivando avaliar o andamento da experiência, a modalidade, discutir os métodos de ensino e de aprendizado, tomar decisões sobre o material didático, e, sobretudo, socializar as experiências que visavam garantir qualidade do curso.

Este fórum foi uma experiência ímpar no setor público brasileiro, pois coordenou uma rede de IPES que atuaram de maneira colaborativa na busca de um objetivo comum, ou seja, o ensino público de Administração à distância, gratuito e de qualidade.

Ainda sobre o cenário histórico da EAD na UNEB, em 2009, surgiram os cursos de Licenciatura em Matemática, História e Química em 20 cidades polos. Atualmente a Universidade o Estado da Bahia – UNEB através da Unidade Acadêmica de Educação à Distância (UNEAD), conta com 14 (quatorze) cursos na modalidade EAD, dois bacharelados em Administração sendo uma Pública e outro Geral e 12 (doze) Licenciaturas (Ciências Biológicas, Ciência da Computação, Educação Física, Geografia, História, Letras

Espanhol, Letras Inglês, Letras Português, Matemática, Pedagogia, Química e Música), localizados em 50 (cinquenta) polos, 05 (cinco) Pós-Graduações (Educação à Distância, Gestão em Saúde, Gestão Pública, Gestão Pública Municipal e a Interdisciplinar em Estudos Sociais e Humanidades) e dois cursos de Mestrado Profissional, um em Física e outro em História.

Para tanto, apresentamos através da Tabela 04 – Indicador do último ciclo avaliativo – ENADE 2018, disponível no Portal da UNEB:

Tabela 04 – Indicador do último ciclo avaliativo – ENADE 2018.

Campus	Área de Avaliação	Código INEP	Município do Curso	ENADE (Concelho)	Nota ENADE	CPC Contínuo	CPC(Faixa)	IDD	Org. Didático Pedagógico	Infraestrutura	Regime de Trabalho	Mestres	Doutores
XVI	Administração*	1342686	Irecê	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
XVII	Administração	91814	B. J.da Lapa	1,86	2	***	-	2,24	2,68	1,68	5	2,96	1,33
XVII	Ciências Contábeis*	1400199	B. J. da Lapa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
XVIII	Administração*	1268539	Eunápolis	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
XVIII	Turismo	123823	Eunápolis	2,01	3	***	-	2,00	2,63	1,91	5	2,93	3,33
XIX	Ciências Contábeis	19501	Camaçarí	2,21	3	***	-	2,39	2,62	1,71	5	2,24	3,11
XIX	Ciências Contábeis	5000472	Lauro de Freitas	2,81	3	***	-	2,52	3,23	1,67	5	2,15	3,30
XIX	Direito	91539	Camaçarí	3,32	4	***	-	2,41	2,52	1,38	5	2,05	3,03
XX	Direito**	1188474	Brumado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
XXI	Administração*	1342685	Ipiaú	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
XXIII	Comunicação Social – Jornalismo*	1268535	Seabra	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EAD	Administração Pública	1179874	Curso à Distância	1,41	2	***	-	3,05	1,99	1,25	5	0,00	0,00

Fonte: UNEB - Boletim ENADE 2018.

Na última linha da Tabela 04, está versando sobre o desempenho do curso de Administração Pública (modalidade EAD), curso que ocorre na UNEAD, está com a nota 2 no ENADE e esta nota varia de 1 a 5. Verificamos com isso, a necessidade de empreender processos estratégicos de gestão na UNEAD, e comprovamos que a escolha do cenário está mais que pertinente para aplicarmos o DIG, realizarmos os objetivos desta pesquisa e registrarmos os resultados.

CAPÍTULO 4 – MODELO PROPOSTO

A partir de uma indagação de como o acompanhamento da aplicação do ENADE pode ser dinamizado e compartilhado através de ferramentas estratégicas de gestão e adesão mediadas por processos para a difusão do conhecimento, optou-se por buscar identificar as variáveis críticas que moldam cenários, utilizando-se uma técnica investigativa, a Delphi. Com a aplicação da Delphi, pôde-se chegar ao consenso entre um grupo de especialistas no segmento quanto ao conjunto de variáveis que compõem os cenários de aplicação do ENADE na UNEAD/UNEB.

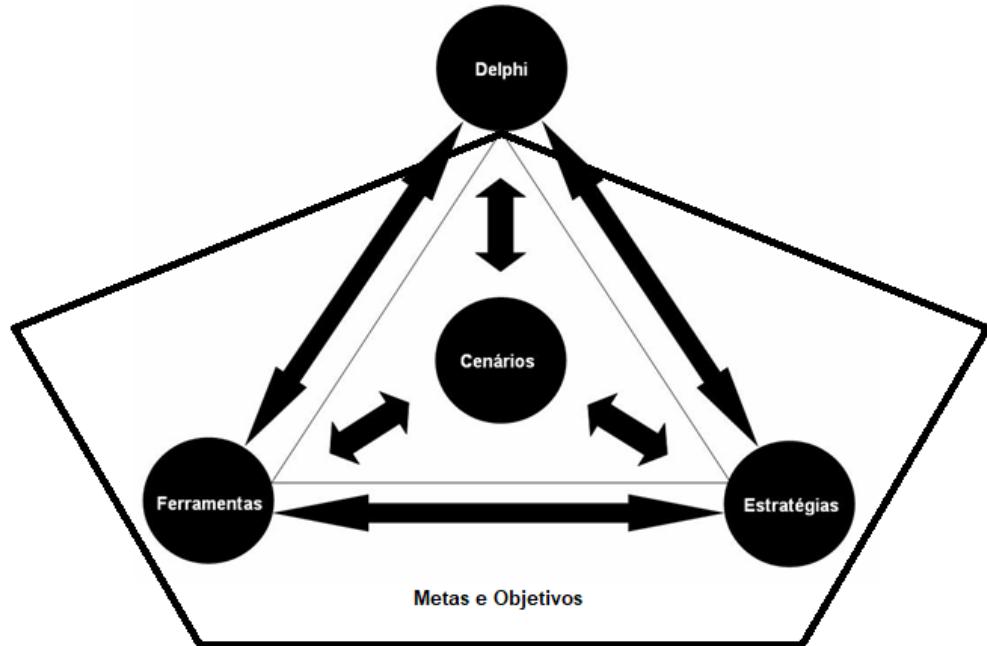
A partir das variáveis apontadas pelo painel de especialistas, pôde-se aplicar as ferramentas adequadas para suprir os estrategistas de informações que auxiliem na formulação das estratégias.

A interação entre os elementos que compõem essa dinâmica é constante diante da variabilidade dos cenários, o que torna necessário o constante acompanhamento das variáveis e avaliação das potenciais estratégias.

4.1 – A Dinâmica da Formação de Cenários

Através do método Delphi verificamos a potencialização que viabilize o acompanhamento, a representação da dinâmica demonstrada na Imagem 24 como a interação constante dos especialistas pode dar a visão, nas perspectivas inter-relacionadas, para que haja uma interpretação das alterações de cenários, de forma que requeiram controles para reconfigurar as estratégias mais adequadas. O que facilita com que os objetivos organizacionais permaneçam possíveis de serem alcançados, ou, se for o entendimento dos gestores, possam ser alterados dentro das novas perspectivas dos novos cenários apontados, por exemplo, em tendências de alteração da configuração das estratégias de publicização do cronograma do ENADE com os estudantes.

Imagen 24 – A dinâmica da Formação de Cenários.



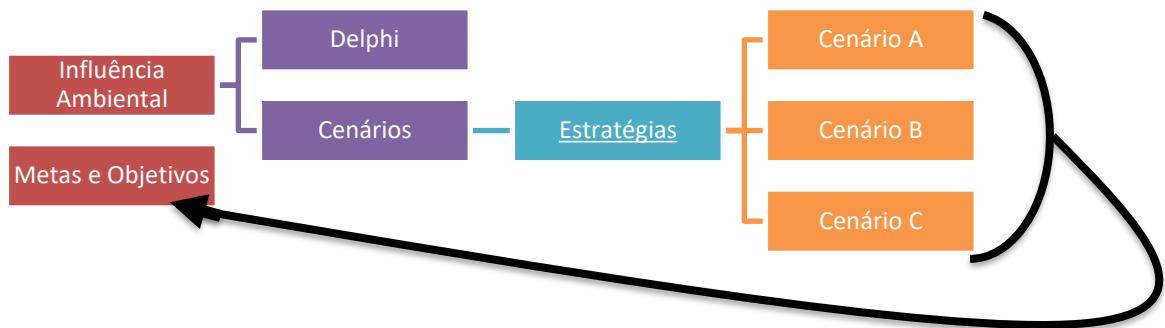
Fonte: adaptado de Rojo, 2020.

Visando uma revisão constante sobre as necessidades de readequações das ferramentas em relação ao uso proposto para as metas e os objetivos, ou seja, criar as condições para simular os cenários. Será possível proporcionar aos participantes um conjunto de conhecimentos sobre o real funcionamento das análises empreendidas nos cenários explorados.

É notório que a influência ambiental é um fator que causa alterações nos cenários, isso é perceptível na Imagem 25, contribuindo para que a dinâmica da formação em cada rodada de aplicação do modelo proposto possa ser alterada por questões como legislação, contexto econômico, política educacional, movimentos da concorrência no *ranking* institucional⁵, quaisquer outros fatores que possam vir a influenciar na formação de cenários e, consequentemente, na formulação ou aplicação das alternativas estratégicas para o alcance das metas e objetivos.

⁵ **ranking institucional**: no cenário nacional das IES são ranqueadas através da atribuição o índice geral de cursos que irá variar entre 1 e 5 pontos.

Imagen 25 – Influência Ambiental na Formação de Cenários.



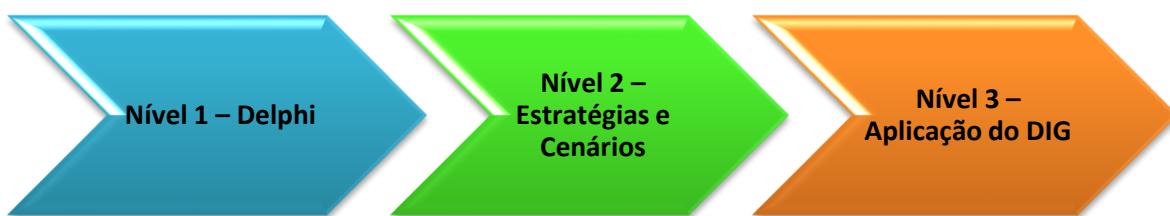
Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Em seguida, partimos para o entendimento da dinâmica da formação de cenários onde as instituições inseridas em um ambiente competitivo, o DIG terá um papel fundamental na potencialização do entendimento dos assuntos tratados durante as etapas selecionadas. Para tanto, passou-se para a fase de elaboração do modelo proposto seguindo ordem das etapas de aplicação dos níveis apresentados na sequência, com uma descrição da estrutura básica que contempla os níveis de aplicação do modelo.

4.2 – O Modelo Proposto para Simulação de Cenários

O modelo começa sua aplicação no primeiro nível utilizando a técnica Delphi, onde especialistas se reúnem para gerar informações que compõem o segundo nível, as estratégias e cenários. Essas irão alimentar os especialistas para o terceiro nível, o DIG, que proporciona previsões separadas por cenários internos e externos para o refinamento das estratégias. Finalmente, no quarto nível de aplicação, as estratégias são executadas de acordo com o plano de ação elaborado, conforme demonstrado na Imagem 26.

Imagen 26 – A dinâmica da Formação de Cenários.

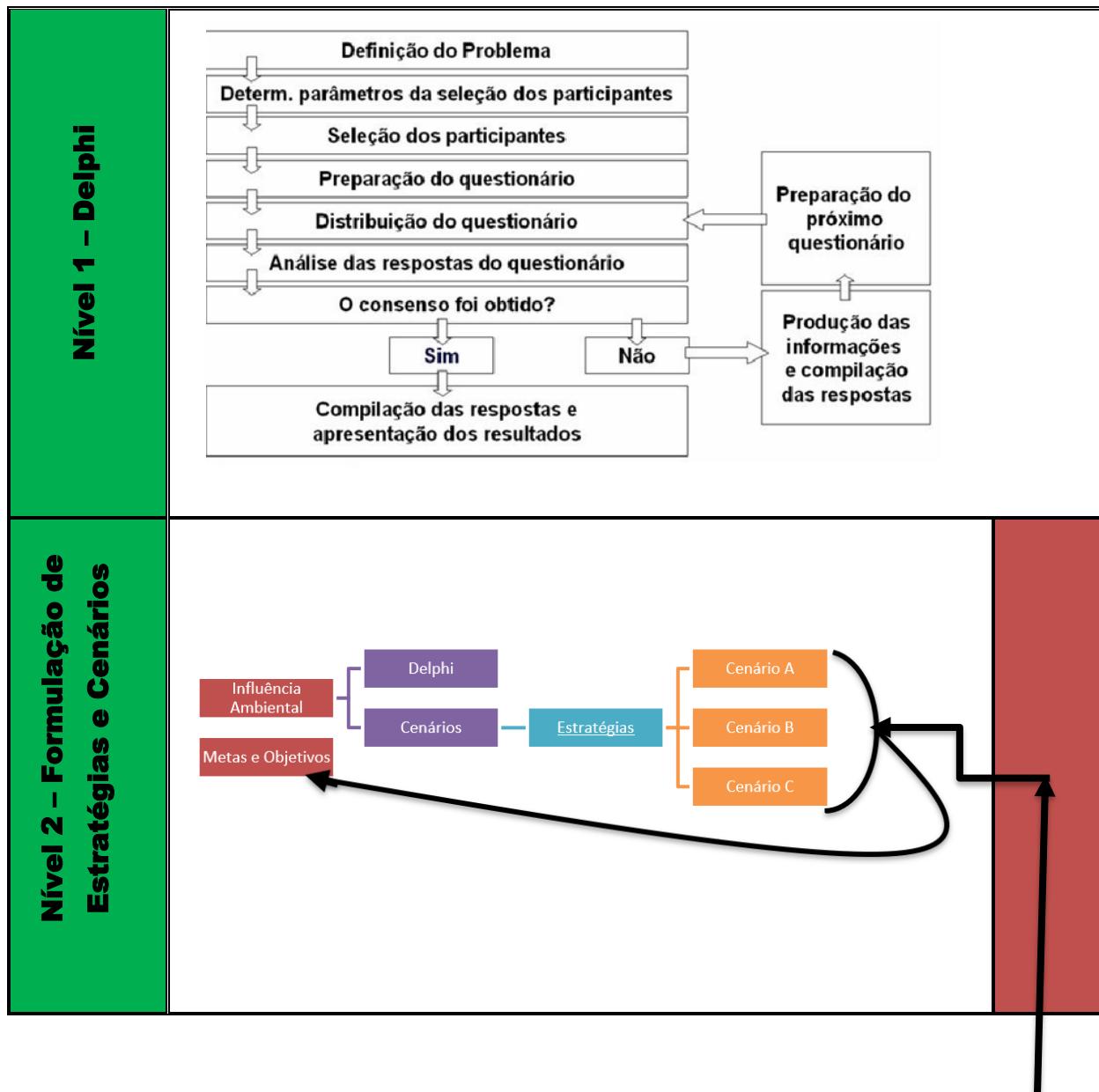


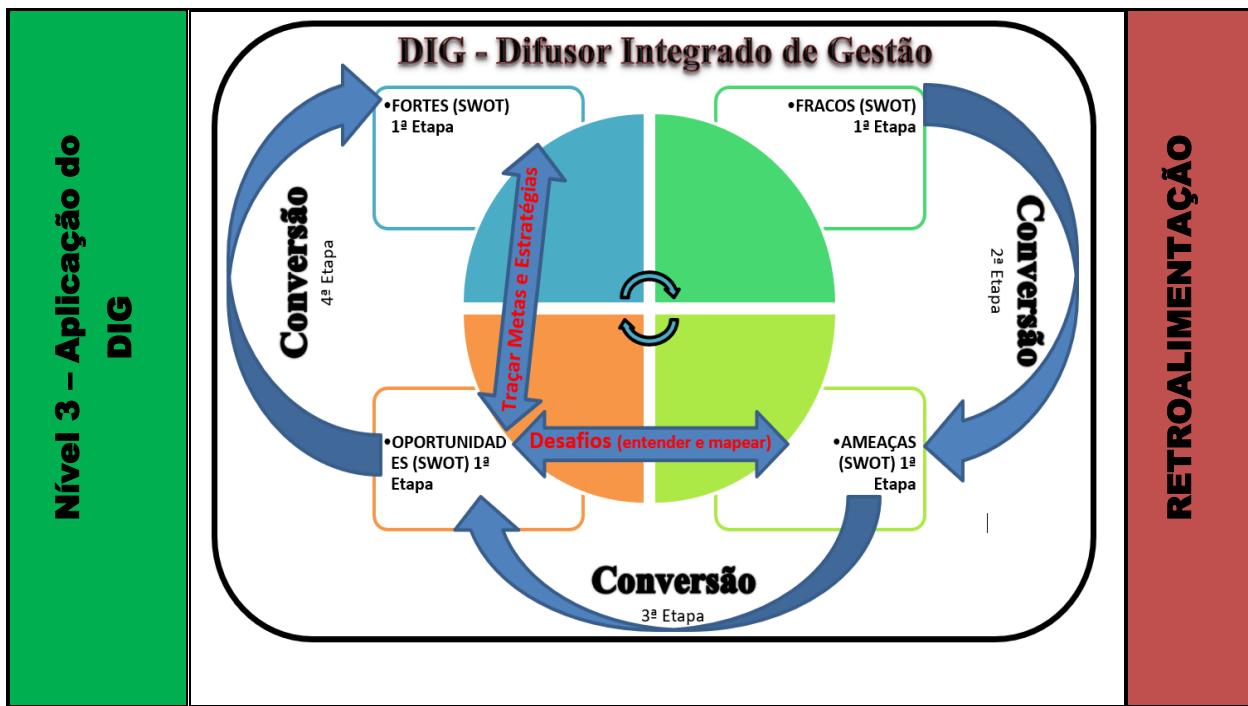
Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

O modelo proposto descreve as etapas envolvidas na simulação de cenários para organizações. Isso inclui desde a dinâmica do método Delphi até a aplicação do difusor integrado de gestão.

A Imagem 27 apresenta o modelo completo, detalhando cada um dos níveis propostos na estrutura básica, destacando as etapas que se sucedem até a retroalimentação do modelo.

Imagen 27 – Modelo para o DIG.



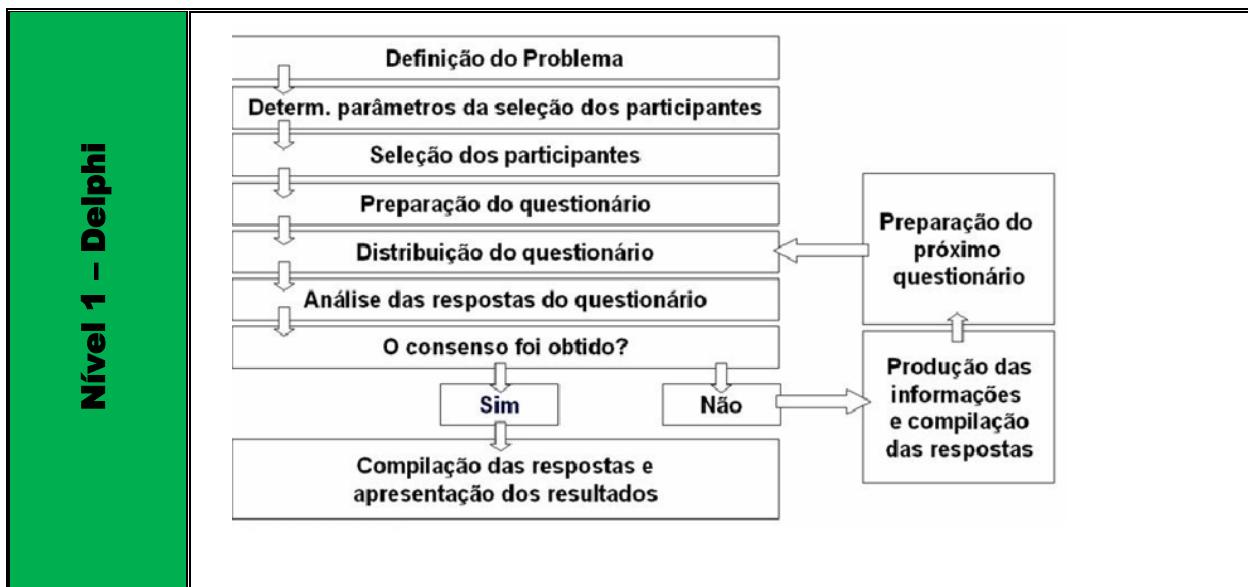


Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

4.2.1 – Os Três Níveis do modelo Proposto

Cada uma das etapas do modelo estará descrita de forma segmentada em diferentes níveis de aplicação, permitindo uma visualização mais detalhada da implementação de cada uma delas. A Imagem 28 apresenta o Nível 1.

Imagen 28 – Nível 1: A aplicação da Delphi.

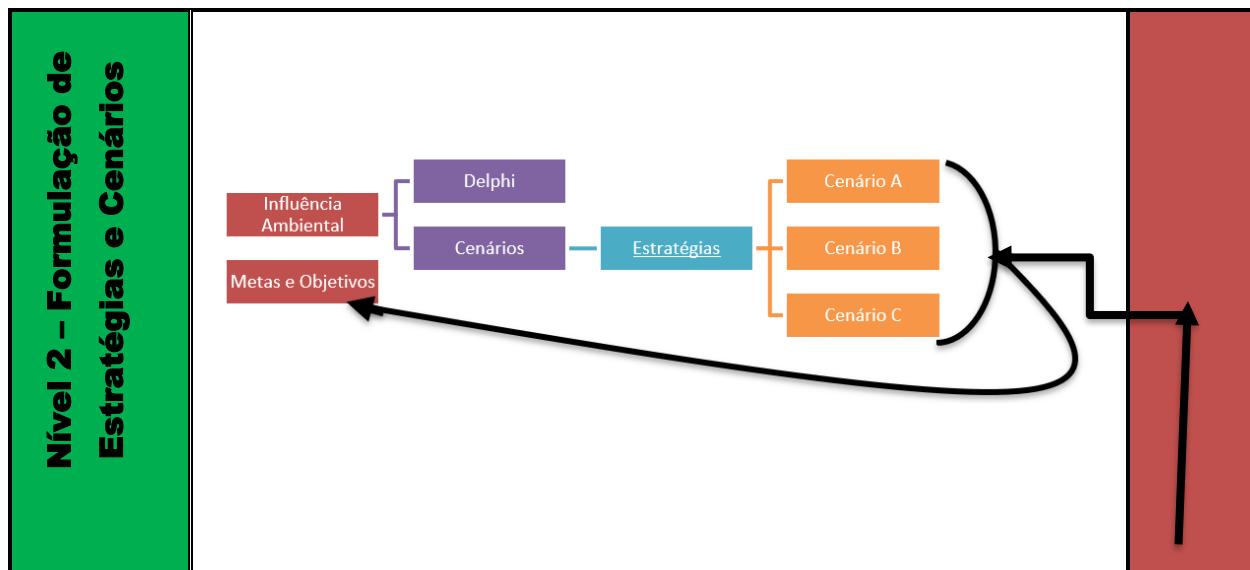


Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

No nível 1 é iniciado o processo para se obter as variáveis que auxiliem na formação dos cenários da organização. Essa etapa se constitui como direcionadora importante que fornece os elementos para conceber as variáveis críticas para a formulação de estratégias e cenários.

O nível 2 de aplicação foi denominado de Formulação de Estratégias e Cenários por ser o ponto de escolha das ferramentas de diagnóstico que são prévios a serem aplicados no Difusor Integrado de Gestão bem como conta como um ponto de inclusão da retroalimentação das informações e está representado através da Imagem 29.

Imagen 29 – Nível 2: Formulação de Estratégias de Cenários.



Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Observa-se na Imagem 29 que as influências ambientais foram dimensionadas quando foram aplicadas no método Delphi para buscar o consenso, foram dimensionados os cenários, montadas as estratégias e desmembradas em opções de cenários, intitulados como A, B e C, onde ambos precisam estarem alinhados às metas e objetivos.

Em cada cenário existem as Variáveis Críticas, onde por sua vez, são elementos fundamentais no contexto organizacional, atuando como pilares que sustentam o desempenho e o sucesso de uma organização ou instituição. São indicadores ou fatores-chave que têm um impacto significativo nos resultados e no alcance dos objetivos estratégicos.

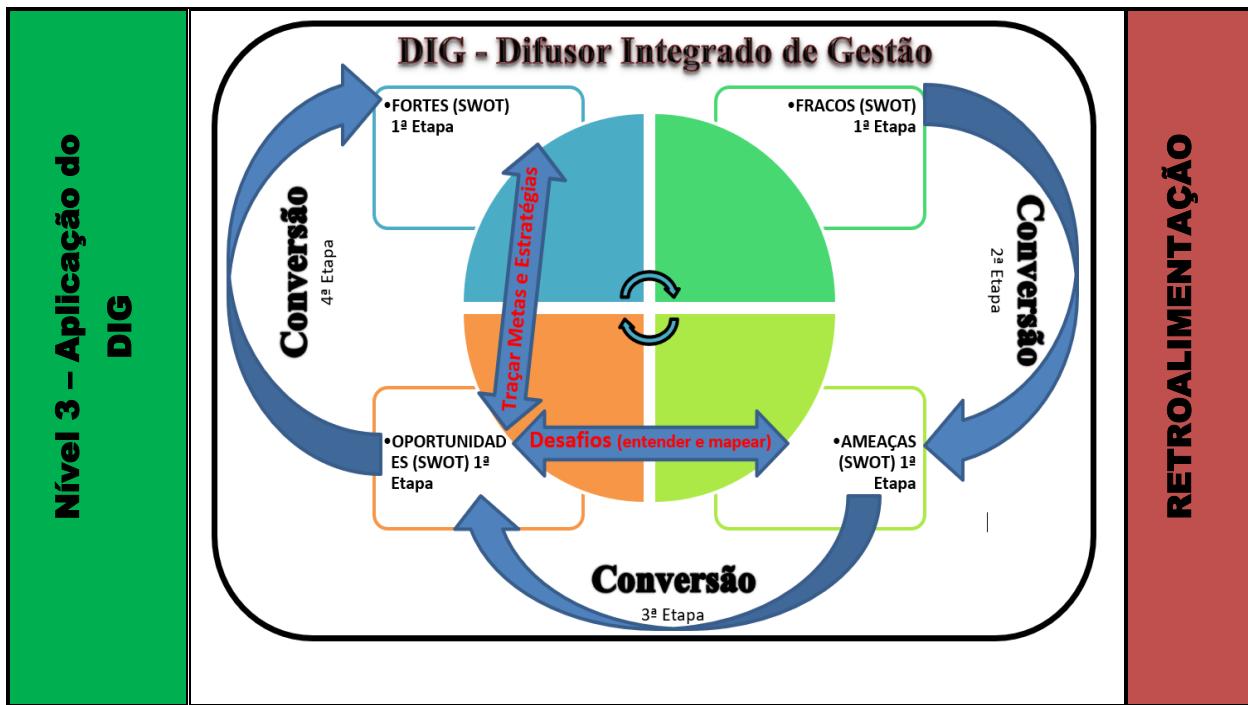
Desta forma, variáveis são identificadas por sua influência direta na eficiência operacional, na satisfação do cliente, na qualidade dos produtos ou serviços, ou até mesmo na rentabilidade financeira. Elas não apenas apontam para áreas específicas que exigem atenção especial, mas também oferecem uma base para tomar decisões informadas e direcionar esforços e recursos de maneira eficaz.

Para tanto, o entendimento das Variáveis Críticas permite às organizações focar suas energias nas áreas mais impactantes e estratégicas. Isso é essencial para otimizar recursos, maximizar a produtividade e garantir uma vantagem competitiva no mercado. Nesta Tese, elas estarão potencializando os cenários imaginados.

Por conseguinte, a análise e o monitoramento contínuos dessas variáveis são fundamentais para a adaptação às mudanças do ambiente organizacional, buscando garantir maior agilidade para responder aos desafios e oportunidades que possam surgir.

Para o nível 3, demonstrado através da Imagem 30, apresenta o Difusor Integrado de Gestão com a aplicação da SWOT, as devidas conversões onde se fazem necessários os desafios e as metas bem como as estratégias que devem retroalimentar o nível anterior pois os cenários são dinâmicos com as interferências que o mercado impulsiona através das oportunidades e ameaças. A imagem 30 contém a representação da aplicação do DIG.

Imagen 30 – Nível 3: Aplicação do DIG.



Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

A aplicação do DIG ocorrerá com a predisposição dos quadrantes da análise SWOT e as conversões já explicadas na descrição da Imagem 04 desta tese. Foi acoplado ao processo a Retroalimentação para percorrer o mesmo ciclo da Imagem 29.

CAPÍTULO 5 – APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

Depois da trajetória de visitas às dezessete instituições espalhadas pelos nove Estados e apontadas no mapa da Imagem 09, o domínio sobre o ENADE ficou mais evidente onde é possível apresentar traços comuns e distintos através da Tabela 05 que contém a IES com o seu pseudônimo, o curso avaliado, ano que ocorreu a visita e na última coluna como o ENADE era Administrado foi destacado o que consta no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e no Projeto Pedagógico do Curso (PPC).

Tabela 05 – Resultados das Observações – Visitas às IES.

Instituição (Cidade / Estado)	Curso Avaliado	Ano	Como o ENADE era Administrado
1) Faculdade A Chapecó/SC	Processos Gerenciais	201 8	<p>No PDI consta: possui um sistema próprio que permite integração com os sistemas do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) e o Censo de Educação Superior. Apresenta incentivos (bolsas nas Pós-graduações, prêmios como tablets, etc.) para os Estudantes se empenharem na realização do exame.</p> <p>No PPC consta: como ações decorrentes dos processos de avaliação do curso, onde os relatórios, contendo os resultados e diagnósticos das avaliações externas (avaliação do curso, ENADE, CPC e outras), serão utilizados para processos de melhorias melhoria.</p>
2) Faculdade B Cuiabá/MT	Processos Gerenciais	201 8	<p>No PDI consta: não consta.</p> <p>No PPC consta: não consta. Atribuiu a avaliação apenas à CPA e tangenciou nos relatos.</p>
3) Faculdades C Caldas Novas/GO	Gestão de Recursos Humanos	201 8	<p>No PDI consta: Possuem um sistema denominado de DIA que permite realizem diagnósticos de características cognitivas, motoras, afetivas e comportamentais dos alunos (considerando o coletivo); o processo de compreensão / aprendizagem e o desenvolvimento de competências dos alunos em relação ao conteúdo curricular (considerando o coletivo); da apropriação dos alunos em relação aos conhecimentos gerais, considerando questões socioculturais, históricas, econômicas, políticas, ambientais etc.; de habilidades dos alunos em relação ao instrumento avaliativo; de habilidades dos professores em relação ao processo avaliativo interdisciplinar, considerando: compreensão e envolvimento com o processo, elaboração do instrumento,</p>

Instituição (Cidade / Estado)	Curso Avaliado	Ano	Como o ENADE era Administrado
			<p>orientação e acompanhamento dos alunos; e de características do processo ensino-aprendizagem desenvolvido nos cursos. Neste mesmo sistema DIA existe uma parte para subsidiar ações de tomada de atitude para o Diagnóstico Interdisciplinar dará embasamento para (re) planejamento do processo ensino-aprendizagem, envolvendo: currículo, metodologias de ensino e de avaliação; construção de possibilidades para o diálogo com alunos e professores; valorização das potencialidades de alunos e professores. O DIA é um instrumento que ainda permite a preparação do discente para o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), pois facilita a compreensão do processo avaliativo interdisciplinar, considerando o desenvolvimento da autopercepção acerca da aprendizagem e a preparação técnica para a realização da avaliação do ENADE.</p> <p>No PPC consta: aborda também sobre o sistema denominado DIA.</p>
4) Faculdade D Floriano/PI	Gestão de Recursos Humanos	201 8	<p>No PDI consta: aborda que o desempenho dos alunos no ENADE é o disparador de uma série de ações que envolvem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oficinas com coordenadores e NDE dos cursos para atender solicitações de ajustes realizados pelo INEP/MEC por ocasião das avaliações externas; • Capacitação discente para a compreensão do ENADE junto aos cursos que farão o ENADE; • Oficina de capacitação docente para a elaboração de itens no padrão BNI/ENADE realizada uma vez por ano; • Oficinas com discentes para orientação sobre a importância do ENADE na reorganização e manutenção de PPC do curso atualizado; • Análise do relatório de desempenho dos cursos no ENADE.

Instituição (Cidade / Estado)	Curso Avaliado	Ano	Como o ENADE era Administrado
			<p>No PPC consta: como uma das etapas da atuação da CPA.</p>
5) Faculdade E São Paulo/SP	Gestão Hospitalar	201 8	<p>No PDI consta: embora o ENADE seja um componente curricular obrigatório, esta Faculdade E informou que em relação às avaliações externas (ENADE e reconhecimento de Curso), o CST em Gestão Hospitalar, na modalidade a distância, ainda não passou por essas etapas. No entanto, faz-se necessário considerar que a Direção sempre trabalha com os resultados dessas avaliações para a organização de seu planejamento estratégico semestral/anual e na gestão dos cursos ofertados.</p> <p>No PPC consta: somente informa que ainda não passou por essas etapas.</p>
6) Faculdade G Porto Alegre/RS	Gestão de Recursos Humanos	201 9	<p>No PDI consta: como referência de exigências, onde, esses laboratórios especializados servem para apoiar o desenvolvimento das atividades de aprendizagem, de forma que o aluno interprete os mais variados fenômenos, desenvolvendo as capacidades de abstração e fixação dos conceitos teóricos das disciplinas, conforme exigido no ENADE.</p> <p>No PPC consta: está descrito que o curso de gestão de recursos humanos possui núcleos de formação que permitem aos profissionais atuar em diversas áreas de atuação. O Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), parte integrante do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), avalia o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares, às habilidades e competências para a atualização permanente e aos conhecimentos sobre a realidade brasileira, mundial e sobre outras áreas do conhecimento.</p>

Instituição (Cidade / Estado)	Curso Avaliado	Ano	Como o ENADE era Administrado
			<p>Ao longo do curso de Gestão de Recursos Humanos, como estratégia pedagógica, são utilizados Laboratórios de Informática. Esses laboratórios especializados servem para apoiar o desenvolvimento da aprendizagem, de forma que o aluno interprete os fenômenos tecnológicos pertinentes a sua área de atuação, desenvolva as capacidades de abstração e fixação dos conceitos teóricos das disciplinas do curso, conforme exigido no ENADE. Além disso, os laboratórios da instituição servirão de suporte para os problemas relacionados às dificuldades de aprendizagem, em razão de uma educação básica insuficiente.</p> <p>Não apresentaram outros exemplos de processos históricos de sucesso com estratégias para o ENADE.</p>
7) Faculdade H São Paulo/SP	Administração	2019	<p>No PDI consta: o ENADE como forma de utilização da avaliação.</p> <p>No PPC consta: a Faculdade H entende que o processo de avaliação é processual e contínuo, para o desenvolvimento desse processo é realizada a avaliação diagnóstica, primeira atividade. Esta é a avaliação no início do processo de aprendizagem. É uma atividade dissertativa, a qual é permitida ao professor verificar os conhecimentos prévios dos alunos sobre as competências e habilidades da disciplina.</p> <p>A segunda atividade avaliativa corresponde a uma avaliação dialógica que será desenvolvida em formato de fórum de discussão. Nesta atividade é elencado o conteúdo da unidade a ser estudada, juntamente com os saberes não identificados na avaliação diagnóstica, promovendo um entrelaçamento e continuidade de conhecimento.</p> <p>A terceira atividade avaliativa também é dissertativa, nesta atividade o conhecimento estudado até o momento deve ser entrelaçado no contexto educacional, tornando-se parte do</p>

Instituição (Cidade / Estado)	Curso Avaliado	Ano	Como o ENADE era Administrado
			<p>continuo processo de aprendizagem, o docente irá elencar a temática para ocorrer continuidade ao processo de aprendizagem até o momento. A quarta atividade nas disciplinas de núcleo comum é somativa, ou seja, a partir do conteúdo estudado será desenvolvido um questionário de múltipla escolha no modelo ENADE, para que o aluno identifique o conhecimento adquirido, esta atividade é presencial a ser desenvolvida no polo de apoio.</p> <p>Na quarta atividade nas disciplinas específicas do curso de Administração de Empresas, será realizado um projeto interdisciplinar, para articular os conhecimentos específicos das temáticas específicas do curso com a prática de ensino.</p> <p>Não modelam esta proposta e nem trabalham com um cronograma de aplicação.</p>
8) Faculdade I Ituverava/SP	Gestão de Recursos Humanos	201 9	<p>No PDI consta: Além dos chamados Instrumentos Internos, tem-se aqueles classificados como externos: Constituem estes últimos tipos de avaliação aquelas realizadas pelo INEP e os resultados decorrentes dos resultados do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE, realizado pelo INEP.</p> <p>No PPC consta: Quanto a atualização da bibliografia nos PPCs, deverá ser efetuada pelos NDEs e Colegiados dos cursos, obedecendo as etapas avaliativas do Enade ou conforme regras da instituição. Esta atualização é referente a atualização bibliográfica que determina aquisição de exemplares físicos.</p>
9) Faculdade J Brasília/DF	Processos Gerenciais	201 9	<p>No PDI consta: ENADE: Os alunos do Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade J obtiveram a nota 5 (cinco) no ENADE/2006. Por informações da mídia (jornal "Correio Braziliense" de 18/06/07)... apenas coisas sobre matérias de conquistas.</p>

Instituição (Cidade / Estado)	Curso Avaliado	Ano	Como o ENADE era Administrado
			No PPC consta: mesmas informações que constam no PDI.
10) Faculdade K Ribeirão Preto/SP	Gestão de Recursos Humanos	201 9	No PDI consta: a CPA deve acompanhar e emitir relatórios periódicos sobre as avaliações conduzidas pela MEC, em particular as do Exame Nacional de Cursos (ENADE), as relativas ao reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos e as avaliações das condições de oferta do ensino. No PPC consta: a titulação docente vem sendo reconhecida, por inúmeros instrumentos de avaliação (Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE, Avaliação das Condições de Ensino, Avaliação dos Programas de Pós-Graduação pela CAPES, entre outros), como um dos critérios de qualificação e excelência da educação superior.
11) Faculdade L Betim/MG	Gestão de Recursos Humanos	202 1	No PDI consta: o ENADE sendo citado apenas como formas de utilização dos recursos das avaliações. No PPC consta: apenas como citação de referência juntamente com o SINAES.
12) Faculdade M Itaúna/MG	Letras - Português e Inglês	202 1	No PDI consta: apenas como esta definição, a avaliação institucional é constituída pela autoavaliação (ou avaliação interna), pela avaliação externa e pela avaliação do desempenho dos estudantes (ENADE). No PPC consta: informa que trata-se de autorização e por isso o curso não possui CPC, desta forma entendem que não precisam do ENADE no PPC.

Instituição (Cidade / Estado)	Curso Avaliado	Ano	Como o ENADE era Administrado
13) Faculdade N Parauapebas/PA	Gestão de Recursos Humanos	202 1	<p>No PDI consta: informa que no Módulo Institucional tem a previsão de conhecer o Exame Nacional de Desempenho do Estudante (ENADE); e o Processo de preparação do curso/alunos para realização do ENADE.</p> <p>No PPC consta: como ações decorrentes dos processos de avaliação do curso, onde a melhoria das ações acadêmico-administrativas, ocorrerão em decorrência das autoavaliações e das avaliações externas (avaliação de curso, ENADE, CPC e outras), no âmbito do curso e da Instituição.</p>
14) Faculdade O Piracicaba/SP	Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Projetos	202 2	<p>No PDI consta: apenas pertencendo a um contexto, onde tais pilares estão pronunciados nas Diretrizes Curriculares Nacionais – aprender a aprender, aprender a fazer, aprender a ser e aprender a conviver –, desenrolando-se, inclusive, na estrutura das questões ENADE, pois mobilizam atitude e autonomia intelectual, sugerindo a elaboração de esquemas mentais sofisticados.</p> <p>No PPC consta: sendo relacionado ao processo avaliativo, onde as avaliações regulamentares incluem diversos instrumentos avaliativos, que contemplam as 10 dimensões do SINAES. No entanto, são fundamentais para a gestão do curso as avaliações de disciplinas, realizadas por discentes e docentes, semestralmente, e as avaliações de infraestrutura e de serviços e oportunidades, realizados por alunos de cursos contemplados no ciclo avaliativo do ENADE do ano seguinte.</p>
15) Faculdade P São Lourenço/MG	Logística	202 2	<p>No PDI consta: na parte final onde ao incorporar os resultados das avaliações dos cursos e do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE está pronto para discussão</p>

Instituição (Cidade / Estado)	Curso Avaliado	Ano	Como o ENADE era Administrado
			<p>com a comunidade acadêmica e a sociedade, e ser colocado à disposição de especialistas da avaliação externa.</p> <p>No PPC consta: possui um capítulo denominado de Projeto ENADE nota máxima; com objetivos; indicadores: Indicador 1.13 - Gestão do Curso e os Processos de Avaliação Interna e Externa; 1.13.1 Previsão da apropriação dos resultados e delineamento de processo, entre outros.</p>
16) Faculdade Q São Paulo/SP	Tradutor em Inglês	202 2	<p>No PDI consta: inicia como um princípio teórico-metodológico, acrescenta pilares, onde estão pronunciados nas Diretrizes Curriculares Nacionais – aprender a aprender, aprender a fazer, aprender a ser e aprender a conviver, desenrolando-se, inclusive, na estrutura das questões ENADE, pois mobilizam atitude e autonomia intelectual, sugerindo a elaboração de esquemas mentais sofisticados.</p> <p>No PPC consta: como processo de avaliação externa onde no item K) existe propor ações de melhorias em decorrência de relatórios das avaliações internas, externas e do conceito do curso no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE).</p>
17) Faculdade R Três de Maio/RS	Administra ção	202 2	<p>No PDI consta: consta em diversas partes como ações de melhorias; etapas dos processos de autoavaliação; da Avaliação Institucional e também como política acadêmica.</p> <p>No PPC consta: como meta, alcançar conceitos de qualidade positivos dos cursos a distância no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE, no Conceito Preliminar de Curso – CPC no Conceito de Curso – CC.</p>

Fonte: dados organizados pelo autor, 2022.

A Tabela 05, foi imprescindível como base para apresentar os resultados, pois abrange as análises críticas dos PDIs (este com a vigência Institucional de um quinquênio, ou seja, cinco anos) e dos PPCs das dezessete IES, espalhadas pelos nove Estados. Ela revela uma notável diversidade entre esses documentos, destacando a ausência gritante de padronizações.

Se fosse considerada as identidades regionais, que não é o foco desta tese, cada IES parece seguir abordagens distintas na elaboração desses documentos essenciais, o que levanta questões sobre a consistência e uniformidade das estratégias institucionais. Essa falta de padronização pode influenciar diretamente na qualidade e na coerência dos programas educacionais oferecidos por cada instituição.

5.1 – Apresentação dos Resultados da Pesquisa

Os especialistas efetivos que participaram das três rodadas correspondem aos Coordenadores de todos os Curso existentes na UNEAD até 2019, sendo eles, representados através da tabela 06 com os cursos que participaram:

Tabela 06 – Cursos que participaram das Rodadas.

Cursos
Bacharelado em Administração
Bacharelado em Administração Pública
Licenciatura em Ciências Biológicas
Licenciatura em Ciências da Computação
Licenciatura em Educação Física
Licenciatura em Física
Licenciatura em Geografia
Licenciatura em História
Licenciatura em Letras Espanhol

Cursos
Licenciatura em Letras Inglês
Licenciatura em Letras Português
Licenciatura em Matemática
Licenciatura em Música
Licenciatura em Pedagogia
Licenciatura em Química

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

No ano de 2022, ocorreram muitas mudanças nas Coordenações de Curso, onde dos quinze cursos participantes desta Tese, treze tiveram seus Coordenadores alterados/substituídos. É importante deixar registrado que conforme Regimento Geral da UNEB em seu Art. 99, § 2º. possui o prazo de vigência do mandato do Coordenador de Colegiado de Curso (Coordenador de Curso) que deverá ser de dois anos, permitida uma recondução. Para o ENADE as aplicações das provas são à cada triênio, ou seja, a cada três anos.

5.2 – Primeira Rodada

A Tabela 07 representa um ponto crucial de referência, consolidando de maneira minuciosa as questões objetivas utilizadas durante a 1ª Rodada do estudo. Esta rodada teve a participação integral de todos os especialistas previamente selecionados, o que confirma uma abrangência total da população envolvida no processo.

Nessa tabela, estão reunidas as questões precisas que foram submetidas aos especialistas, evidenciando a diversidade de informações, percepções e conhecimentos compartilhados por esse grupo altamente qualificado. Se faz necessário registrar que o fato de alcançar a participação total da população escolhida é um indicativo substancial da representatividade e da completude dos dados coletados.

Tabela 07 – Tabulação das 1ª Rodada – questões objetivas.

Questões	Porcentagens		Comentários
	Certo	Errado	
1) Qual a legislação pertinente ao ENADE?	80%	20%	Os Especialistas (Coordenadores dos Cursos da UNEAD) demonstraram conhecer a lei que ampara a realização do ENADE, o percentual foi significativo e concentrou em 80% (oitenta por cento).
2) O ENADE é obrigatório?	86,7%	13,3%	A obrigatoriedade foi contemplada no entendimento dos especialistas. Demonstraram convergência.
3) Qual o objetivo do ENADE?	66,7%	33,3%	Por se tratar de algo mais específico, o percentual de acerto, mesmo com uma queda, ainda se manteve superior à metade, marcando 66,7%.
4) O que ocorre com o resultado do ENADE?	93,3%	6,7%	Convergência comprovada dos Especialistas.
5) Quais os instrumentos básicos do ENADE?	93,3%	6,7%	Convergência comprovada dos Especialistas.
6) O questionário do Coordenador do curso é obrigatório?	26,7%	73,3%	Esta pergunta que em sua maioria é considerada complexa, o percentual de acerto caiu significativamente, marcando 26,7%:
7) O questionário do Estudante do curso é obrigatório?	86,7%	13,3%	Demonstra o entendimento das ações que competem aos Estudantes, reforçando com isso a escolha dos Especialistas.
8) Como são definidas as áreas que serão avaliadas no ENADE?	73,3%	26,7%	Reflete o entendimento do ciclo avaliativo do ENADE.
9) Qual a situação dos cursos que não se enquadram em nenhuma das áreas do ENADE?	73,3%	26,7%	Entendimento sobre o ciclo avaliativo.
10) O que se entende por “Ingressantes”?	86,7%	13,3%	Domínio sobre as classificações acadêmicas que o ENADE estrutura/dimensiona.
11) O que se entende por “Estudantes Concluintes”?	80%	20%	Domínio sobre as classificações acadêmicas que o ENADE estrutura/dimensiona.

Questões	Porcentagens		Comentários
	Certo	Errado	
12) O que são estudantes irregulares?	13,3%	86,7%	Demonstra a necessidade de uma maior geração de sinergia para potencializar o entendimento.
13) O estudante ingressante faz a prova do ENADE?	80%	20%	Convergência comprovada dos Especialistas.
14) O estudante selecionado é obrigado a participar do ENADE?	20%	80%	Esta pergunta em sua maioria é considerada complexa, o percentual de acerto caiu significativamente, marcando para 20%.
15) Qual a situação do estudante inscrito que não realizou a prova?	93,3%	6,7%	Convergência comprovada dos Especialistas.
Somatório	1.053, 30%	446,70 %	

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Diante do observado, comprovamos as convergências de entendimento sobre o ENADE e as conduções para as classificações do método Delphi, ou seja, ficou evidente que o trabalho foi realizado com especialistas (coordenadores de curso) que conhecem sobre o ENADE, desta forma, podem potencializar as relações e convergências estruturadas de gestão para promover maiores conectividades.

A aludida rodada contou com uma questão classificada como subjetiva, onde sobre a qual, apresentamos a compilação dos resultados através da Tabela 08:

Tabela 08 – Tabulação das 1ª Rodada – questão subjetiva.

Especialista	Variáveis Críticas
01	Qualificação docente; Infraestrutura institucional; Amplo acervo físico e virtual; Laboratórios equipados e interdisciplinares; Atividades que permitam ao discente ampla participação na dinâmica universitária.
02	Questões abordadas nas avaliações da graduação distintas das questões abordadas no ENADE na maioria das instituições. Seleção de conteúdos mais importantes por área/curso para que sejam explorados no ENADE.

Especialista	Variáveis Críticas
03	Docentes preparados, Currículo Conforme, Política de Estágio (prática), atualidade do curso, preparo científico metodológico dos professores
04	Tornar mais evidente a relevância do exame para o estudante e sua instituição
05	O aluno precisa ter uma boa aprendizagem durante o curso.
06	Gestão nos polos (para a EAD)
07	Informação, formação, acompanhamento.
08	Os objetivos do Enade devem ser melhor esclarecidos, numa linguagem e texto mais claro e curto.
09	Formação para os coordenadores de curso quanto as questões específicas do ENADE
10	Sentimento não ser útil. Nenhuma vantagem para o estudante por estar terminando o curso.
11	falta de adequação do projeto pedagógico do curso aos propósitos do ENADE.
12	Alinhamento com o programa de curso e avaliação
13	Discussão sobre o ENADE em sala, no intuito de auxiliar a compreensão de sua finalidade! Ênfase em interpretação de texto,
14	Nível de exigência do Curso, laboratórios específicos, titulação docente, biblioteca
15	Condições socioeconômicas, conteúdos básicos dos componente plenamente contemplados, flexibilização de oferta de horários dos componentes curriculares, boa oferta de laboratórios de tecnologias da informação.

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Ainda sobre a questão subjetiva, as palavras foram colocadas em um sistema disponível na web através do endereço <https://www.nubedepalabras.es>, ou seja, denominado Nuvem de Palavras, onde sua função é apresentar maior destaque às

concentrações de palavras que mais se repetem, foi verificado o seguinte resultado demonstrado na Imagem 31 com a nuvem de palavras.

Os resultados dessa análise, revelando uma representação visual da nuvem de palavras. Essa nuvem oferece uma perspectiva interessante, dando ênfase às palavras mais frequentes e, portanto, mais proeminentes no conjunto de dados analisados.

Diante da representação visual, foi possível identificar de forma mais clara quais termos ou conceitos surgem com maior frequência, sugerindo a relevância e o peso dessas ideias dentro do contexto específico estudado.

Para tanto a utilização dessa ferramenta não apenas oferece uma visão mais imediata das palavras mais recorrentes, mas também pode orientar análises mais detalhadas, permitindo a compreensão das tendências ou dos temas predominantes presentes nas respostas ou conteúdos da questão subjetiva analisada.

Imagen 31 – Nuvem de Palavras.



Fonte: <https://www.nubedepalabras.es/>, 2021.

O símbolo escolhido para representar a nuvem foi o de sinal da internet, devidamente apresentado abaixo através da Imagem 32 símbolo da nuvem de palavras, pois representa os arcos que correspondem à disposição, ou seja, amplitude e efetividade da conexão, verificou-se que os quatro arcos foram devidamente preenchidos, consequentemente na diversidade das palavras apresentadas refletiu na conectividade de um sinal “forte”, com boa amplitude.

A escolha do símbolo para representar a nuvem de palavras foi feita com base no ícone do sinal da internet, como ilustrado na Imagem 32, justamente por sua associação com os arcos que simbolizam a amplitude e a eficiência da conexão. Essa representação visual oferece uma maneira interessante de interpretar a conectividade dos dados analisados.

Ao observar os quatro arcos do símbolo preenchidos na representação, isso indica uma conexão forte e robusta. Essa escolha do símbolo ilustra a ideia de uma conexão confiável e abrangente, alinhada à diversidade e amplitude das palavras apresentadas na nuvem.

A relação entre a densidade dos termos na nuvem de palavras e a intensidade dos arcos no símbolo da internet sugere uma interconexão direta. Ou seja, quanto maior a

diversidade e o número de vezes que as palavras aparecem na nuvem, mais forte e ampla é a conexão entre elas, evidenciando uma representação visual da riqueza e profundidade dos dados subjacentes.

Essa analogia visual entre o símbolo e a nuvem de palavras não apenas oferece uma maneira intuitiva de interpretar a conectividade dos termos, mas também destaca a importância da diversidade e frequência das palavras na compreensão da amplitude e relevância dos temas abordados.

Imagen 32 – Símbolo da Nuvem de Palavras.



Fonte: imagem disponível na Internet, consulta via Google, 2021.

5.3 – Segunda Rodada

Ao iniciar a segunda rodada foram apresentados os resultados da rodada anterior (demonstrados através da Tabela 07 e Tabela 08) para que fosse possível avaliar o consenso e a difusão deste conhecimento, com isso proporcionou um melhor nivelamento entre os Especialistas para potencializar a efetividade na rodada atual.

Após as apresentações, foram coletadas as informações da rodada, sobre as quais, a Tabela 09 apresenta os resultados da tabulação e também poderá ser conferido os resultados no Apêndice 05. Resposta ao Questionário – 2^a Rodada - Difusor Integrado de Gestão.

Tabela 09 – Tabulação da 2^a Rodada.

Especialista	Variáveis Críticas				
	1	2	3	4	5
Questões abordadas nas avaliações da graduação distintas das questões abordadas no ENADE na maioria das instituições.	12,5%	0%	25%	12,5%	50%
Seleção de conteúdos mais importantes por área/curso para que sejam explorados no ENADE.	11,1%	11,1%	0%	33,3%	44,4%
Gestão nos polos (para a EAD).	11,1%	33,3%	11,1%	22,2%	22,2%
Nível de exigência do Curso, laboratórios específicos, titulação docente, biblioteca.	0%	0%	0%	45,5%	54,5%
Tornar mais evidente a relevância do exame para o estudante e sua instituição.	0%	9,1%	9,1%	27,3%	54,5%
Alinhamento com o programa de curso e avaliação.	0%	10%	20%	10%	60%
Formação para os coordenadores de curso quanto às questões específicas do ENADE.	10%	10%	10%	20%	50%
Os objetivos do ENADE devem ser melhor esclarecidos, numa linguagem e texto mais claro e curto.	0%	10%	20%	30%	40%

Especialista	Variáveis Críticas				
	1	2	3	4	5
O aluno precisa ter uma boa aprendizagem durante o curso.	0%	0%	0%	12,5%	87,5%
Informação, Formação e Acompanhamento.	0%	0%	0%	14,3%	85,7%
Sentimento não ser útil. Nenhuma vantagem para o estudante por estar terminando o curso.	14,3%	28,6%	1,3%	42,9%	0%
Docentes preparados, Currículo Conforme, Política de Estágio (prática), atualidade do curso, preparo científico metodológico dos professores.	0%	0%	9,1%	36,4%	54,5%
Falta de adequação do projeto pedagógico do curso aos propósitos do ENADE.	14,3%	0%	0%	42,9%	42,9%
Condições socioeconômicas.	42,9%	14,3%	14,3%	14,3%	14,3%
Flexibilização de oferta de horários dos componentes curriculares.	14,3%	14,3%	0%	42,9%	28,6%
Boa oferta de laboratórios de tecnologias da informação.	0%	0%	28,6%	0%	71,4%
Infraestrutura institucional.	0%	0%	0%	11,1%	88,9%
Amplo acervo físico e virtual.	0%	0%	12,5%	12,5%	75%
Atividades que permitam ao discente uma ampla participação na dinâmica universitária.	0%	11,1%	11,1%	11,1%	66,7%
Discussão sobre o ENADE em sala, no intuito de auxiliar a compreensão de sua finalidade.	0%	12,5%	12,5%	12,5%	62,5%
Ênfase em interpretação de texto.	11,1%	0%	0%	11,1%	77,8%

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Dentre todas as variáveis críticas citadas na resposta subjetiva apresentada na Tabela 07 – Tabulação das 1ª Rodada – questão subjetiva, ou seja, (coisas) situações ou fatores que podem influenciar no desempenho dos estudantes no ENADE que foram

apresentadas pelos Coordenadores(as) de Curso que compõem o painel de pesquisados, escolheram 5 (cinco) que você consideraram de maior importância na projeção de cenários da IES pública, no processo de gestão do ENADE.

A aludida escolha foi através de uma escala linear por grau de importância onde: 5 para a mais importante; 4 para importante; 3 para média importância; 2 para pouco importante e 1 para a menos importante.

A Tabela 10 apresenta os resultados em ordem decrescente com os somatório das notas atribuídas pelos especialistas às variáveis críticas.

Tabela 10 – Variáveis Críticas da 2^a Rodada na ordem decrescente.

Variáveis Críticas – VC	Somatório das Notas Atribuídas às VC
Nível de exigência do Curso, laboratórios específicos, titulação docente, biblioteca.	50
Docentes preparados, Currículo Conforme, Política de Estágio (prática), atualidade do curso, preparo científico metodológico dos professores.	49
Tornar mais evidente a relevância do exame para o estudante e sua instituição.	47
Infraestrutura institucional.	44
Alinhamento com o programa de curso e avaliação.	42
Os objetivos do ENADE devem ser melhor esclarecidos, numa linguagem e texto mais claro e curto.	40
Ênfase em interpretação de texto.	40
Formação para os coordenadores de curso quanto às questões específicas do ENADE.	39
O aluno precisa ter uma boa aprendizagem durante o curso.	39
Atividades que permitam ao discente uma ampla participação na dinâmica universitária.	39
Amplio acervo físico e virtual.	37
Seleção de conteúdos mais importantes por área/curso para que sejam explorados no ENADE.	35

Variáveis Críticas – VC	Somatório das Notas Atribuídas às VC
Informação, Formação e Acompanhamento.	34
Discussão sobre o ENADE em sala, no intuito de auxiliar a compreensão de sua finalidade.	34
Questões abordadas nas avaliações da graduação distintas das questões abordadas no ENADE na maioria das instituições.	31
Boa oferta de laboratórios de tecnologias da informação.	31
Gestão nos polos (para a EAD).	28
Falta de adequação do projeto pedagógico do curso aos propósitos do ENADE.	28
Flexibilização de oferta de horários dos componentes curriculares.	25
Sentimento não ser útil. Nenhuma vantagem para o estudante por estar terminando o curso.	20
Condições socioeconômicas.	17

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

É notória a evidência das necessidades às variáveis críticas dentro das pontuações atribuídas onde se percebeu o Nível de exigência do Curso, laboratórios específicos, titulação docente, biblioteca, como grande necessidade contendo um somatório de 50 (cinquenta) pontos e Docentes preparados, Currículo Conforme, Política de Estágio (prática), atualidade do curso, preparo científico metodológico dos professores, com o somatório de 49 (quarenta e nove) pontos.

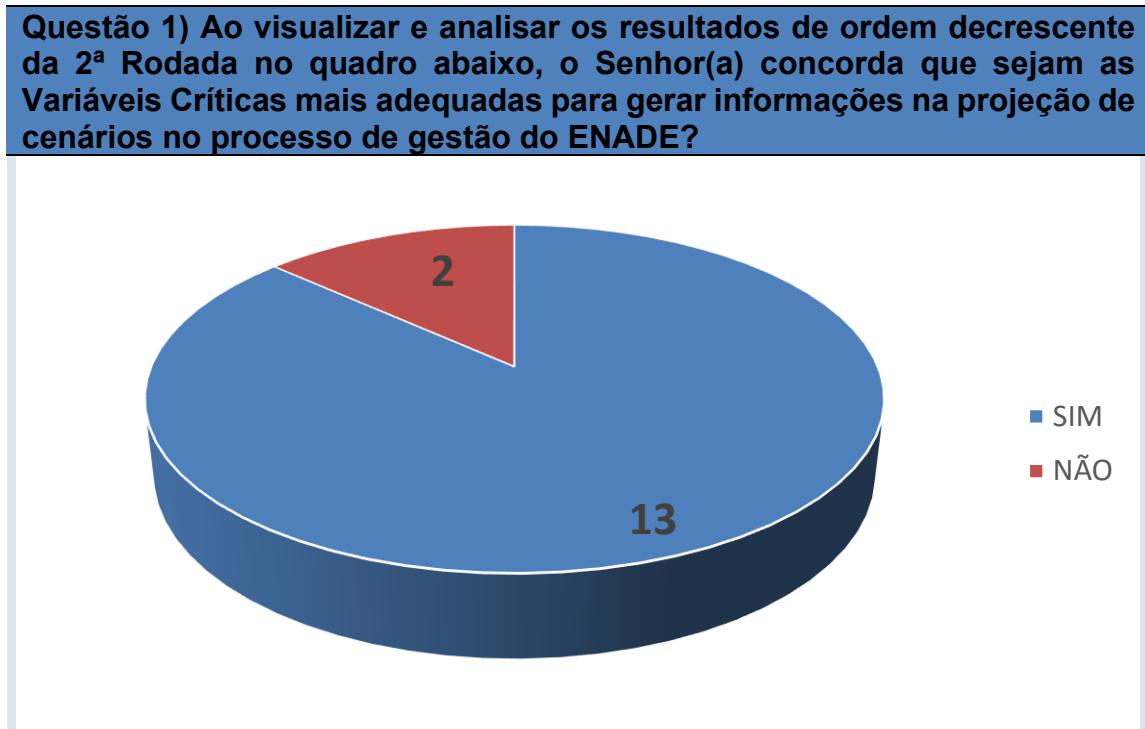
5.4 – Terceira Rodada

Ao iniciar a terceira rodada foram apresentados os resultados da rodada anterior para que fosse possível avaliar o consenso e a difusão deste conhecimento, com isso proporcionou um melhor nivelamento entre os Especialistas para potencializar a efetividade na rodada atual.

A citada apresentação dos resultados, estão sintetizados na Tabela 09 – Variáveis Críticas da 2^a Rodada na ordem decrescente que já fora apresentada.

A rodada em tela contou com cinco perguntas que serão apresentadas por etapa com os seus respectivos comentários. Será iniciada pela Imagem 33, por se tratar da primeira questão.

Imagen 33 – Questão 1) da 3^a Rodada com as respostas.



Vejam que dos quinze participantes da pesquisa, treze informaram que sim, para tanto, ficou evidente, o entendimento sobre as outras rodadas e a criticidade o entendimento para a projeção de cenários no processo de gestão do ENADE.

A segunda questão, com foco na parte interna, aplicando a SWOT para apresentarem os pontos Fortes no processo de gestão do ENADE, está representada através da Tabela 11, sendo ela:

Tabela 11 – Questão 2) da 3^a Rodada com as respostas.

Questão 2) Favor apontar TRÊS principais pontos FORTES no processo de gestão do ENADE.

Seleção dos conteúdos;
Questões abordadas nas avaliações diferentes do ENADE;
Tornar mais evidente a relevância do exame.

Mobilização institucional, docente e discente.

Questão 2) Favor apontar TRÊS principais pontos FORTES no processo de gestão do ENADE.

Discussão em sala, Alinhamento com o projeto do curso e Formação.

Sinceramente, não tenho conhecimento suficiente a respeito da gestão do ENADE que me permita responder a esta questão.

Credibilidade, importância acadêmica, objetivo.

- Nível de exigência do curso, laboratórios específicos, titulação docente, biblioteca.
- Docentes preparados, currículo conforme, política de estágio (prática), atualidade do curso, preparo científico metodológico dos professores.
- Informação, formação e acompanhamento.

Formação docente, Currículo alinhado às novas orientações do CNE, biblioteca central.

Ter subsídios para orientar os estudantes; fortalecer a atuação do colegiado do curso; possibilitar a discussão de temáticas atuais em sala.

- 1) docentes preparados;
- 2) interpretação do texto;
- 3) alinhamento programa x avaliação.

Planejamento, gestão e controle.

Aprofundamento do conhecimento, avaliação do processo de ensino e aprendizagem, análise crítica.

Melhor capacitação docente, melhor engajamento discente e melhorias na estrutura institucional como um todo.

Objetivos claros; conteúdo definido e socialização dos resultados

Avalia o aprendizado e a evolução dos alunos; avalia as condições das universidades, faculdades e centros universitários; expõe a qualidade dos cursos de graduação.

A oportunidade de fazer um processo seletivo que possa fazer uma comparação com outras universidades com objetivos de ver avanços e retrocessos durante as diversas aplicações do ENADE.

A oportunidade de melhorar cada vez mais o ENADE melhorando o ensino em geral.

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

No processo de tabulação dos resultados, uma das respostas que chamaram a atenção foi “Sinceramente, não tenho conhecimento suficiente a respeito da gestão do ENADE que me permita responder a esta questão.”. Depois das rodadas, da reunião de apresentação do método e de como se processará a SWOT, ainda assim, foi constatada uma resposta desta.

Diante destes resultados apresentados na Tabela 11, foram lançadas em um sistema gerador de nuvens de palavras para que fosse evidenciada a maior concentração de palavras, o sistema que foi escolhido foi o NubeDePalabras e o resultado foi o demonstrado na Imagem 34 – Nuvem de Palavras da resposta da Questão 2 – terceira rodada.

Imagen 34 – Nuvem de Palavras da resposta da Questão 2 – terceira rodada.



Fonte: <https://www.nubedepalabras.es/>, 2022.

O resultado apresenta uma grande concentração como ponto FORTE no processo de **formação**, na importância do **curso**, na centralidade do **docente**, o gerundio do **melhorando**, a própria força do **ENADE** entre outros. Itens que convergem com o que fora observado durante às visitas nos períodos de avaliações nas dezessete Instituições espalhadas pelos nove estados.

A terceira questão, ainda com o foco na parte interna, aplicando a SWOT para apresentarem os pontos Fracos no processo de gestão do ENADE, está representada através da Tabela 12, sendo ela:

Tabela 12 – Questão 3) da 3^a Rodada com as respostas.

Questão 3) Favor apontar TRÊS principais pontos FRACOS no processo de gestão do ENADE.
Condições socioeconômicas; Formação para os coordenadores; Infraestrutura institucional.
Os resultados são utilizados apenas para mapeamento e não há discussão com a comunidade acadêmica para discussão dos currículos dos cursos.
Gestão nos polos, falta de adequação do projeto do curso e boa oferta de laboratórios
Sinceramente, não tenho conhecimento suficiente a respeito da gestão do ENADE que me permita responder a esta questão.
Divulgação, compreensão do processo, organização
<ul style="list-style-type: none"> • Gestão nos polos (para a EaD). • Infraestrutura institucional. • Condições socioeconômicas.
Infraestrutura institucional, falta de compreensão do processo pelos discentes.
Prazo divergente do calendário acadêmico; pouca participação da instituição quanto à escolha do conteúdo abordado.
1) sentimento não ser útil, 2) gestão nos polos, 3) falta de participação dos estudantes na universidade.
Desorganização, desmobilização e ingerência.
Cursos preparatório exclusivamente para o ENADE, apenas quantificação de resultados.
Falta de adequação do projeto pedagógico aos objetivos do Enade, poucos esclarecimentos aos estudantes, gestão deficitária nos polos.
Adequação do conteúdo, tempo de avaliação, atividades em sala
O processo não avalia o verdadeiro conhecimento do discente; não é um processo contínuo de avaliação; o resultado não revela as realidade das IES;
Igualar as condições de cada região ao aplicar o ENADE.

Questão 3) Favor apontar TRÊS principais pontos FRACOS no processo de gestão do ENADE.

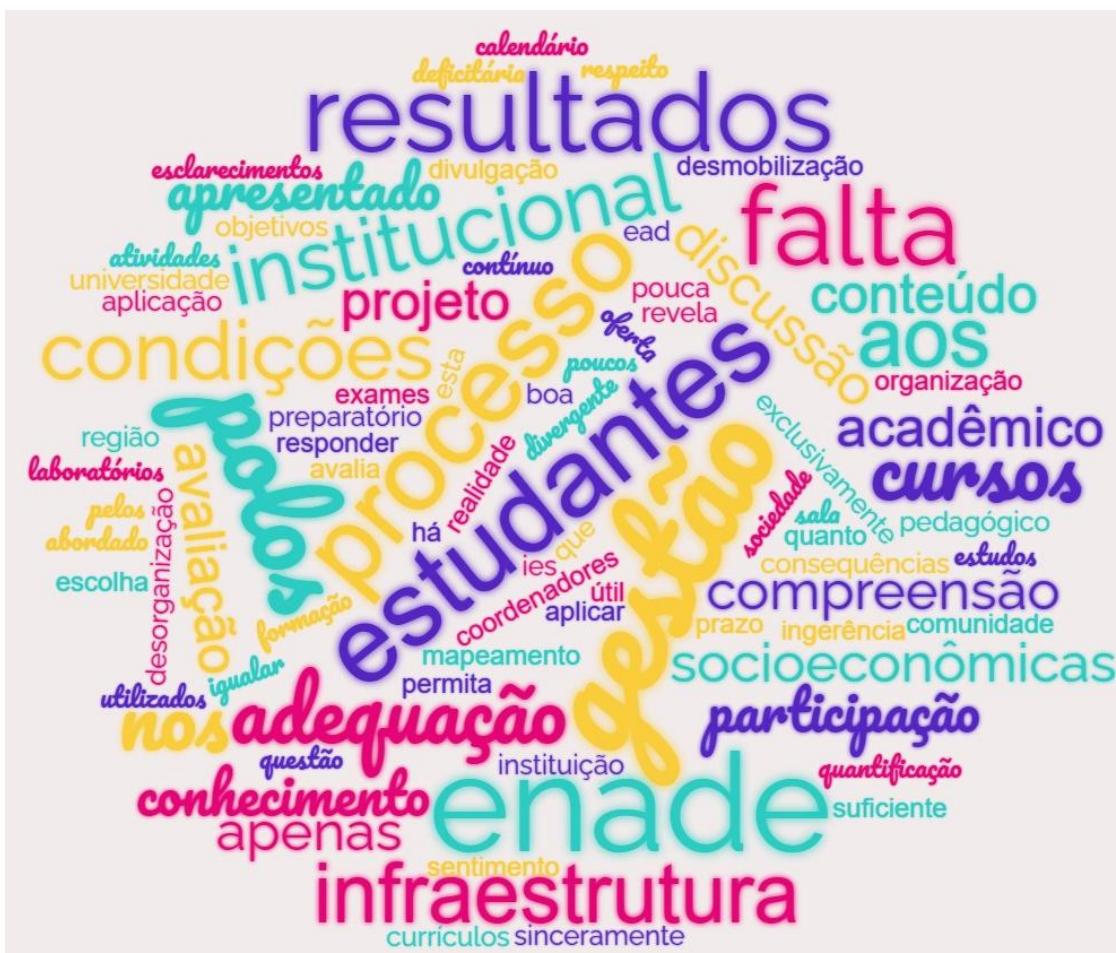
Os estudos dos resultados dos exames não ser apresentados aos estudantes. As consequências da aplicação do ENADE não ser apresentado a sociedade.

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Sobre o processo de tabulação desta questão, novamente outra resposta com o mesmo aspecto da outra precisa a atenção foi “Sinceramente, não tenho conhecimento suficiente a respeito da gestão do ENADE que me permita responder a esta questão.”.

Diante destes resultados apresentados na Tabela 12, foram lançadas em um sistema gerador de nuvens de palavras para que fosse evidenciada a maior concentração de palavras, o sistema que foi escolhido foi o NubeDePalabras e o resultado foi o demonstrado na Imagem 35 – Nuvem de Palavras da resposta da Questão 3 – terceira rodada.

Imagen 35 – Nuvem de Palavras da resposta da Questão 3 – terceira rodada.



Fonte: <https://www.nubedepalabras.es/>, 2022.

O resultado apresenta uma grande concentração como ponto FRACO no **processo**, na centralidade do **estudante**, na **gestão**, no fraqueza dos **resultados**, o **ENADE** também apareceu como ponto fraco, entre outros.

A quarta questão, com o foco na parte externa, aplicando a SWOT para apresentarem as Oportunidades no processo de gestão do ENADE, está representada através da Tabela 13, sendo ela:

Tabela 13 – Questão 4) da 3^a Rodada com as respostas.

Questão 4) Favor apontar TRÊS principais OPORTUNIDADES que podem ser exploradas no processo de gestão do ENADE.

Ênfase em interpretação de texto; amplo acervo físico e virtual; Boa oferta de laboratórios de tecnologia de informação.

Reflexão sobre proposta curricular, reestruturação infraestrutura.

Melhoria do curso, adequação do currículo do curso ao mercado de trabalho e qualidade do ensino oferecido.

Sinceramente, não tenho conhecimento suficiente a respeito da gestão do ENADE que me permita responder a esta questão.

Oportunizar melhoria no desempenho da instituição, gerar oportunidades aos egressos.

- Docentes preparados, currículo conforme, política de estágio (prática), atualidade do curso, preparo científico metodológico dos professores.
- Tornar mais evidente a relevância do exame para o estudante e sua instituição.
- Oferta de laboratórios de tecnologias da informação.

Maior esclarecimento sobre o processo ENADE, alinhamento entre o programa do curso e a avaliação ENADE.

Reformulação de metodologias de sala; integrar as discussões dos componentes nos semestres letivos; ampliar laboratórios; pouca participação dos estudantes.

1) a rede e a estrutura 2) o caráter multicampi, 3) intensificar diálogos sobre conteúdo na rede.

Questão 4) Favor apontar TRÊS principais OPORTUNIDADES que podem ser exploradas no processo de gestão do ENADE.

Autoconhecimento (instituição), planejamento, metas e objetivos.

Aprofundamento dia conhecimentos, análise crítica dos alunos.

Apresentação do Enade junto com a recepção do primeiro semestre. Reforço na metade do ciclo do curso e retomada dos objetivos nos dois meses anteriores ao processo.

Uso das avaliações em sala; explicar a importância do instrumento aos alunos, gestão dos polos.

Utilizar o resultado para a gestão e o aperfeiçoamento do projeto pedagógico; utilizar o resultado para prover as instituições públicas com os itens deficitários revelados; uma possível inclusão da nota do Enade no HE, com a finalidade de aumentar a participação discente.

Oportunidade de fazer uma análise das diferenças regionais. Consequências deste estudo com objetivos de melhorar o nível de ensino no país.

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Sobre o processo de tabulação desta questão, novamente outra resposta com o mesmo aspecto das outras duas anteriores que também precisa de atenção “Sinceramente, não tenho conhecimento suficiente a respeito da gestão do ENADE que me permita responder a esta questão.”.

Diante destes resultados apresentados na Tabela 13, também foram lançados em um sistema gerador de núvens de palavras para que fosse evidenciada a maior concentração de palavras onde o resultado foi o demonstrado na Imagem 36 – Nuvem de Palavras da resposta da Questão 4 – terceira rodada.

Imagen 36 – Nuvem de Palavras da resposta da Questão 4 – terceira rodada.



Fonte: <https://www.nubedepalabras.es/>, 2022.

O resultado apresenta uma grande concentração como ponto OPORTUNIDADES de maneira não aplicável a itens que se encontram no mercado, desta forma, a escolha não correspondeu às orientações, pois oportunidades não estão embarcadas na UNEAD-UNEB e sim no mercado. Ficou em destaque: **conhecimentos** poderá estar na IES e no no mercado, na centralidade a **instituição**, na palavra **curso, laboratórios, ENADE, melhoria**, entre outros.

A quinta questão, com o foco na parte externa, aplicando a SWOT para apresentarem as Ameaças no processo de gestão do ENADE, está representada através da Tabela 14, sendo ela:

Tabela 14 – Questão 5) da 3^a Rodada com as respostas.

Questão 5) Favor apontar TRÊS principais AMEAÇAS que podem comprometer o processo de gestão do ENADE.
Sentimento de não ser útil; Informação, formação e acompanhamento; o aluno precisa ter uma boa aprendizagem.
Não levar a discussão dos resultados para discussão ampla na comunidade acadêmica.
concorrências, perda de estudante pelo mal desempenho no ENADE e imagem da instituição.
Sinceramente, não tenho conhecimento suficiente a respeito da gestão do ENADE que me permita responder a esta questão.
Perda de credibilidade, avaliação subjetiva.
<ul style="list-style-type: none"> • Condições socioeconômicas. • Sentimento de não ser útil. Nenhuma vantagem para o estudante por estar terminando o curso. • Informação, formação e acompanhamento.
Baixa qualidade do currículo oferecido pela IES, formação não condizente com o curso, falta de laboratórios e bibliotecas.
Não participação dos estudantes; despreparo do colegiado do curso; ações para apoiar o ENEAD de forma isolada por parte do colegiado do curso, sem prioridade institucional
1) Falta de gestão nos polos, 2) problemas de comunicação, 3) falta de estímulo dos docentes.
Falta de compromisso, desmotivação (equipe) e falta de estrutura.
Os cursos preparatórios para o ENADE.
Sistema de informação ruim no EAD, abordagem inadequada dos alunos e quantidade insuficiente de eventos sobre o Enade na instituição.
Alunos devem estar conscientes, coordenadores e tutores.
O processo não indica os pontos fortes e as boas contribuições oferecidas pelas IES; não indica caminhos e soluções a curto prazo as IES; não viabiliza ou fortalece uma conexão com a avaliação do ensino básico.
Simplesmente aplicar a prova com objetivos de preencher dados estatísticos.

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Sobre o processo de tabulação desta questão, novamente outra resposta com o mesmo aspecto das outras três anteriores que também precisa de atenção “Sinceramente, não tenho conhecimento suficiente a respeito da gestão do ENADE que me permita responder a esta questão.”, desta forma, esta mesma se repetiu sobre a aplicação de toda SWOT.

Diante destes resultados apresentados na Tabela 14, também foram lançados em um sistema gerador de núvens de palavras para que fosse evidenciada a maior concentração de palavras onde o resultado foi o demonstrado na Imagem 37 – Nuvem de Palavras da resposta da Questão 5 – terceira rodada.

Imagen 37 – Nuvem de Palavras da resposta da Questão 5 – terceira rodada.



Fonte: <https://www.nubedepalabras.es/>, 2022.

O resultado apresenta uma grande concentração como ponto AMEAÇAS de maneira não aplicável a itens que se encontram no mercado, desta forma, a escolha não correspondeu às orientações, pois ameaças, dentro da SWOT não estão embarcadas na UNEAD-UNEB e sim no mercado. Ficou em destaque: **estudantes, falta, formação, informação**, na centralidade o **ENADE**, entre outros.

Na Tabela 15, foi aplicada a matriz SWOT com os resultados das três rodadas, os itens escolhidos foram extraídos das três rodadas e que realmente estavam dentro do conceito que agrupa para a distinção entre interno e externo, onde para o primeiro, faz parte do ambiente de controle e o segundo relaciona-se com o mercado e sobre este se faz o processo de previsibilidades por ser incontrolável.

Tabela 15 – Aplicação da SWOT.

INTERNOS	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> • Nível de exigência do curso, laboratórios específicos, titulação docente, biblioteca. • Docentes preparados, currículo conforme, política de estágio (prática), atualidade do curso, preparo científico metodológico dos professores. • Informação, formação e acompanhamento. • Aprofundamento do conhecimento, avaliação do processo de ensino e aprendizagem, análise crítica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os resultados são utilizados apenas para mapeamento e não há discussão com a comunidade acadêmica para discussão dos currículos dos cursos. • Gestão nos polos, falta de adequação do projeto do curso e boa oferta de laboratórios • Falta de compreensão do processo pelos discentes. • Prazo divergente do calendário acadêmico; pouca participação da instituição quanto à escolha do conteúdo abordado. • Cursos preparatório exclusivamente para o ENADE, apenas quantificação de resultados.

	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de adequação do projeto pedagógico aos objetivos do Enade. • Os estudos dos resultados dos exames não ser apresentados aos estudantes.
EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Reformulação de metodologias de sala; integrar as discussões dos componentes nós semestres letivos; ampliar laboratórios; pouca participação dos estudantes. • Aprofundamento dia conhecimentos, análise crítica dos alunos. • Apresentação do Enade junto com a recepção do primeiro semestre. Reforço na metade do ciclo do curso e retomada dos objetivos nos dois meses anteriores ao processo. • Utilizar o resultado para a gestão e o aperfeiçoamento do projeto pedagógico; utilizar o resultado para prover as instituições públicas com os itens deficitários revelados; uma possível inclusão da nota do Enade no HE, com a finalidade de aumentar a participação discente. • Oportunidade de fazer uma análise das diferenças regionais. Consequências deste estudo com objetivos de melhorar o nível de ensino no país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrências, perda de estudante pelo mal desempenho no ENADE e imagem da instituição. • Perda de credibilidade, avaliação subjetiva. • Condições socioeconômicas. • O processo não indica os pontos fortes e as boas contribuições oferecidas pelas IES; não indica caminhos e soluções a curto prazo as IES; não viabiliza ou fortalece uma conexão com a avaliação do ensino básico. • Simplesmente aplicar a prova com objetivos de preencher dados estatísticos.

Fonte: elaborado pelo autor, 2022.

5.5 – Conversões DIG

5.5.1 – Pontos Fracos para Ameaças



Na dinâmica organizacional, a conversão de pontos fracos em ameaças é uma parte essencial da análise SWOT, pois estes, quando identificados, podem ser vistos como potenciais fontes de ameaças para a organização. Para tanto os que constam na Tabela 15, são:

- Os resultados são utilizados apenas para mapeamento e não há discussão com a comunidade acadêmica para discussão dos currículos dos cursos.
- Gestão nos polos, falta de adequação do projeto do curso e boa oferta de laboratórios
- Falta de compreensão do processo pelos discentes.
- Prazo divergente do calendário acadêmico; pouca participação da instituição quanto à escolha do conteúdo abordado.
- Cursos preparatório exclusivamente para o ENADE, apenas quantificação de resultados.
- Falta de adequação do projeto pedagógico aos objetivos do Enade.
- Os estudos dos resultados dos exames não ser apresentados aos estudantes.

Desta forma, a ineficiência operacional pode ser um ponto fraco que, se não for corrigido, pode se transformar em uma ameaça à competitividade da organização. No modelo proposto se faz necessário a conversão destes como Ameaças, porém como são internos, será necessário que o gestor realize uma comparação destes eventos com o que está ocorrendo no cenário em nível de mercado.

O DIG por trás dessa análise é que a conscientização dos pontos fracos permitirá à empresa antecipar possíveis ameaças, agir proativamente e implementar estratégias para mitigar ou eliminar esses riscos antes que se tornem problemas significativos.



5.5.2 – Ameaças para Oportunidades

A conversão de Ameaças para Oportunidades é uma estratégia crucial no desenvolvimento e crescimento organizacional. Para tanto, quando identificamos ameaças, podemos transformá-las em oportunidades estratégicas, impulsionando a inovação e a resiliência da empresa. Para tanto os que constam na Tabela 15 serão somados aos pontos fracos (foram destacados com uma marcação pois somente se juntarão após a devida conversão para o ambiente externo) e ficarão da seguinte forma:

- Concorrências, perda de estudante pelo mal desempenho no ENADE e imagem da instituição.
- Perda de credibilidade, avaliação subjetiva.
- Condições socioeconômicas.
- O processo não indica os pontos fortes e as boas contribuições oferecidas pelas IES; não indica caminhos e soluções a curto prazo as IES; não viabiliza ou fortalece uma conexão com a avaliação do ensino básico.
- Simplesmente aplicar a prova com objetivos de preencher dados estatísticos.
- Os resultados são utilizados apenas para mapeamento e não há discussão com a comunidade acadêmica para discussão dos currículos dos cursos.
- Gestão nos polos, falta de adequação do projeto do curso e boa oferta de laboratórios
- Falta de compreensão do processo pelos discentes.
- Prazo divergente do calendário acadêmico; pouca participação da instituição quanto à escolha do conteúdo abordado.
- Cursos preparatório exclusivamente para o ENADE, apenas quantificação de resultados.
- Falta de adequação do projeto pedagógico aos objetivos do Enade.
- Os estudos dos resultados dos exames não ser apresentados aos estudantes.

Por exemplo, uma ameaça como **concorrências, perda de estudante pelo mal desempenho no ENADE e imagem da instituição** no mercado podem serem vistas como uma oportunidade de explorar parcerias estratégicas ou de desenvolver diferenciais competitivos que fortaleçam a posição da organização. Essa competição também pode motivar a busca por novos nichos de mercado ou a diversificação dos serviços.



5.5.3 – Oportunidades em Pontos Fortes

A conversão de Oportunidades em Pontos Fortes é um aspecto estratégico vital para o sucesso e crescimento de uma organização. Identificar e capitalizar as oportunidades pode fortalecer significativamente a posição competitiva da organização e impulsionar seu desenvolvimento.

Por conseguinte, quando uma oportunidade é identificada e aproveitada de forma eficaz, ela pode se tornar um ponto forte da organização. Para tanto os que constam na Tabela 15 serão somados às Ameaças que já foram somadas ao Pontos Fracos, estão identificados abaixo:

OPORTUNIDADES

- Reformulação de metodologias de sala; integrar as discussões dos componentes nós semestres letivos; ampliar laboratórios; pouca participação dos estudantes.
- Aprofundamento dia conhecimentos, análise crítica dos alunos.
- Apresentação do Enade junto com a recepção do primeiro semestre. Reforço na metade do ciclo do curso e retomada dos objetivos nos dois meses anteriores ao processo.
- Utilizar o resultado para a gestão e o aperfeiçoamento do projeto pedagógico; utilizar o resultado para prover as instituições públicas com os itens deficitários revelados; uma possível inclusão da nota do Enade no HE, com a finalidade de aumentar a participação discente.

- Oportunidade de fazer uma análise das diferenças regionais. Consequências deste estudo com objetivos de melhorar o nível de ensino no país.

AMEAÇAS

- Concorrências, perda de estudante pelo mal desempenho no ENADE e imagem da instituição.
- Perda de credibilidade, avaliação subjetiva.
- Condições socioeconômicas.
- O processo não indica os pontos fortes e as boas contribuições oferecidas pelas IES; não indica caminhos e soluções a curto prazo as IES; não viabiliza ou fortalece uma conexão com a avaliação do ensino básico.
- Simplesmente aplicar a prova com objetivos de preencher dados estatísticos.

PONTOS FRACOS

- Os resultados são utilizados apenas para mapeamento e não há discussão com a comunidade acadêmica para discussão dos currículos dos cursos.
- Gestão nos polos, falta de adequação do projeto do curso e boa oferta de laboratórios
- Falta de compreensão do processo pelos discentes.
- Prazo divergente do calendário acadêmico; pouca participação da instituição quanto à escolha do conteúdo abordado.
- Cursos preparatório exclusivamente para o ENADE, apenas quantificação de resultados.
- Falta de adequação do projeto pedagógico aos objetivos do Enade.
- Os estudos dos resultados dos exames não ser apresentados aos estudantes.

Por exemplo, identificar uma lacuna no mercado ou uma demanda crescente por um determinado serviço pode ser convertido em um ponto forte ao explorar essa oportunidade e se tornar líder nesse segmento.

Adaptar-se a mudanças tecnológicas ou abraçar novas tendências de mercado também pode se tornar um ponto forte da empresa, fornecendo uma vantagem competitiva significativa.

CAPÍTULO 6 – RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÕES

A presente Tese permitiu a construção de um modelo de **Difusor Integrado de Gestão (DIG)**, concebido como ferramenta capaz de simular cenários organizacionais e favorecer o processo de tomada de decisão em diferentes contextos institucionais. Sua proposta insere-se como contribuição teórico-prática relevante para a gestão educacional e para outros segmentos que demandam inovação em processos decisórios.

6.1 – Recomendações

6.1.1 Padronização de Documentos Institucionais

Durante as trajetórias da pesquisa, por meio de visitas e análises realizadas em Instituições de Ensino Superior (IES), constatou-se a heterogeneidade no tratamento do ENADE e em sua relação com instrumentos de planejamento estratégico, como o PDI e o PPI. Essa diversidade de abordagens representa um desafio para análises comparativas entre instituições e compromete a eficácia das políticas públicas de educação superior. Recomenda-se a revisão e padronização das diretrizes nacionais que orientam a elaboração desses documentos, de modo a assegurar maior coesão, consistência e comparabilidade entre as IES.

6.1.2 Adoção do Difusor Integrado de Gestão

Sugere-se a incorporação do **DIG** como ferramenta de apoio à gestão acadêmica, possibilitando integrar informações de avaliação, planejamento e desempenho em processos decisórios, contribuindo para maior efetividade institucional.

6.1.3 Continuidade na Gestão do ENADE

Recomenda-se que a **permanência dos Coordenadores de Curso** obedeça ao ciclo avaliativo do triênio do ENADE, garantindo acompanhamento integral das etapas do processo avaliativo.

6.1.4 Flexibilidade e Adaptação do Modelo

Sugere-se que o modelo seja **adaptável a diferentes setores e escalas organizacionais**, preservando sua estrutura metodológica, mas garantindo a personalização de acordo com demandas específicas de cada realidade.

6.1.5 Formação Continuada e Observatórios

Recomenda-se:

- a) investimento em **formação continuada** de gestores e docentes sobre metodologias de simulação de cenários e análise prospectiva;
- b) criação de **observatórios institucionais de avaliação**, responsáveis por consolidar dados, aplicar o DIG periodicamente e retroalimentar os processos de planejamento estratégico.

6.2 – Conclusões

6.2.1 Contribuições do Modelo

As conclusões alcançadas nesta Tese representam um marco no campo da gestão organizacional, sobretudo no que se refere à **difusão do conhecimento aplicado à educação superior**. O **Difusor Integrado de Gestão (DIG)** constitui contribuição

inovadora e consistente, apoiada no método Delphi, capaz de fortalecer processos de antecipação, análise e resposta a cenários competitivos.

6.2.2 Resultados Alcançados

O modelo demonstrou-se eficiente por:

- a) reduzir incertezas, transformando-as em incerteza científica, passível de simulação em múltiplos cenários;
- b) fortalecer a estratégia institucional, ao converter fraquezas em ameaças, ameaças em oportunidades e oportunidades em pontos fortes;
- c) promover inovação e crescimento sustentável, por meio da adaptação contínua e ressignificação de desafios;
- d) consolidar variáveis críticas de sucesso, ao integrar indicadores e metas estratégicas;
- e) ser replicável e adaptável, validado em uma IES pública, mas passível de adoção em contextos privados e outros setores.

6.2.3 Impactos Organizacionais

A aplicação prática do DIG evidenciou que a gestão baseada em **simulação de cenários** é diferencial estratégico, permitindo enfrentar incertezas com maior segurança, direcionar recursos de maneira mais eficaz e fortalecer a posição institucional em ambientes competitivos.

6.2.4 Perspectivas Futuras

O estudo não esgota as possibilidades de pesquisa. Propõem-se como desdobramentos:

- a) aplicação do DIG em diferentes setores econômicos;
- b) estudos comparativos entre instituições que adotarem o modelo;
- c) integração do DIG a ferramentas digitais de business intelligence e analytics;
- d) análises longitudinais sobre impactos de sua aplicação em resultados institucionais.

6.2.5 Atendimento aos Objetivos da Pesquisa

Os objetivos delineados no início desta Tese foram devidamente contemplados e atendidos no decorrer da investigação.

a) Objetivo Geral

O objetivo de *desenvolver um modelo de gestão universitária de caráter sistêmico e estratégico que favoreça o acompanhamento do ENADE* foi alcançado por meio da concepção e validação do **Difusor Integrado de Gestão (DIG)**, que se mostrou aplicável e relevante para o acompanhamento estratégico do exame e para a gestão universitária.

b) Objetivos Específicos

- *Identificar e desenvolver metodologias e melhores práticas de gestão de processos de avaliação:* atingido mediante revisão bibliográfica, análise documental e observação de práticas institucionais, consolidando um referencial sólido de metodologias.

- *Propor a implementação de um sistema integrado de gestão fundamentado na matriz de análise SWOT:* cumprido pela estruturação do DIG, cuja base integra a análise SWOT com metodologias de simulação de cenários.
- *Aplicar o sistema integrado de gestão no acompanhamento e na avaliação das ações voltadas ao ENADE, mediadas por um Difusor Integrado de Gestão (DIG):* realizado com a aplicação prática do modelo em uma Instituição de Ensino Superior pública, validando sua eficácia como instrumento de apoio ao processo avaliativo.

Assim, confirma-se que tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos da pesquisa foram plenamente atendidos, reforçando a consistência e a relevância dos resultados obtidos.

6.3 Síntese Final

Em síntese, as recomendações e conclusões desta Tese reafirmam o Difusor Integrado de Gestão (DIG) como uma ferramenta estratégica e inovadora para:

- aprimorar a tomada de decisões;
- impulsionar a inovação;
- garantir sustentabilidade e competitividade em organizações inseridas em contextos dinâmicos e desafiadores.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, L., ***Delphi forecasting***: Future issues in grievance arbitration, Technological Forecasting and Social Change, 1980.
- AMBRÓSIO, Aluísio; AMBRÓSIO, Vicente. A Matriz BCG passo a passo. ***Revista da ESPM***, São Paulo, v. 12, ano II, 2005.
- ANSOFF, H. Igor; McDONNEL, Edward J. (1993); ***Implantando a Administração Estratégica***. São Paulo: Atlas. 590 p.
- ASSEN, V. M.; BERG, G. V. D.; PIETERSMA, P. ***Modelos de Gestão: os 60 modelos que todo gestor deve conhecer***. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- BARDIN, L. ***Análise de conteúdo***. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARBIER, René. ***A Pesquisa-Ação*** (tradução de Lucie Didio). Brasília: Liber Livro, Editora, 2004.
- BELLONI, Maria Luiza. ***Educação a distância***. Campinas – SP: Autores Associados, 1999.
- BRASIL**. Lei n. 10.861/2004, de 14 de abril de 2004. ***Diário Oficial da República Federativa do Brasil***, Brasília, DF, 15 abr. 2004. Seção I. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm>. Acesso em: 15 jan. 2019.
- BRASIL**. MEC. 2005. ***Projeto do Sistema Universidade Aberta do Brasil***. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/universidade.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2019.
- BRASIL**. Portaria n. 2.051/2004, de 12 de dezembro de 2007. ***Diário Oficial da República Federativa do Brasil***, Brasília, DF, 13 dez. 2007. Seção I. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/legislacao/2007/portaria_40_12122007.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2019.
- BRASIL**. Portaria Normativa n. 40/2007, de 09 de julho de 2004. ***Diário Oficial da República Federativa do Brasil***, Brasília, DF, 10 abr. 2004. Seção I. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/PORTARIA_2051.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2019.
- BRASIL**. Lei n. 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. 2020. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/L13979.htm>. Acesso em: 29 mar. 2020.
- BRASIL**. Nota Técnica n. 18/2018, de 02 de agosto de 2018. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/enade/notas_tecnicas/2017/nota_tecnica_n18_2018_cpc2017.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2019.
- BRASIL**. Nota Técnica n. 70/2015, de 12 de maio de 2015. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/enade/notas_tecnicas/2013/nota_tecnica_n_70_2014_utilizacao_insumos_questionario_estudante_2013.pdf>. Acesso em: 01 jan. 2019.

BRASIL. Portal CAPES. Definição UAB. Disponível em <<http://www.capes.gov.br/acessoainformacao/perguntas-frequentes/educacao-a-distancia-uab/4144-o-que-e>>. Acesso em 10/11/2018.

BUKOWITZ, Wendi. R; WILLIAMS, Ruth. L. ***Manual de gestão do conhecimento: Ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa.*** São Paulo: Editora Bookman, 2002.

BURNHAM, Teresinha Fróes et All. ***Análise Cognitiva e espaços multireferenciais de aprendizagem: currículo, educação a distância e gestão/difusão do conhecimento.*** Salvador: Edufba, 2012.

CAMPOMAR, Marcos C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. ***Revista de Administração***, v. 26, n. 3, p. 95-97, 1991.

Chaturvedi, A., & Carroll, J. D. CLUSCALE (CLUstering and multidimensional Scal[E] ing): A Three-Way Hybrid Model Incorporating Overlapping Clustering and Multidimensional Scaling Structure. ***Journal of Classification***, P. 23, 269-299, 2006.

CHIZZOTTI, A. ***Pesquisa em ciências humanas e sociais.*** 2.ed. São Paulo: Cortez, 1995.

CRESWELL, John W. ***Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.*** Porto Alegre: Bookman, 2010.

DAVENPORT, Thomas H., ***Reengenharia de processos.*** 1954; tradução Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. ***Conhecimento Empresarial: como as organizações gerem seu capital intelectual.*** 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAYMON, Christine; HOLLOWAY, Immy. ***Qualitative research methods in public relations and marketing communications.*** London: Routledge, 2011.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: _____; BARROS, Antonio (Orgs.). ***Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.*** São Paulo: Atlas, 2005.

DECRETO MUNICIPAL nº 32.248. [Dispõe sobre as medidas temporárias de prevenção e controle para enfrentamento do COVID-19 no âmbito do município de Salvador.](https://www.normasbrasil.com.br/norma/decreto-32248-2020-salvador_390680.html) 14 de março de 2020. Disponível em: <https://www.normasbrasil.com.br/norma/decreto-32248-2020-salvador_390680.html>. Acesso em: 05 de maio de 2021.

ENOKI, CESAR, 2006: ***GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO: Uma contribuição para a avaliação de soluções Business Process Management (BPM) sob a ótica estratégica das operações.*** São Paulo 213p. Dissertação (Mestrado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – Departamento de engenharia de Produção.

FERNANDES, Reynaldo... [et al.]. ***Avaliação de cursos na educação superior: a função e a mecânica do Conceito Preliminar de Curso.*** Disponível em: <http://www.publicacoes.inep.gov.br/arquivos/{A60720EB-A186-49F2-BB66-CC9A1C8B4D73}_MIOLO_Texto para discussão nº 32.pdf>. Acesso em: 22 de dez. de 2018.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. ***Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.*** São Paulo: Saraiva, 2012.

- FLICK, Uwe. *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- FOUCAULT, M.; A Governamentalidade. In **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: Graal 1979.
- GALEFFI, Dante. *Saberes plurais e difusão do conhecimento em educação; uma perspectiva transdisciplinar*. In: GURGEL, Paulo Roberto. SANTOS, Wilson Nascimento Organizadores. *Saberes plurais, difusão do conhecimento e práxis pedagógica*. Salvador: Edufba, 2011.
- GALEFFI, Dante Et al. *Epistemologia, construção e difusão do conhecimento: perspectivas em ação*. Salvador: EDUNEB, 2011.
- GODOI, Christiane K.; MATTOS, Pedro L. C. L. de. *Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico*. In: GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. da. (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GONÇALVES, José Antônio Pereira. *Alinhando Processos, Estrutura e Compliance à Gestão Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2012.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HARMON, PAUL. BPM Methodologies and Process Maturity. BPTrends: *Business Process Trends*. Volume 4, Number 9, 2006.
- JOHANSSON, Henry J.; MCHUGH, Patrick; PENDLEBURY, A. John; WHEELER, III William A. *Processos de Negócios: como criar sinergia entre a estratégia de mercado e a excelência operacional*. São Paulo: Pioneira, 1995.
- KASTEIN, Marcel; JACOBS, Max; VAN DER HELL, Roelof; LUTTIK, Kees; TOUW-OTTEN, Fransje Delphi. *The issue of reliability. A qualitative Delphi study in primary health care in the Netherlands, Technological Forecasting and Social Change*. V. 44, n. 3, Nov. pp. 315-323, 1993.
- KOTLER, Philip. (2000); *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall. 764 p.
- KINNEAR, Thomas C.; TAYLOR, James R. *Marketing research: an applied approach*. Tokyo: McGrawHill Kogakusha, 1979.
- Kruskal, J. B., & Wish, M. *Multidimensional scaling*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1991.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- MACEDO, Roberto Sidnei; BARBOSA, Joaquim, BORBA, Sergio (Ogs). *Jacques Ardoino & a Educação*. Belo Horizonte: Autentica Editora, 2012.
- MARIN, Alexandra; WELLMAN, Barry. *Social Network Analysis: An Introduction*. In SCOTT, J; CARRINGTON, Peter J. The SAGE Handbook of Social Network Analysis. Sage, 2011.

MARIN, Alexandra; WELLMAN, Barry. Social Network Analysis: An Introduction. In SCOTT, J; CARRINGTON, Peter J. The SAGE Handbook of Social Network Analysis. Sage, 2011.

MAXIMINIANO, Antonio C. A. (2008); **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas. 491 p.

MAYKUT, Pamela; MOREHOUSE, Richard. **Beginning qualitative research: a philosophic and practice guide**. London: The Falmer Press, 1994.

MOREIRA, H.; CALEFFE, L. G. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. 2. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRaux, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **GESTÃO DE PROCESSOS: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PAVANI JR., Orlando. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM. Gestão orientada à entra por meio de objetos. Metodologia GAUSS**. São Paulo: m. Books do Brasil, 2011.

MARSHALL, Catherine; ROSSMAN, Gretchen B. **Designing qualitative research**. Sage Publications, 1995.

NONAKA, Ikujiro. **A empresa criadora de conhecimento**. In. Harvard Business Review. Gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PATTON, Michael Q. **Qualitative evaluation and research methods**. London: Sage Publications, 1990.

POLIDORI, Marlise Morosini; MARINHO-ARAUJO, Claisy M.; BARREYRO, Gladys Beatriz. **SINAES: perspectivas e desafios na avaliação da educação superior brasileira. Ensaio: aval.pol.públ.Educ.**, Rio de Janeiro, v.14, n.53, oct./dec. 2018. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40362006000400002&script=sci_arttext&tlang=e!n. Acesso em: 28 de dez. de 2018.

PORTER, M. **What is strategy? Harvard Business Review**, v. 74, p. 61- 78, Nov./Dec. 1996.

PRETTO, Nelson de Luca. **Uma escola com/sem futuro**. Campinas-SP: Papirus, 1996.

REED, M. **Teorização organizacional: um campo historicamente contestado**. In: CLEGG, S. R. et al. Handbook de estudos organizacionais. São Paulo, Atlas, 1998.

RISTOFF, Dilvo; LIMANA, Amir. **O Enade como parte da avaliação da educação superior**. Disponível em: <http://www.cpa.unopar.br/enade.pdf>, 2007. Acesso em: 26 de dez. de 2018.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RIGGS, W., **The Delphi Technique**: An experimental evaluation, Technological Forecasting and Social Change, 1983.

ROJO, Claudio A. (2005); **Modelo para a simulação de cenários: uma aplicação em instituição de ensino superior privada**. 186 f. Tese (Doutorado em Engenharia de

Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

RUDIO, F. V. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. Petrópolis: Vozes, 1986.

SELLTIZ, Claire et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1975.

SCOTT, J. *Social Network Analysis*. 4th Ed. Los Angeles: Sage, 2017.

SILVA, A. M. C.e, SILVA, B. D. da. *Dispositivos de Avaliação de Projectos em TIC: uma experiência em Portugal*, Revista Diálogo Educacional, Curitiba, v.8 n.24, p.389-404, maio/ago 2008.

SILVA, Marco. *Sala de Aula Interativa*. Rio de Janeiro: Quarter, 2000.

Steyvers, M.. **Multidimensional scaling**. In **Encyclopedia of cognitive science** (pp. 1-5). Stanford, CA: Stanford University, 2002.

UNEB. **Boletim ENADE 2018**, 03 de março de 2019. Disponível em : <https://portal.uneb.br/seavi/wp-content/uploads/sites/134/2019/03/Boletim-ENADE-2018.pdf>. Acesso em: 15 mer. 2019.

WEISE, Andreas D.; SCHULTZ, Charles A.; ROCHA, Rudimar A.; ROCHA, Jacita M. (2010), “**Un modelo de estrategia institucional para la cooperación**”. *Espacios*, 31(3), 1-4.

WOUDENBERG, F. *An evaluation of Delphi, Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 40; Nº 2, pp. 131-150, 1991.

VALLES, Miguel S. *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis, 1999.

VERAS, MANOEL. *Gestão da Tecnologia da Informação*. 1 ed. Natal: EDUFRN, 2011.

VERHINE, Robert Evan; DANTAS, Lys Maria Vinhaes; SOARES, José Francisco. **Do Provão ao ENADE**: uma análise comparativa dos exames nacionais utilizados no Ensino Superior Brasileiro. *Ensaio: aval.pol.públ.Educ.*, v.14, n.52, p.291-310, set. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362006000300002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 20 de dez. de 2018.

XANTHOPOYLOS, S.P.(2012). A experiência brasileira em educação à distância e o desafio da próxima década. (2012). In: UNESCO, CNE, MEC. Desafios e perspectivas da educação superior brasileira para a próxima década. Brasília: 2012. Disponível em: http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002189/21896_4POR.pdf. Acesso em: 20 de dez. 2019.

APÊNDICE 01. Modelo de Questionário – 1ª Rodada - Caracterização

DIFUSOR INTEGRADO DE GESTÃO - ENADE

Esta pesquisa busca desenvolver um modelo de gestão universitária através da simulação de cenários de maneira sistêmica e estratégica para favorecer o acompanhamento do ENADE - Exame Nacional de Desempenho de Estudantes. Irá compor os estudos para o Doutorado de Antônio Carlos Sanches Cardoso, mestre pelo GESTEC/UNEB e doutorando no programa Multi-Institucional e Multidisciplinar em Difusão do Conhecimento (DMMDC-UFBA), sobre orientação da Profa. Dra. Maria de Fátima Hanaque Campos.

Está sendo aplicada na UNEAD através de uma metodologia Delphi para estruturar o processo de comunicação em grupo de forma mais efetiva, possibilitando que a equipe de Coordenadores(as) de Cursos possa compreender como lidar com a demanda complexa que é a gestão do ENADE.

O método permitirá descobrir opiniões que serão apresentadas através de um painel Delphi – através da realização de uma série de questionários que irão compor as rodadas.

Ocultaremos o nome dos(as) participantes.

Contamos com vossa colaboração!

Primeira rodada com o painel de especialistas (Coordenadores de Curso):

***Obrigatório**

Endereço de e-mail * _____

1) Qual a legislação pertinente ao ENADE? * *Marcar apenas uma oval.*

Opção A - Lei nº 10.861/2004; Portaria Normativa 840/2018; Portaria Normativa Nº 828/2019 e os Editais que são publicados a cada ano.

Opção B - Lei nº 11.861/2004; Portaria Normativa 830/2018; Portaria Normativa Nº 838/2019 e os Editais que são publicados a cada ano.

2) O ENADE é obrigatório? * *Marcar apenas uma oval.*

Opção A - O ENADE é componente curricular obrigatório dos cursos de graduação, sendo o registro de participação ou dispensa justificada condições indispensáveis para a emissão do Diploma e deverá constar no histórico escolar o registro da participação.

Opção B - O ENADE é componente curricular NÃO obrigatório dos cursos de graduação, sendo o registro de participação ou dispensa justificada condições indispesáveis para a emissão do Diploma e deverá constar no histórico escolar o registro da participação.

3) Qual o objetivo do ENADE? * *Marcar apenas uma oval.*

Opção A - tem o objetivo de aferir o rendimento dos estudantes dos cursos de graduação em relação aos conteúdos programáticos, suas habilidades e competências.

Opção B - tem o objetivo de aferir o rendimento da IES em relação aos conteúdos programáticos, suas habilidades e competências exploradas.

4) O que ocorre com o resultado do ENADE? * *Marcar apenas uma oval.*

Opção A - O resultado do ENADE classifica o aluno a partir da prova aplicada. É um processo de avaliação do aluno individualmente considerado. É referencial básico para os processos de recredenciamento institucional e renovação de reconhecimento de cursos.

Opção B - O resultado do ENADE classifica a Instituição de Ensino a partir da prova aplicada ao estudante. Entretanto, não é um processo de avaliação do aluno individualmente considerado, mas sim dos cursos de graduação através da aferição das competências adquiridas pelos estudantes. É referencial básico para os processos de recredenciamento institucional e renovação de reconhecimento de cursos.

5) Quais os instrumentos básicos do ENADE? * *Marcar apenas uma oval.*

Opção A - A prova; O Questionário do Estudante; O questionário de impressões dos estudantes sobre a prova e o questionário do coordenador do(a) curso/habilitação.

Opção B - A prova (obrigatória); O Questionário do Estudante (obrigatório); O Censo Educacional e o Cronograma de acompanhamento.

6) O questionário do Coordenador do curso é obrigatório? * *Marcar apenas uma oval.*

Opção A – Sim.

Opção B – Não.

7) O questionário do Estudante do curso é obrigatório? * *Marcar apenas uma oval.*

Opção A – Sim.

Opção B – Não.

8) Como são definidas as áreas que serão avaliadas no ENADE? * *Marcar apenas uma oval.*

Opção A – A periodicidade máxima de aplicação do ENADE em cada área será anual. Apenas cursos com mais de 500 estudantes matriculados no Brasil, aferido pelo Censo da Educação Superior, estão sujeitos a serem contemplados em uma das áreas do ENADE.

Opção B – A periodicidade máxima de aplicação do ENADE em cada área será trienal. Apenas cursos com mais de 2.000 estudantes matriculados no Brasil, aferido pelo Censo da Educação Superior, estão sujeitos a serem contemplados em uma das áreas do ENADE.

9) Qual a situação dos cursos que não se enquadram em nenhuma das áreas do ENADE? **Marcar apenas uma oval.*

Opção A – Os cursos que em função da natureza de seu projeto pedagógico, ou aqueles não dispõem de Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) e por isso não puderem ser enquadrados em nenhuma das áreas do ENADE serão avaliados por comissões externas de avaliação in loco do INEP, nos anos subsequentes à divulgação dos resultados de cada um dos grupos de cursos afins avaliados no ENADE.

Opção B – Todos os cursos se enquadram em pelo menos algumas das áreas do ENADE.

10) O que se entende por “Ingressantes”? * *Marcar apenas uma oval.*

Opção A – Serão considerados estudantes ingressantes aqueles que tenham iniciado o respectivo curso no ano da edição do Enade, estejam devidamente matriculados no curso e tenham de 0 (zero) a 35% (trinta e cinco por cento) da carga horária mínima do currículo do curso integralizada até o último dia do período de retificação de inscrições.

Opção B – Serão considerados estudantes ingressantes aqueles que tenham iniciado o respectivo curso no ano da edição do Enade, estejam devidamente matriculados no curso e tenham de 0 (zero) a 25% (vinte e cinco por cento) da carga horária mínima do currículo do curso integralizada até o último dia do período de retificação de inscrições.

11) O que se entende por “Estudantes Concluintes”? * *Marcar apenas uma oval.*

Opção A – Serão considerados estudantes concluintes de cursos de bacharelado e licenciatura: aqueles que tenham integralizado 80% (oitenta por cento) ou mais da carga horária mínima do currículo do curso definido pela instituição de educação superior e não tenham colado grau até o último dia do período de retificação de inscrições, ou que tenham previsão de integralização da carga horária do curso até julho do ano subsequente da edição do Enade.

Opção B – Serão considerados estudantes concluintes de cursos de bacharelado e licenciatura: aqueles que tenham integralizado 70% (setenta por cento) ou mais da carga horária mínima do currículo do curso definido pela instituição de educação superior e não tenham colado grau até o último dia do período de retificação de inscrições, ou que tenham previsão de integralização da carga horária do curso até julho do ano subsequente da edição do Enade.

12) O que são estudantes irregulares? * *Marcar apenas uma oval.*

Opção A – São estudantes em situação irregular todos aqueles que, inscritos em edições anteriores e habilitados à prova, não tenham comparecido e não tenham obtido dispensa posterior, ou que tenham deixado de preencher o Questionário do Estudante do ENADE. Porém após o prazo de inscrição tiveram o sua dispensa homologada.

Opção B – São estudantes em situação irregular todos aqueles que, inscritos em edições anteriores e habilitados à prova, não tenham comparecido e não tenham obtido dispensa posterior, ou que tenham deixado de preencher o Questionário do Estudante do ENADE. São também irregulares de anos anteriores estudantes habilitados de cursos avaliados em anos anteriores, que por qualquer motivo tenham deixado de ser inscritos nos respectivos anos de avaliação.

13) O estudante ingressante faz a prova do ENADE? * *Marcar apenas uma oval.*

Opção A – Não.

Opção B – Sim.

14) O estudante selecionado é obrigado a participar do ENADE? * *Marcar apenas uma oval.*

Opção A – Desde 2010 o ENADE é censitário, isto é, todos os estudantes Ingressantes e Concluintes inscritos e não justificadamente dispensados devem obrigatoriamente comparecer para realização do exame.

Opção B – Desde 2010 o ENADE é censitário, isto é, todos os estudantes Concluintes inscritos e não justificadamente dispensados devem obrigatoriamente comparecer para realização do exame.

15) Qual a situação do estudante inscrito que não realizou a prova? * *Marcar apenas uma oval.*

Opção A – O estudante se tornará irregular, porém poderá colar grau e também receber o seu diploma.

Opção B – O estudante se tornará irregular e não poderá colar grau e também não poderá receber o seu diploma.

RESPOSTA SUBJETIVA

(favor concentrar em no mínimo cinco palavras).

16) Apresente algumas variáveis críticas, ou seja, situações, coisas ou fatores que podem influenciar no desempenho dos estudantes no ENADE (mínimo de cinco) que o(a) senhor(a) considera necessárias que sejam conhecidas para que uma Instituição Pública de Ensino Superior possa melhorar os seus processos de gestão universitária no planejamento e acompanhamento do ENADE: *

APÊNDICE 02. Modelo de Questionário – 2^a Rodada – Difusor Integrado de Gestão

2^a Rodada - DIFUSOR INTEGRADO DE GESTÃO - ENADE

Enviamos para o seu e-mail os gráficos gerados com todas as respostas/variáveis citadas pelos(as) especialistas na primeira rodada.

Por gentileza, responda:

Dentre todas as variáveis críticas citadas na resposta subjetiva, ou seja, (coisas) situações ou fatores que podem influenciar no desempenho dos estudantes no ENADE que foram apresentadas pelos Coordenadores(as) de Curso que compõem o painel de pesquisados, escolha 5 (cinco) de que você considera de maior importância na projeção de cenários da IES pública, no processo de gestão do ENADE.

Coloque APENAS nas 5 (cinco) a escala linear por grau de importância onde:

5 para a mais importante,

4 para importante,

3 para média importância,

2 para pouco importante e

1 para a menos importante.

As demais, que excederem as cinco mais importantes, favor não numerar.

***Obrigatório**

Endereço de e-mail *

Questões abordadas nas avaliações da graduação distintas das questões abordadas no ENADE na maioria das instituições.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5



Seleção de conteúdos mais importantes por área/curso para que sejam explorados no ENADE.

Marcar apenas uma oval.

1	2	<u>3</u>	4	5
<input type="radio"/>				

Gestão nos polos (para a EAD).

Marcar apenas uma oval.

1	2	<u>3</u>	4	5
<input type="radio"/>				

Nível de exigência do Curso, laboratórios específicos, titulação docente, biblioteca.

Marcar apenas uma oval.

1	2	<u>3</u>	4	5
<input type="radio"/>				

Tornar mais evidente a relevância do exame para o estudante e sua instituição.

Marcar apenas uma oval.

1	2	<u>3</u>	4	5
<input type="radio"/>				

Alinhamento com o programa de curso e avaliação.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

Formação para os coordenadores de curso quanto às questões específicas do ENADE.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

Os objetivos do ENADE devem ser melhor esclarecidos, numa linguagem e texto mais claro e curto.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

O aluno precisa ter uma boa aprendizagem durante o curso.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

Informação, Formação e Acompanhamento.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5



Sentimento não ser útil. Nenhuma vantagem para o estudante por estar terminando o curso.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5



Docentes preparados, Currículo Conforme, Política de Estágio (prática), atualidade do curso, preparo científico metodológico dos professores.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5



Falta de adequação do projeto pedagógico do curso aos propósitos do ENADE.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5



Condições socioeconômicas.

Marcar apenas uma oval.

1	2	<u>3</u>	4	5
<input type="radio"/>				

Flexibilização de oferta de horários dos componentes curriculares.

Marcar apenas uma oval.

1	2	<u>3</u>	4	5
<input type="radio"/>				

Boa oferta de laboratórios de tecnologias da informação.

Marcar apenas uma oval.

1	2	<u>3</u>	4	5
<input type="radio"/>				

Infraestrutura institucional.

Marcar apenas uma oval.

1	2	<u>3</u>	4	5
<input type="radio"/>				

Amplo acervo físico e virtual.

Marcar apenas uma oval.

1	2	<u>3</u>	4	5
<input type="radio"/>				

Atividades que permitam ao discente ampla participação na dinâmica universitária.

Marcar apenas uma oval.

1	2	<u>3</u>	4	5
<input type="radio"/>				

Discussão sobre o ENADE em sala, no intuito de auxiliar a compreensão de sua finalidade.

Marcar apenas uma oval.

1	2	<u>3</u>	4	5
<input type="radio"/>				

Ênfase em interpretação de texto.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

APÊNDICE 03. Modelo de Questionário – 3^a Rodada (final) – Difusor Integrado de Gestão

Pesquisa sobre o Desempenho da Unidade Acadêmica de Educação à Distância (UNEAD)

Esta pesquisa busca avaliar o desempenho da UNEAD segundo indicadores de e-business à serem alimentados no Difusor Integrado de Gestão (DIG). Trata-se da Pesquisa para o Doutorado de Antônio Carlos Sanches Cardoso, mestre pela UNEB e doutorando em Difusão do Conhecimento pela Universidade Federal da Bahia - UFBA, com orientação da Professora Dra. Maria de Fátima Hanaque Campos. Sua participação é fundamental para ampliar o conhecimento da universidade sobre a realidade da UNEAD. As respostas são anônimas. A pesquisa tem como alvo todas as Coordenações de Curso.

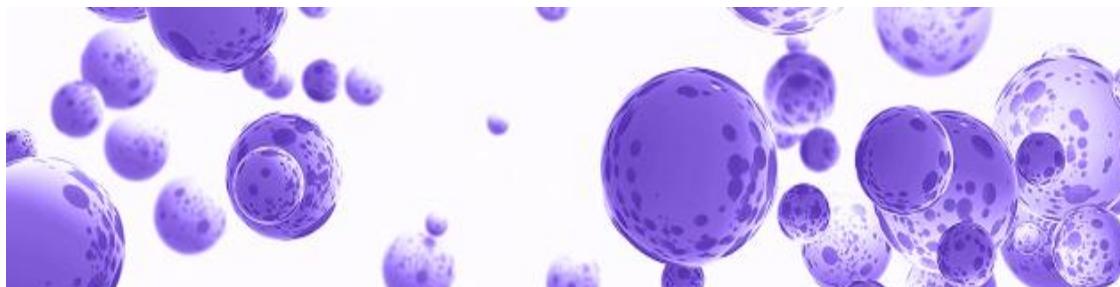
Pesquisa sobre o Desempenho da Unidade Acadêmica de Educação à Distância (UNEAD)

Obrigatório

PARTE III - DESEMPENHO

Com base na sua experiência mais relevante com EaD, indique o grau de atendimento de suas expectativas (percepção particular) sobre o desempenho da instituição no último ano (escala de 1 - Muito menor que o esperado; a 7 - Muito maior que o esperado).

1. Crescimento do número de matrículas.
2. Crescimento da participação de mercado.
3. Taxa de evasão de alunos.
4. Desempenho dos alunos.

APÊNDICE 04. Resposta ao Questionário – 1^a Rodada - Caracterização

DIFUSOR INTEGRADO DE GESTÃO - ENADE

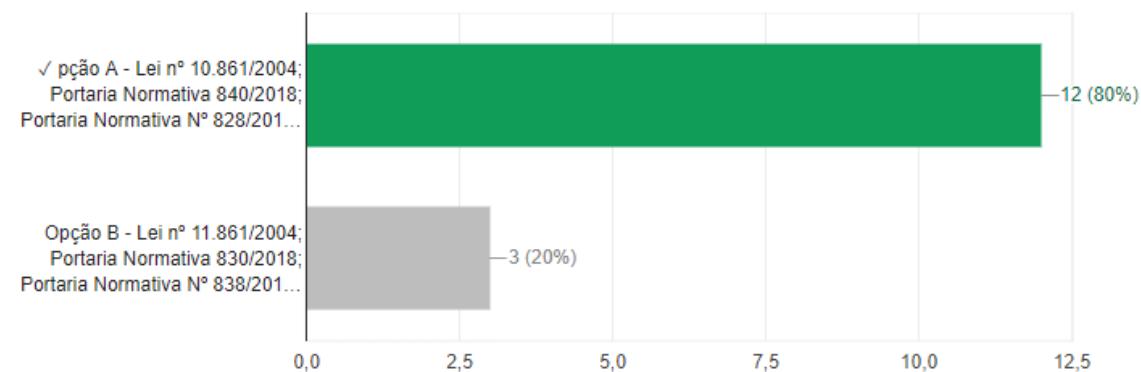
Saudações Acadêmicas!!!

Prezad@s Participantes,

Estamos publicando o resultado da Primeira Rodada, informamos que a cor **VERDE** representa as respostas **corretas** e a **CINZA** as opções **erradas**:

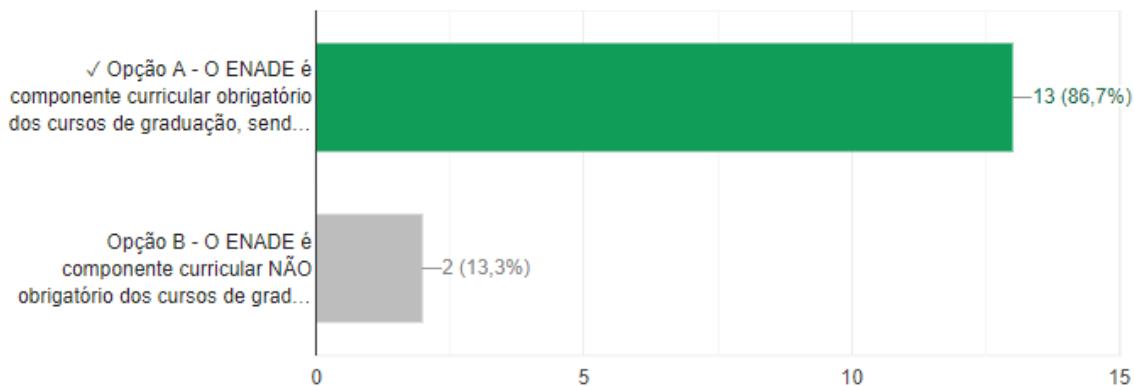
1) Qual a legislação pertinente ao ENADE?

12 / 15 respostas corretas



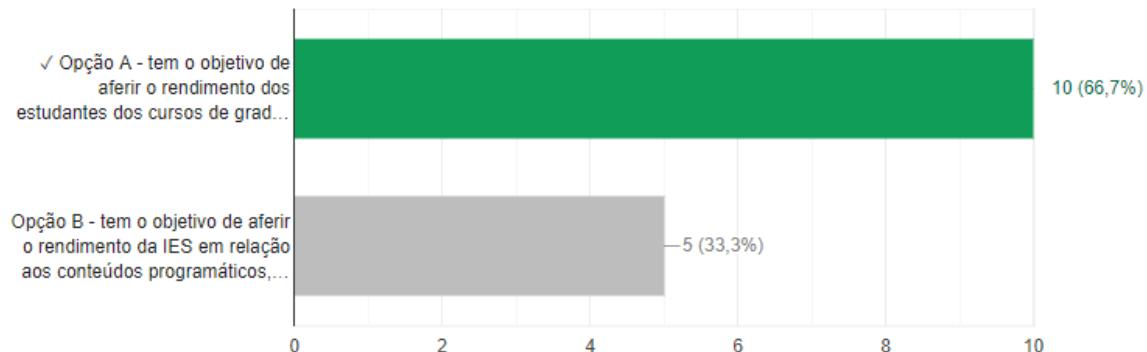
2) O ENADE é obrigatório?

13 / 15 respostas corretas



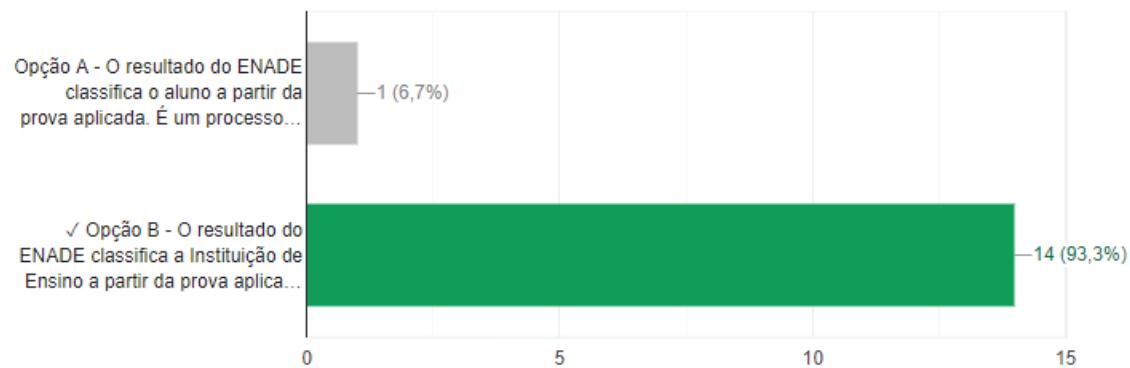
3) Qual o objetivo do ENADE?

10 / 15 respostas corretas



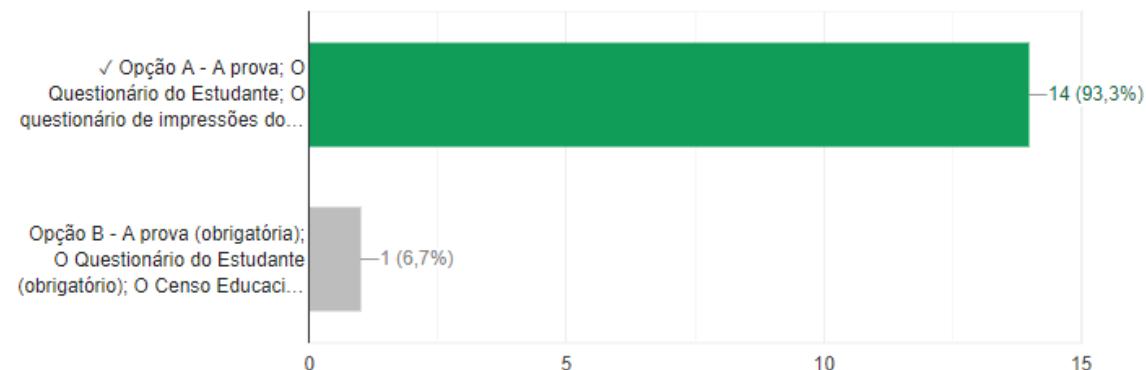
4) O que ocorre com o resultado do ENADE?

14 / 15 respostas corretas



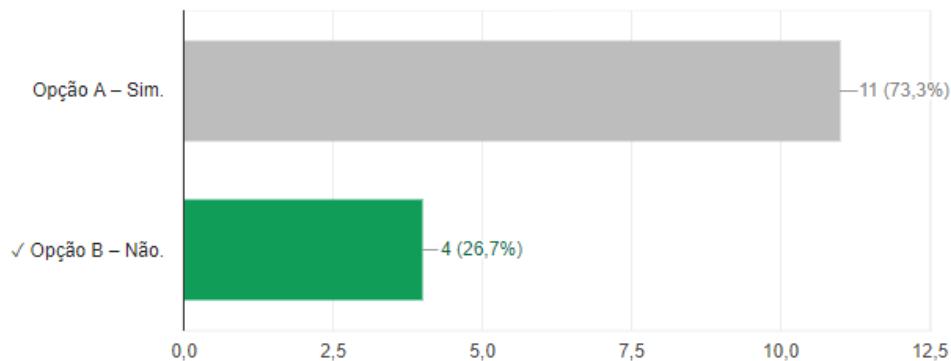
5) Quais os instrumentos básicos do ENADE?

14 / 15 respostas corretas



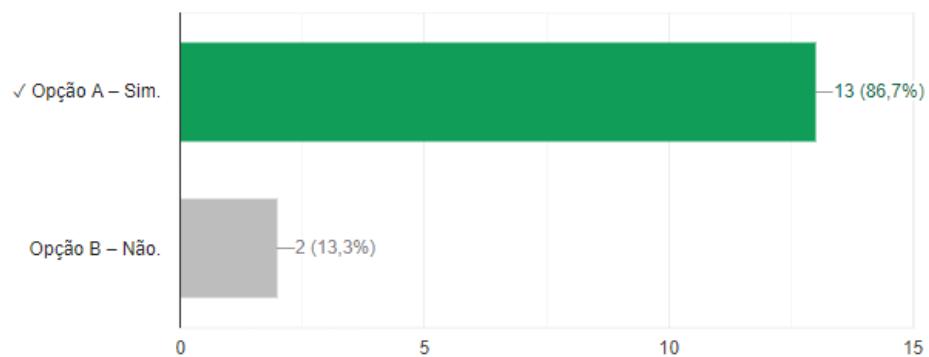
6) O questionário do Coordenador do curso é obrigatório?

4 / 15 respostas corretas



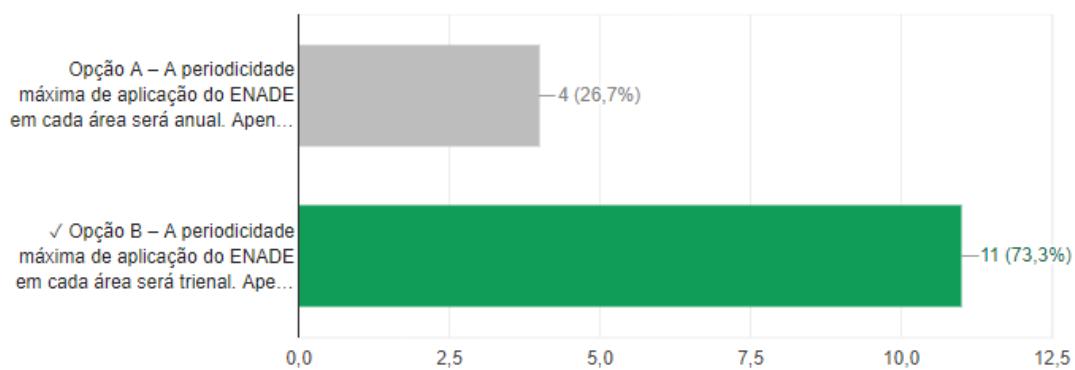
7) O questionário do Estudante do curso é obrigatório?

13 / 15 respostas corretas



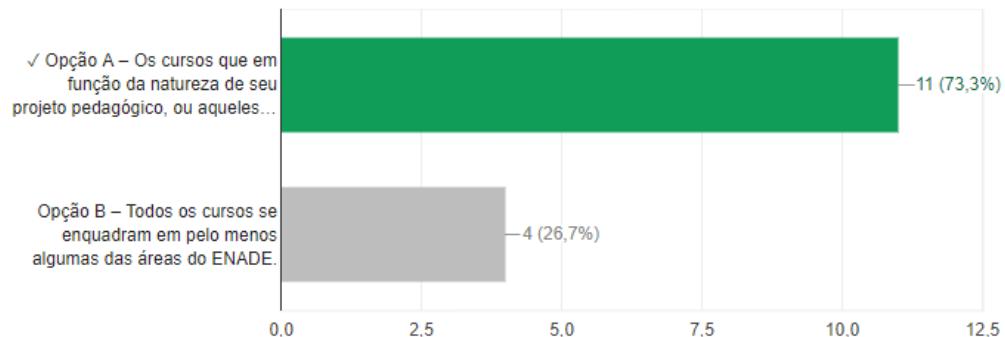
8) Como são definidas as áreas que serão avaliadas no ENADE?

11 / 15 respostas corretas



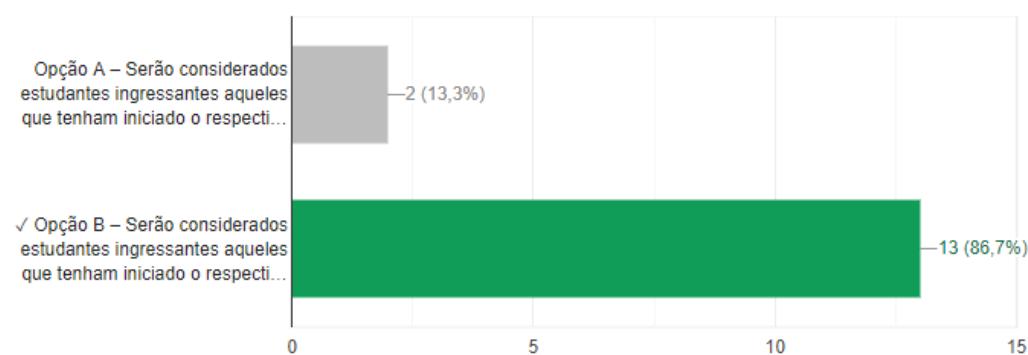
9) Qual a situação dos cursos que não se enquadram em nenhuma das áreas do ENADE?

11 / 15 respostas corretas



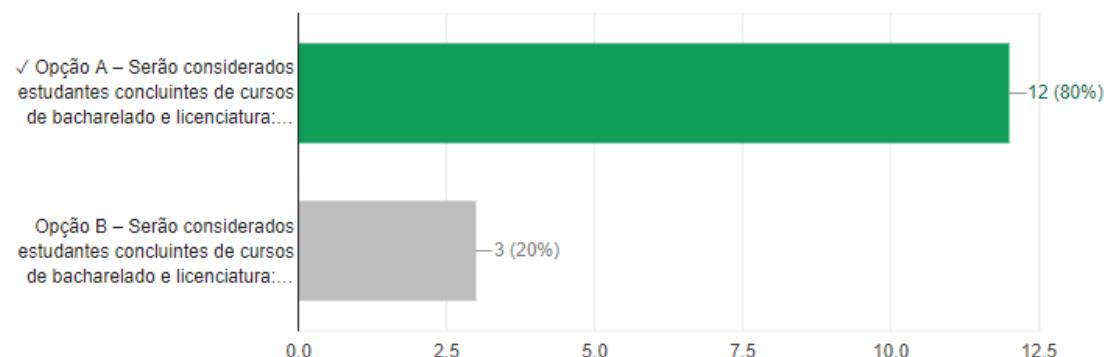
10) O que se entende por "Ingressantes"?

13 / 15 respostas corretas



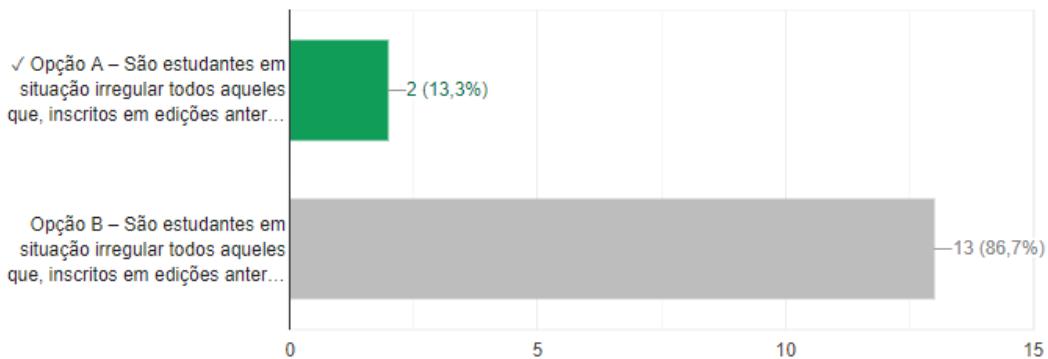
11) O que se entende por "Estudantes Concluintes"?

12 / 15 respostas corretas



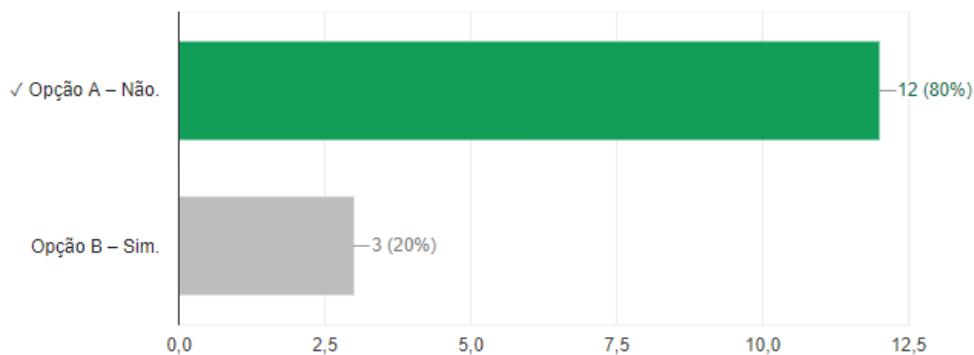
12) O que são estudantes irregulares?

2 / 15 respostas corretas



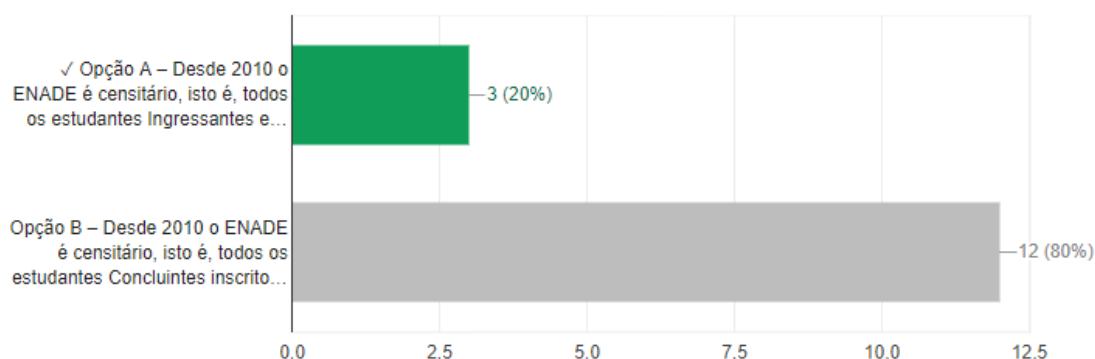
13) O estudante ingressante faz a prova do ENADE?

12 / 15 respostas corretas



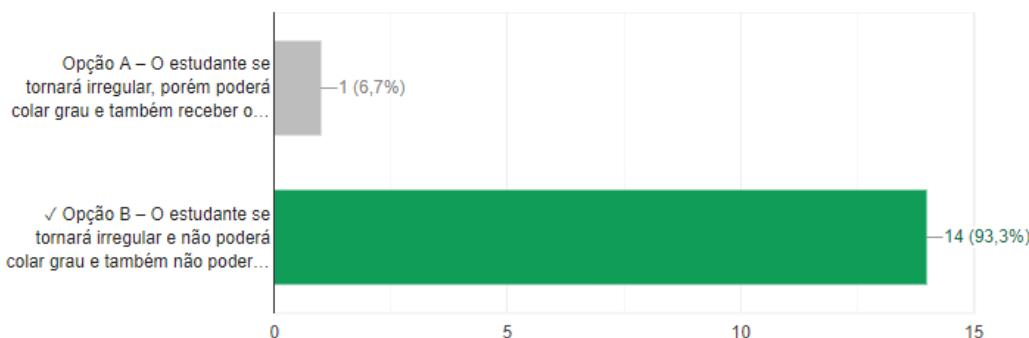
14) O estudante selecionado é obrigado a participar do ENADE?

3 / 15 respostas corretas



15) Qual a situação do estudante inscrito que não realizou a prova?

14 / 15 respostas corretas



Resposta subjetiva

16) Apresente algumas variáveis críticas, ou seja, situações, coisas ou fatores que podem influenciar no desempenho dos estudantes no ENADE (mínimo de cinco) que o(a) senhor(a) considera necessárias que sejam conhecidas para que uma Instituição Pública de Ensino Superior possa melhorar os seus processos de gestão universitária no planejamento e acompanhamento do ENADE:

Questões abordadas nas avaliações da graduação distintas das questões abordadas no ENADE na maioria das instituições. Seleção de conteúdos mais importantes por área/curso para que sejam explorados no ENADE.

Gestão nos polos (para a EAD)

Nível de exigência do Curso, laboratórios específicos, titulação docente, biblioteca

Tornar mais evidente a relevância do exame para o estudante e sua instituição

Alinhamento com o programa de curso e avaliação

Formação para os coordenadores de curso quanto as questões específicas do ENADE

Os objetivos do ENADE devem ser melhor esclarecidos, numa linguagem e texto mais claro e curto.

O aluno precisa ter uma boa aprendizagem durante o curso.

Informação, formação, acompanhamento.

Sentimento não ser útil. Nenhuma vantagem para o estudante por estar terminando o curso.

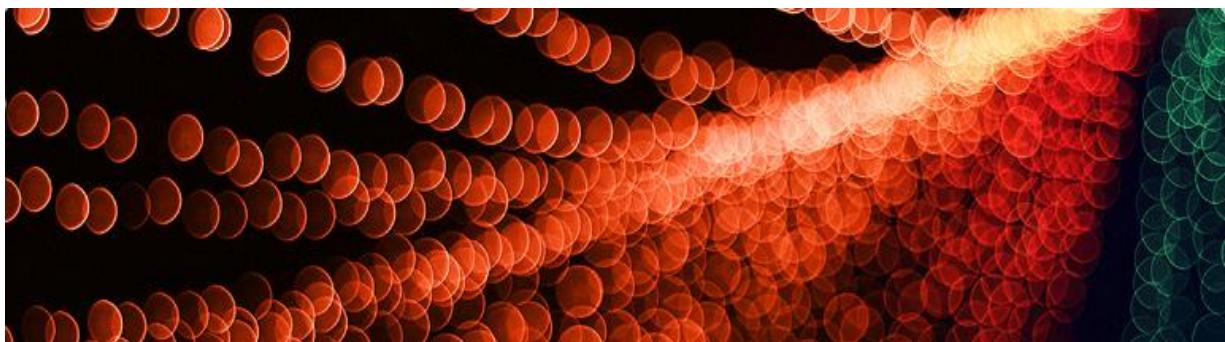
Docentes preparados, Currículo Conforme, Política de Estágio (prática), atualidade do curso, preparo científico metodológico dos professores

falta de adequação do projeto pedagógico do curso aos propósitos do ENADE

Condições socioeconômicas, conteúdos básicos dos componentes plenamente contemplados, flexibilização de oferta de horários dos componentes curriculares, boa oferta de laboratórios de tecnologias da informação.

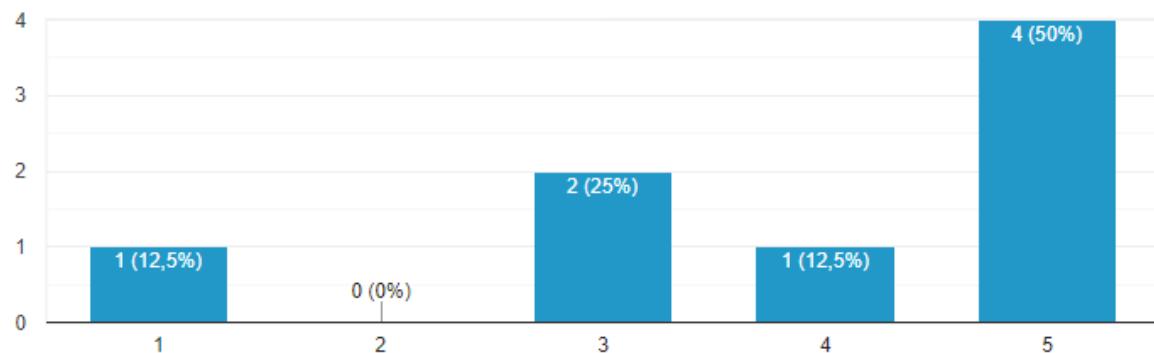
Qualificação docente; Infraestrutura institucional; Amplo acervo físico e virtual; Laboratórios equipados e interdisciplinares; Atividades que permitam ao discente ampla participação na dinâmica universitária.

Discussão sobre o ENADE em sala, no intuito de auxiliar a compreensão de sua finalidade! Ênfase em interpretação de texto.

APÊNDICE 05. Resposta ao Questionário – 2^a Rodada - Difusor Integrado de Gestão**2^a Rodada - DIFUSOR INTEGRADO DE GESTÃO - ENADE****Saudações Acadêmicas!!!****Prezad@s Participantes,**Estamos compartilhando os resultados da 2^a Rodada:

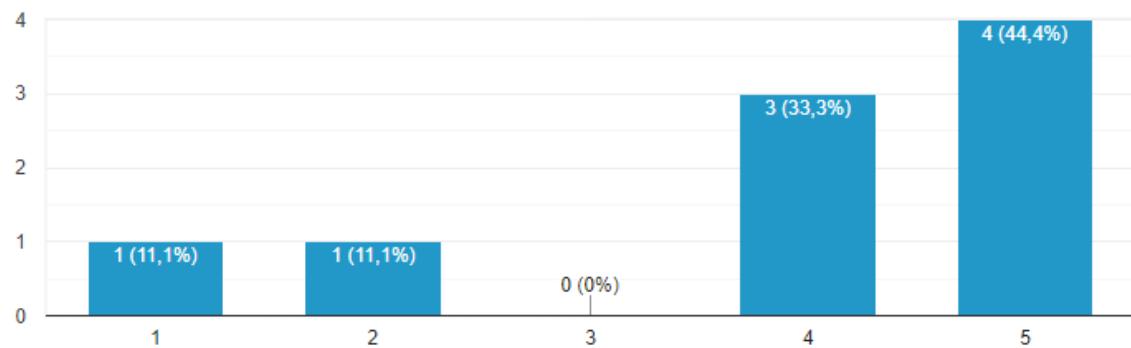
Questões abordadas nas avaliações da graduação distintas das questões abordadas no ENADE na maioria das instituições.

8 respostas



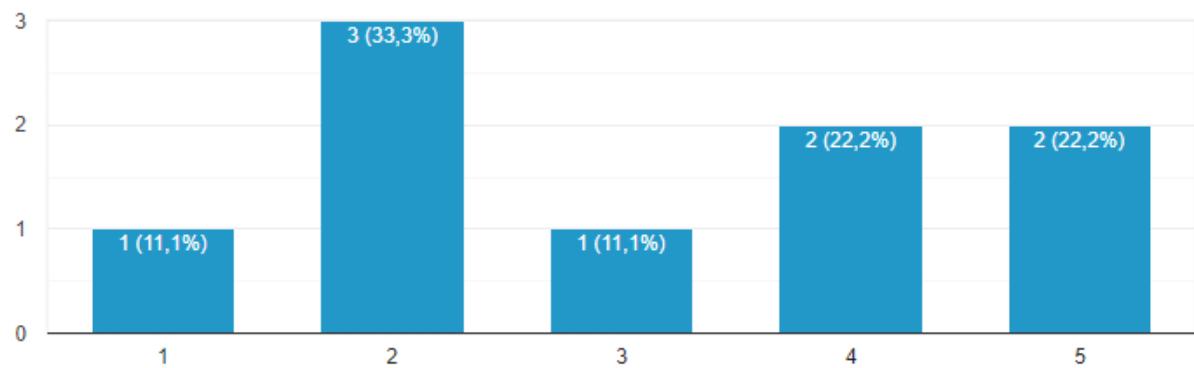
Seleção de conteúdos mais importantes por área/curso para que sejam explorados no ENADE.

9 respostas



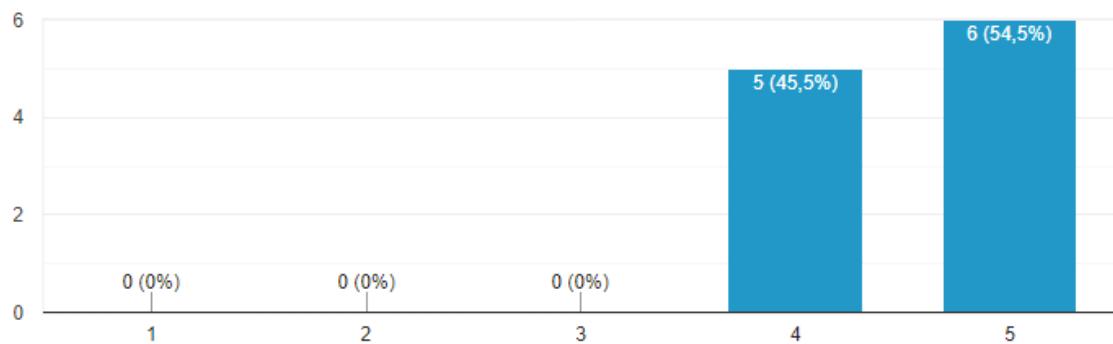
Gestão nos polos (para a EAD).

9 respostas



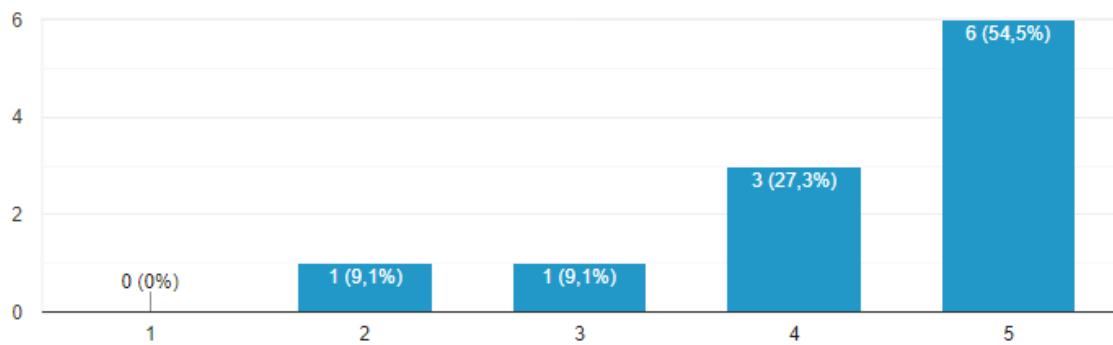
Nível de exigência do Curso, laboratórios específicos, titulação docente, biblioteca.

11 respostas



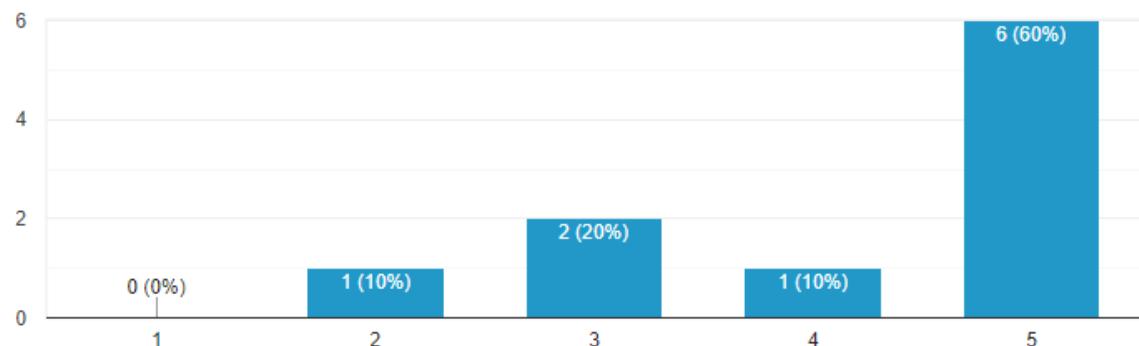
Tornar mais evidente a relevância do exame para o estudante e sua instituição.

11 respostas



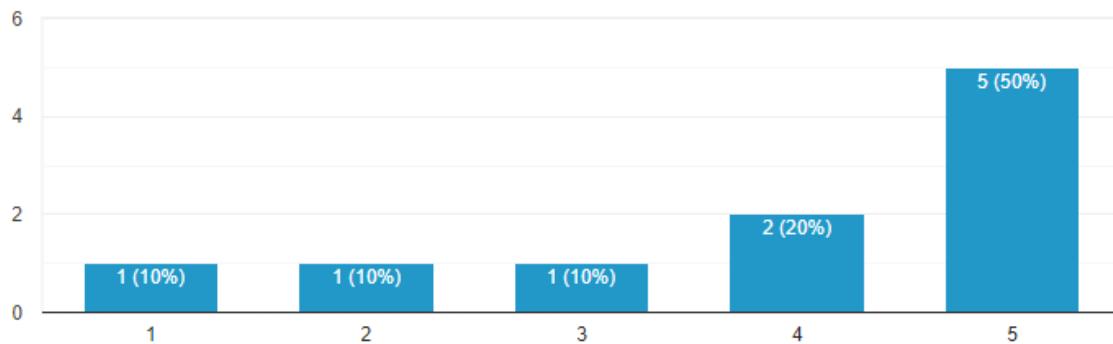
Alinhamento com o programa de curso e avaliação.

10 respostas



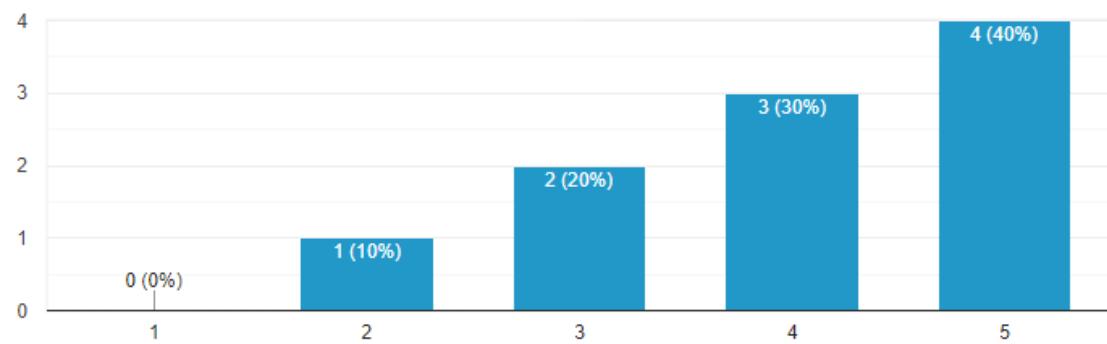
Formação para os coordenadores de curso quanto às questões específicas do ENADE.

10 respostas



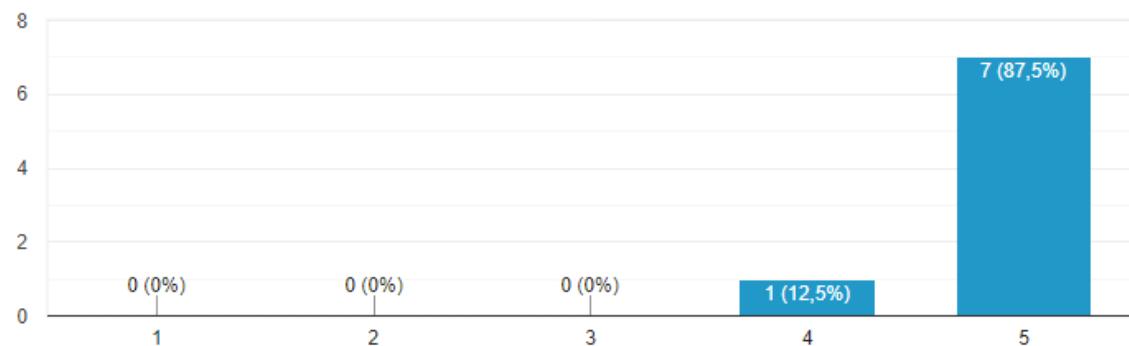
Os objetivos do ENADE devem ser melhor esclarecidos, numa linguagem e texto mais claro e curto.

10 respostas



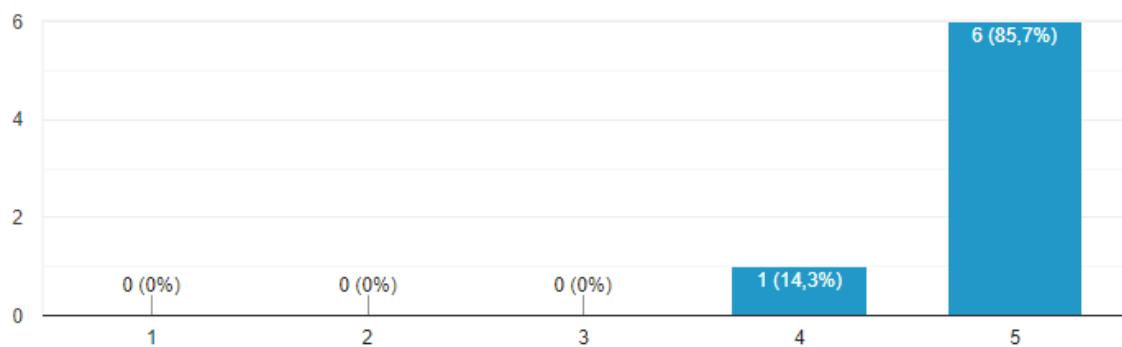
O aluno precisa ter uma boa aprendizagem durante o curso.

8 respostas



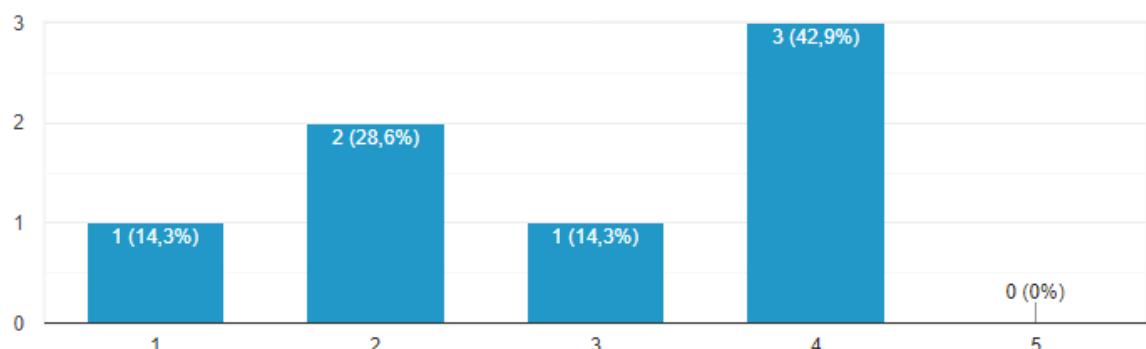
Informação, Formação e Acompanhamento.

7 respostas



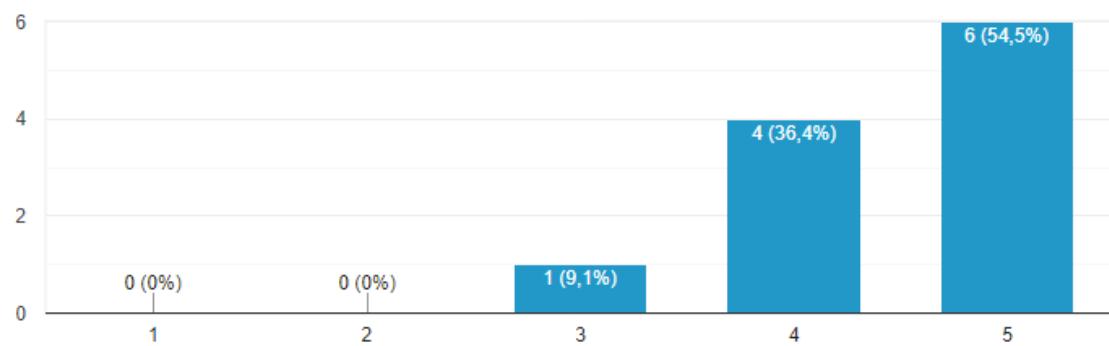
Sentimento não ser útil. Nenhuma vantagem para o estudante por estar terminando o curso.

7 respostas



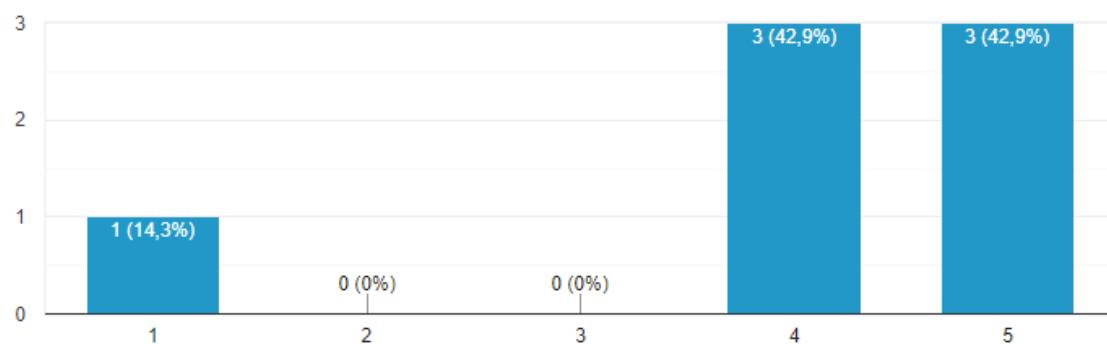
Docentes preparados, Currículo Conforme, Política de Estágio (prática), atualidade do curso, preparo científico metodológico dos professores.

11 respostas



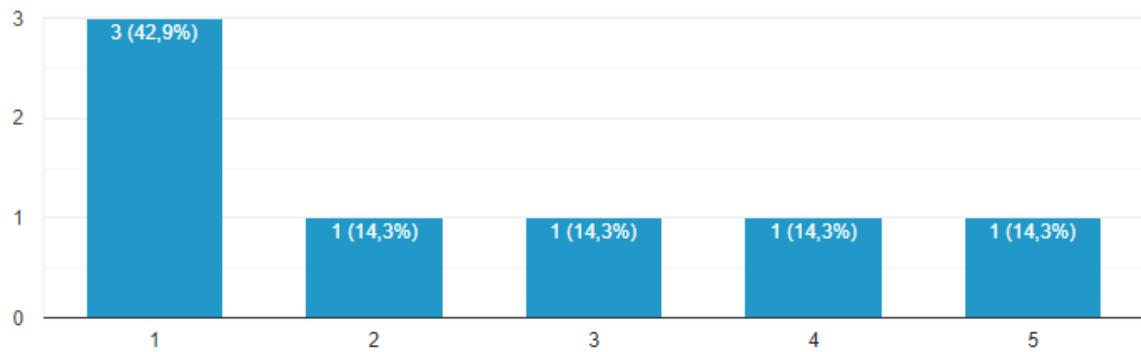
Falta de adequação do projeto pedagógico do curso aos propósitos do ENADE.

7 respostas



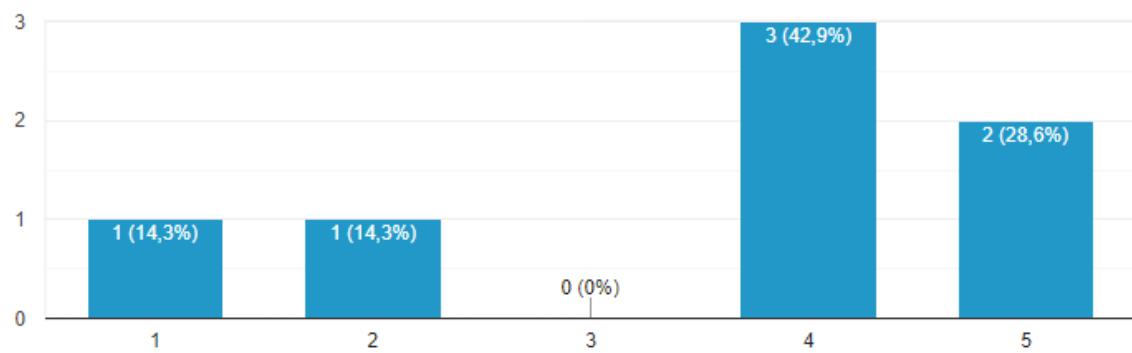
Condições socioeconômicas.

7 respostas



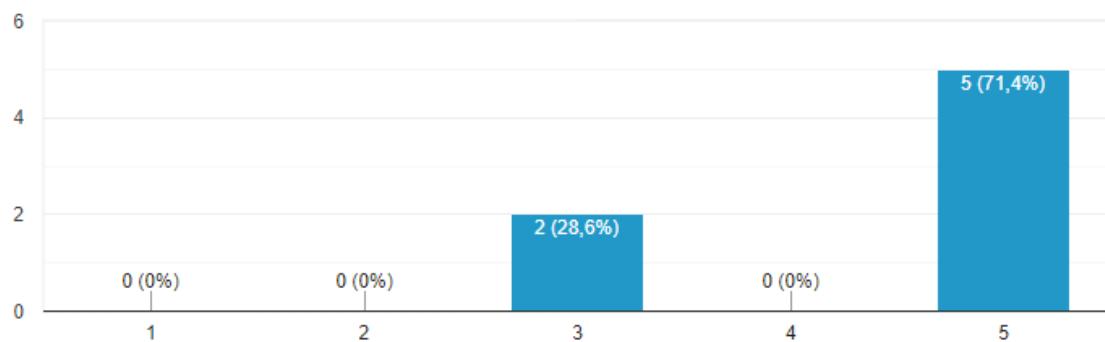
Flexibilização de oferta de horários dos componentes curriculares.

7 respostas



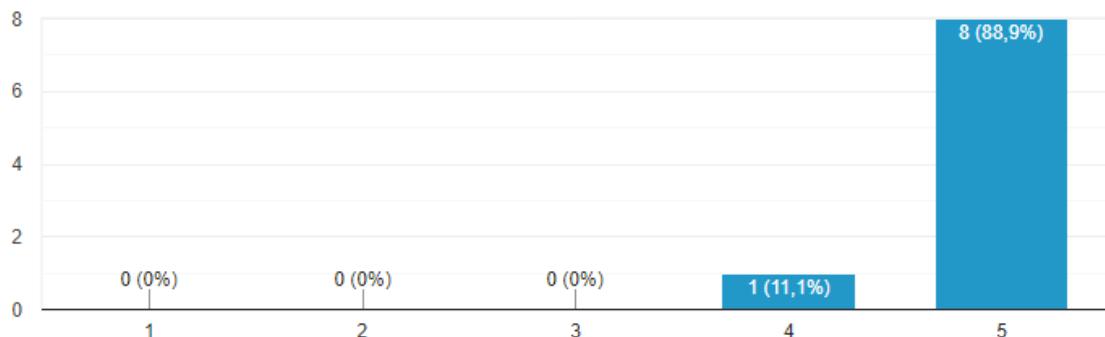
Boa oferta de laboratórios de tecnologias da informação.

7 respostas



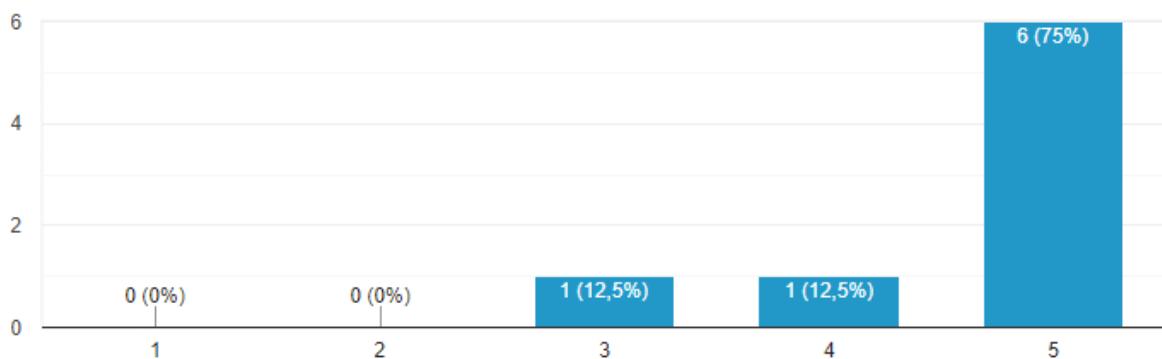
Infraestrutura institucional.

9 respostas



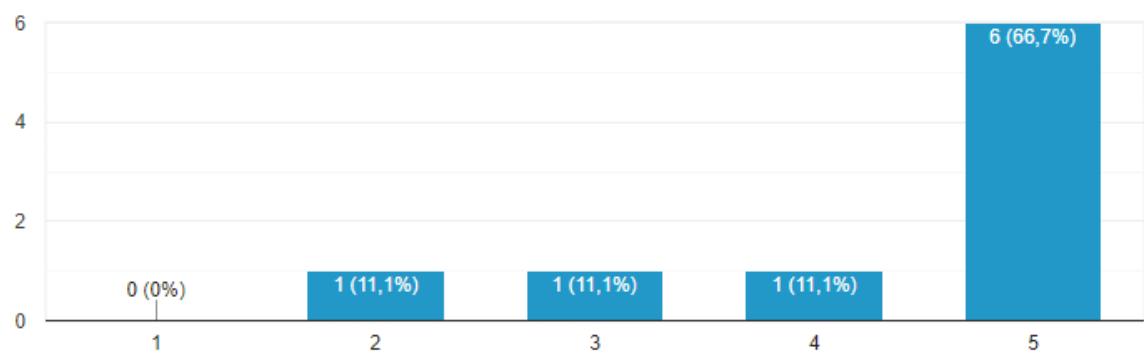
Amplo acervo físico e virtual.

8 respostas



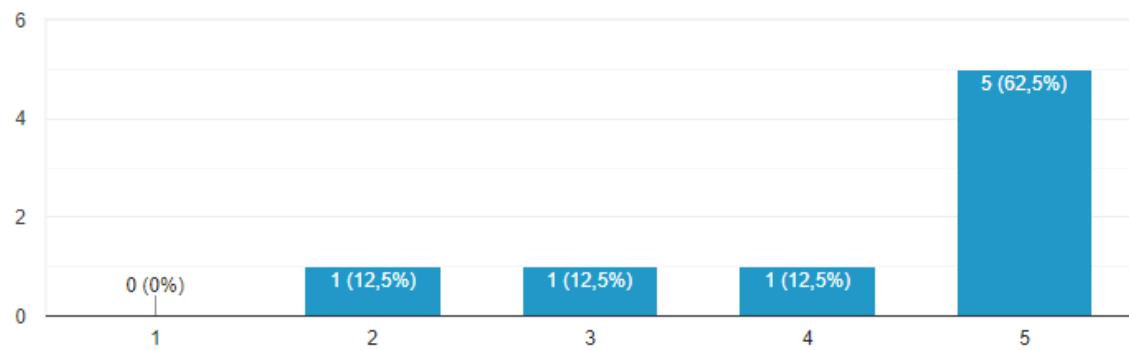
Atividades que permitam ao discente ampla participação na dinâmica universitária.

9 respostas



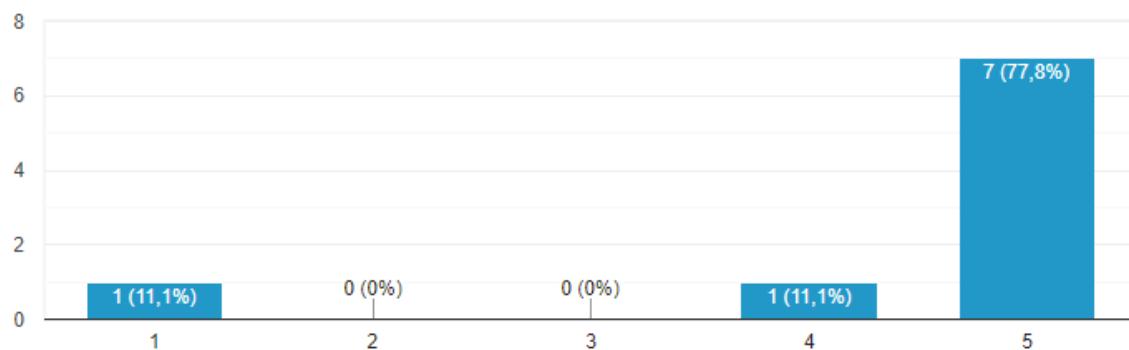
Discussão sobre o ENADE em sala, no intuito de auxiliar a compreensão de sua finalidade.

8 respostas



Ênfase em interpretação de texto.

9 respostas

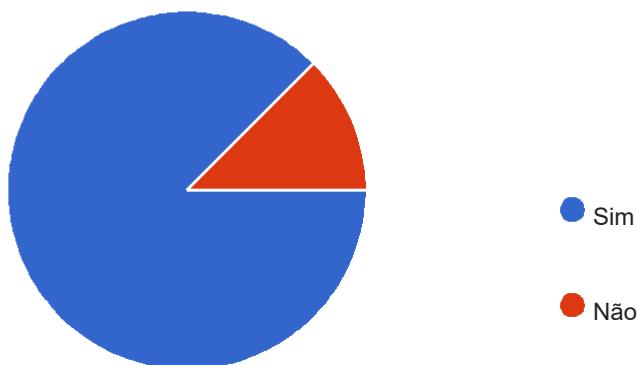


APÊNDICE 06. Resposta ao Questionário – 3^a Rodada (final) – Difusor Integrado de Gestão**3^a Rodada (final) - DIFUSOR INTEGRADO DE GESTÃO - ENADE**

16 respostas

1) Ao visualizar e analisar os resultados de ordem decrescente da 2^a Rodada no quadro abaixo, o Senhor(a) concorda que sejam as Variáveis Críticas mais adequadas para gerar informações na projeção de cenários no processo de gestão do ENADE?

16 respostas



2) Favor apontar TRÊS principais pontos FORTES no processo de gestão do ENADE.

16 respostas

Seleção de conteúdos; Questões abordadas nas avaliações diferentes do ENADE; Tornar mais evidente a relevância do exame.

Sinceramente, não tenho conhecimento suficiente a respeito da gestão do ENADE que me permita responder a esta questão.

Objetivos claros; conteúdo definido e socialização dos resultados

Ter subsídios para orientar os estudantes; fortalecer a atuação do colegiado do curso; possibilitar a discussão de temáticas atuais em sala.

Mobilização institucional, docente e discente

Avalia o aprendizado e a evolução dos alunos; avalia as condições das universidades, faculdades e centros universitários; expõe a qualidade dos cursos de graduação.

1)docentes preparados 2)interpretação do texto, 3)alinhamento programa x avaliação

A oportunidade de fazer um processo seletivo que possa fazer uma comparação com outras universidades com objetivos de ver avanços e retrocessos durante as diversas aplicações do ENAD. A oportunidade de melhorar cada vez mais o ENAD melhorando o ensino em geral.

Melhor capacitação docente, melhor engajamento discente e melhorias na estrutura institucional como um todo.

Formação docente, Currículo alinhado às novas orientações do CNE, biblioteca central

1 2 3

Aprofundamento do conhecimento, avaliação do processo de ensino e aprendizagem, análise crítica.

Credibilidade, importância acadêmica, objetivo

Planejamento, gestão e controle

•Nível de exigência do curso, laboratórios específicos, titulação docente, biblioteca. •Docentes preparados, currículo conforme, política de estágio (prática), atualidade do curso, preparo científico metodológico dos professores •Informação, formação e acompanhamento.

Discussão em sala, Alinhamento com o projeto do curso e Formação

3) Favor apontar TRÊS principais pontos FRACOS no processo de gestão do ENADE.

16 respostas

Condições socioeconômicas; Formação para os coordenadores; Infraestrutura institucional.

Sinceramente, não tenho conhecimento suficiente a respeito da gestão do ENADE que me permita responder a esta questão.

Adequação do conteúdo, tempo de avaliação, atividades em sala

Prazo divergente do calendário acadêmico; pouca participação da instituição quanto à escolha do conteúdo abordado;

Os resultados são utilizados apenas para mapeamento e não há discussão com a comunidade acadêmica para discussão dos currículos dos cursos

O processo não avalia o verdadeiro conhecimento do discente; não é um processo contínuo de avaliação; o resultado não revela a realidade das IES;

1) sentimento não ser útil, 2) gestão nos polos, 3) falta de participação dos estudantes na universidade

Igualar as condições de cada região ao aplicar o ENAD. Os estudos dos resultados dos exames não ser apresentados aos estudantes. As consequências da aplicação do ENAD não ser apresentado a sociedade.

Falta de adequação do projeto pedagógico aos objetivos do Enade, poucos esclarecimentos aos estudantes, gestão deficitária nos polos.

Infra-estrutura institucional, falta de compreensão do processo pelos discentes,

1 2 3

Cursos preparatório exclusivamente para o ENADE, apenas quantificação de resultados,.

Divulgação, compreensão do processo, organização

Desorganização, desmobilização e ingerência

•Gestão nos polos (para a EaD) •Infraestrutura institucional •Condições socioeconômicas

Gestão no polos, falta de adequação do projeto do curso e boa oferta de laboratórios

4) Favor apontar TRÊS principais OPORTUNIDADES que podem ser exploradas no processo de gestão do ENADE.

16 respostas

Ênfase em interpretação de texto; amplo acervo físico e virtual; Boa oferta de laboratórios de tecnologia de informação.

Sinceramente, não tenho conhecimento suficiente a respeito da gestão do ENADE que me permita responder a esta questão.

Uso das avaliações em sala; explicar a importância do instrumento aos alunos, gestão dos polos

Reformulação de metodologias de sala; integrar as discussões dos componentes nos semestres letivos; ampliar laboratórios; pouca participação dos estudantes.

Reflexão sobre proposta curricular, reestruturação infra-estrutura

Utilizar o resultado para a gestão e o aperfeiçoamento do projeto pedagógico; utilizar o resultado para prover as instituições públicas com os itens deficitários revelados; uma possível inclusão da nota do Enade no HE, com a finalidade de aumentar a participação discente.

1) a rede e a estrutura 2) o caráter multicampi, 3) intensificar diálogos sobre conteúdo na rede

Oportunidade de fazer uma análise das diferenças regionais. Consequências deste estudo com objetivos de melhorar o nível de ensino no país.

Apresentação do Enade junto com a recepção do primeiro semestre. Reforço na metade do ciclo do curso e retomada dos objetivos nos dois meses anteriores ao processo.

Maior esclarecimento sobre o processo ENADE, alinhamento entre o programa do curso e a avaliação ENADE

1 2 3

Aprofundamento dia conhecimentos, análise crítica dos alunos.

Oportunizar melhoria no desempenho da instituição, gerar oportunidades aos egressos,

Autoconhecimento (instituição), planejamento, metas e objetivos

•Docentes preparados, currículo conforme, política de estágio (prática), atualidade do curso, preparo científico metodológico dos professores •Tornar mais evidente a relevância do exame para o estudante e sua instituição •Oferta de laboratórios de tecnologias da informação

Melhoria do curso, adequação do currículo do curso ao mercado de trabalho e qualidade do ensino oferecido

5) Favor apontar TRÊS principais AMEAÇAS que podem comprometer o processo de gestão do ENADE.

16 respostas

Sentimento de não ser útil; Informação, formação e acompanhamento; o aluno precisa ter uma boa aprendizagem.

Sinceramente, não tenho conhecimento suficiente a respeito da gestão do ENADE que me permita responder a esta questão.

Alunos devem estsr conscientes, coordenadores e tutores

Não participação dos estudantes; despreparo do colegiado do curso; ações para apoiar o ENEAD de forma isolada por parte do colegiado do curso, sem prioridade institucional

Não levar a discussão dos resultados para discussão ampla na comunidade acadêmica

O processo não indica os pontos fortes e as boas contribuições oferecidas pelas IES; não indica caminhos e soluções a curto prazo as IES; não viabiliza ou fortalece uma conexão com a avaliação do ensino básico.

1)Falta de gestao nos polos, 2)problemas de comunicação, 3) falta de estimulo dos docentes

Simplesmente aplicar a prova com objetivos de preencher dados estatísticos.

Sistema de informação ruim no EAD , abordagem inadequada dos alunos e quantidade insuficiente de eventos sobre o Enade na instituição.

Baixa qualidade do currículo oferecido pela IES, formação não condizente com o curso, falta de laboratórios e bibliotecas.

1 2 3

Os cursos preparatório para o ENADE

Perda de credibilidade, avaliação subjetiva

Falta de compromisso, desmotivação (equipe) e falta de estrutura

•Condições socioeconômicas •Sentimento de não ser útil. Nenhuma vantagem para o estudante por estar terminando o curso •Informação, formação e acompanhamento.

concorrências, perda de estudante pelo mal desempenho no ENADE e imagem da instituição

ANEXO A: Questionário do Estudante (Modelo INEP)

Ministério da Educação

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

Diretoria de Avaliação da Educação Superior

Coordenação-Geral do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes

QUESTIONÁRIO DO ESTUDANTE

Caro (a) estudante,

Este questionário constitui um instrumento importante para compor o perfil socioeconômico e acadêmico dos participantes do ENADE e uma oportunidade para você avaliar diversos aspectos do seu curso e formação.

Sua contribuição é extremamente relevante para melhor conhecermos como se constrói a qualidade da educação superior no país. As respostas às questões serão analisadas em conjunto, preservando o sigilo da identidade dos participantes.

Para responder, basta clicar sobre a alternativa desejada. No final de cada página, ao pressionar um dos botões “Próximo” ou “Anterior”, o sistema gravará a resposta no banco de dados, que poderá ser modificado a qualquer tempo. O questionário será enviado ao Inep apenas quando, na última página, for acionado o botão “Finalizar”, indicando o preenchimento total do questionário. Ao final, será possível visualizar seu local e horário da prova.

Agradecemos a sua colaboração!

1. Qual o seu estado civil?

- A Solteiro(a).
- B Casado(a).
- C Separado(a) judicialmente/divorciado(a).
- D Viúvo(a).
- E Outro.

2. Como você se considera?

- A Branco(a).
- B Negro(a).
- C Pardo(a)/mulato(a).
- D Amarelo(a) (de origem oriental).
- E Indígena ou de origem indígena.

3. Qual a sua nacionalidade?

- A Brasileira.
- B Brasileira naturalizada.
- C Estrangeira.

1. Até que etapa de escolarização seu pai concluiu?

- Nenhuma.
- B Ensino Fundamental: 1º ao 5º ano (1ª a 4ª série).
- C Ensino Fundamental: 6º ao 9º ano (5ª a 8ª série).
- D Ensino Médio.
- E Ensino Superior - Graduação.
- Pós-graduação.

- Até que etapa de escolarização sua mãe concluiu?
 - Nenhuma.
 - Ensino fundamental: 1º ao 5º ano (1ª a 4ª série).
 - Ensino fundamental: 6º ao 9º ano (5ª a 8ª série).
 - Ensino médio.
 - Ensino Superior - Graduação.
 - Pós-graduação.

- é Onde e com quem você mora atualmente?
 - Em casa ou apartamento, sozinho.
 - Em casa ou apartamento, com pais e/ou parentes.
 - Em casa ou apartamento, com cônjuge e/ou filhos.
 - Em casa ou apartamento, com outras pessoas (incluindo república).
 - Em alojamento universitário da própria instituição.
 - Em outros tipos de habitação individual ou coletiva (hotel, hospedaria, pensão ou outro).

- Quantas pessoas da sua família moram com você? Considere seus pais, irmãos, cônjuge, filhos e outros parentes que moram na mesma casa com você.
 - Nenhuma.
 - Uma.
 - Duas.
 - Três.
 - Quatro.
 - Cinco.
 - Seis.
 - Sete ou mais.

- 8. Qual a renda total de sua família, incluindo seus rendimentos?
 - Até 1,5 salário mínimo (até R\$ 1.086,00).
 - De 1,5 a 3 salários mínimos (R\$ 1.086,01 a R\$ 2.172,00).
 - De 3 a 4,5 salários mínimos (R\$ 2.172,01 a R\$ 3.258,00).
 - De 4,5 a 6 salários mínimos (R\$ 3.258,01 a R\$ 4.344,00).
 - De 6 a 10 salários mínimos (R\$ 4.344,01 a R\$ 7.240,00).
 - De 10 a 30 salários mínimos (R\$ 7.240,01 a R\$ 21.720,00).
 - Acima de 30 salários mínimos (mais de R\$ 21.720,01).

- 9. Qual alternativa a seguir melhor descreve sua situação financeira (incluindo bolsas)?
 - Não tenho renda e meus gastos são financiados por programas governamentais.
 - Não tenho renda e meus gastos são financiados pela minha família ou por outras pessoas.
 - Tenho renda, mas recebo ajuda da família ou de outras pessoas para financiar meus gastos.
 - Tenho renda e não preciso de ajuda para financiar meus gastos.
 - Tenho renda e contribuo com o sustento da família.
 - Sou o principal responsável pelo sustento da família.

- 10. Qual alternativa a seguir melhor descreve sua situação de trabalho (exceto estágio ou bolsas)?
 - Não estou trabalhando.
 - Trabalho eventualmente.
 - Trabalho até 20 horas semanais.
 - Trabalho de 21 a 39 horas semanais.
 - Trabalho 40 horas semanais ou mais.

- 110) Que tipo de bolsa de estudos ou **financiamento do curso** você recebeu para custear todas ou a maior parte das mensalidades? No caso de haver mais de uma opção, marcar apenas a bolsa de maior duração.
 - Nenhum, pois meu curso é gratuito.
 - Nenhum, embora meu curso não seja gratuito.
 - ProUni integral.
 - ProUni parcial, apenas.

- E () FIES, apenas.
 F () ProUni Parcial e FIES.
 G () Bolsa oferecida por governo estadual, distrital ou municipal.
 H () Bolsa oferecida pela própria instituição.
 I () Bolsa oferecida por outra entidade (empresa, ONG, outra).
 J () Financiamento oferecido pela própria instituição.
 () Financiamento bancário.
- Ao longo da sua trajetória acadêmica, você recebeu algum tipo de auxílio permanência? No caso de haver mais de uma opção, marcar apenas a bolsa de maior duração.
- () Nenhum.
 B () Auxílio moradia.
 C () Auxílio alimentação.
 D () Auxílio moradia e alimentação.
 E () Auxílio Permanência.
 F () Outro tipo de auxílio.
- é Ao longo da sua trajetória acadêmica, você recebeu algum tipo de bolsa acadêmica? No caso de haver mais de uma opção, marcar apenas a bolsa de maior duração.
- A () Nenhum.
 B () Bolsa de iniciação científica.
 C () Bolsa de extensão.
 D () Bolsa de monitoria/tutoria.
 E () Bolsa PET.
 F () Outro tipo de bolsa acadêmica.
14. Durante o curso de graduação você participou de programas e/ou atividades curriculares no exterior?
- A () Não participei.
 B () Sim, Programa Ciência sem Fronteiras.
 C () Sim, programa de intercâmbio financiado pelo Governo Federal (Marca; Brafitec; PLI; outro).
 D () Sim, programa de intercâmbio financiado pelo Governo Estadual.
 E () Sim, programa de intercâmbio da minha instituição.
 F () Sim, outro intercâmbio não institucional.
15. Seu ingresso no curso de graduação se deu por meio de políticas de ação afirmativa ou inclusão social?
- A () Não.
 B () Sim, por critério étnico-racial.
 C () Sim, por critério de renda.
 D () Sim, por ter estudado em escola pública ou particular com bolsa de estudos.
 E () Sim, por sistema que combina dois ou mais critérios anteriores.
 F () Sim, por sistema diferente dos anteriores.
16. Em que unidade da Federação você concluiu o ensino médio?
- | | | | | |
|--------|--------|--------|--------|-------------------|
| () AC | () DF | () MT | () RJ | () SE |
| () AL | () ES | () PA | () RN | () SP |
| () AM | () GO | () PB | () RO | () TO |
| () AP | () MA | () PE | () RR | () Não se aplica |
| () BA | () MG | () PI | () RS | |
| () CE | () MS | () PR | () SC | |
17. Em que tipo de escola você cursou o ensino médio?
- A () Todo em escola pública.
 B () Todo em escola privada (particular).
 C () Todo no exterior.
 D () A maior parte em escola pública.
 E () A maior parte em escola privada (particular).
 F () Parte no Brasil e parte no exterior.

18. Qual modalidade de ensino médio você concluiu?

- A () Ensino médio tradicional.
- B () Profissionalizante técnico (eletrônica, contabilidade, agrícola, outro).
- C () Profissionalizante magistério (Curso Normal).
- D () Educação de Jovens e Adultos (EJA) e/ou Supletivo.
- E () Outra modalidade.

19. Quem lhe deu maior incentivo para cursar a graduação?

- A () Ninguém.
- B () Pais.
- C () Outros membros da família que não os pais.
- D () Professores.
- E () Líder ou representante religioso.
- F () Colegas/Amigos.
- G () Outras pessoas.

20. Algum dos grupos abaixo foi determinante para você enfrentar dificuldades durante seu curso superior e concluir-lo?

- A () Não tive dificuldade.
- B () Não recebi apoio para enfrentar dificuldades.
- C () Pais.
- D () Avós.
- E () Irmãos, primos ou tios.
- F () Líder ou representante religioso.
- G () Colegas de curso ou amigos.
- H () Professores do curso.
- I () Profissionais do serviço de apoio ao estudante da IES.
- J () Colegas de trabalho.
- K () Outro grupo.

21. Alguém em sua família concluiu um curso superior?

- A () Sim.
- B () Não.

22. Excetuando-se os livros indicados na bibliografia do seu curso, quantos livros você leu neste ano?

- A () Nenhum.
- B () Um ou dois.
- C () De três a cinco.
- D () De seis a oito.
- E () Mais de oito.

23. Quantas horas por semana, aproximadamente, você dedicou aos estudos, excetuando as horas de aula?

- A () Nenhuma, apenas assisto às aulas.
- B () De uma a três.
- C () De quatro a sete.
- D () De oito a doze.
- E () Mais de doze.

24. Você teve oportunidade de aprendizado de idioma estrangeiro na Instituição?

- A () Sim, somente na modalidade presencial.
- B () Sim, somente na modalidade semipresencial.
- C () Sim, parte na modalidade presencial e parte na modalidade semipresencial.
- D () Sim, na modalidade a distância.
- E () Não.

25. Qual o principal motivo para você ter escolhido este curso?

- A () Inserção no mercado de trabalho.
- B () Influência familiar.
- C () Valorização profissional.
- D () Prestígio Social.
- E () Vocação.
- F () Oferecido na modalidade a distância.
- G () Baixa concorrência para ingresso.
- H () Outro motivo.

26. Qual a principal razão para você ter escolhido a sua instituição de educação superior?

- A () Gratuidade.
- B () Preço da mensalidade.
- C () Proximidade da minha residência.
- D () Proximidade do meu trabalho.
- E () Facilidade de acesso.
- F () Qualidade/reputação.
- G () Foi a única onde tive aprovação.
- H () Possibilidade de ter bolsa de estudo.
- I () Outro motivo.

A seguir, leia cuidadosamente cada assertiva e indique seu grau de concordância com cada uma delas, segundo a **escala** que varia de **1 (discordância total)** a **6 (concordância total)**. Caso você julgue não ter elementos para avaliar a assertiva, assinale a opção “Não sei responder” e, quando considerar não pertinente ao seu curso, assinale “Não se aplica”.

ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO-PEDAGÓGICA	1 <input type="radio"/> Discordo Totalmente	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	6 <input type="radio"/> Concordo Totalmente	
27. As disciplinas cursadas contribuíram para sua formação integral, como cidadão e profissional.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	6 <input type="radio"/>	() Não sei responder () Não se aplica
28. Os conteúdos abordados nas disciplinas do curso favoreceram sua atuação em estágios ou em atividades de iniciação profissional.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	6 <input type="radio"/>	() Não sei responder () Não se aplica
29. As metodologias de ensino utilizadas no curso desafiam você a aprofundar conhecimentos e desenvolver competências reflexivas e críticas.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	6 <input type="radio"/>	() Não sei responder () Não se aplica
30. O curso propiciou experiências de aprendizagem inovadoras.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	6 <input type="radio"/>	() Não sei responder () Não se aplica
31. O curso contribuiu para o desenvolvimento da sua consciência ética para o exercício profissional.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	6 <input type="radio"/>	() Não sei responder () Não se aplica
32. No curso você teve oportunidade de aprender a trabalhar em equipe.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	6 <input type="radio"/>	() Não sei responder () Não se aplica
33. O curso possibilitou aumentar sua capacidade de reflexão e argumentação.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	6 <input type="radio"/>	() Não sei responder () Não se aplica
34. O curso promoveu o desenvolvimento da sua capacidade de pensar criticamente, analisar e refletir sobre soluções para problemas da sociedade.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	6 <input type="radio"/>	() Não sei responder () Não se aplica
35. O curso contribuiu para você ampliar sua capacidade de comunicação nas formas oral e escrita.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	6 <input type="radio"/>	() Não sei responder () Não se aplica
36. O curso contribuiu para o desenvolvimento da sua							() Não sei responder

capacidade de aprender e atualizar-se permanentemente.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	() Não se aplica
37. As relações professor-aluno ao longo do curso estimularam você a estudar e aprender.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	() Não sei responder () Não se aplica
38. Os planos de ensino apresentados pelos professores contribuíram para o desenvolvimento das atividades acadêmicas e para seus estudos.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	() Não sei responder () Não se aplica
39. As referências bibliográficas indicadas pelos professores nos planos de ensino contribuíram para seus estudos e aprendizagens.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	() Não sei responder () Não se aplica
40. Foram oferecidas oportunidades para os estudantes superarem dificuldades relacionadas ao processo de formação.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	() Não sei responder () Não se aplica
41. A coordenação do curso esteve disponível para orientação acadêmica dos estudantes.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	() Não sei responder () Não se aplica
42. O curso exigiu de você organização e dedicação frequente aos estudos.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	() Não sei responder () Não se aplica
43. Foram oferecidas oportunidades para os estudantes participarem de programas, projetos ou atividades de extensão universitária.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	() Não sei responder () Não se aplica
44. Foram oferecidas oportunidades para os estudantes participarem de projetos de iniciação científica e de atividades que estimularam a investigação acadêmica.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	() Não sei responder () Não se aplica
45. O curso ofereceu condições para os estudantes participarem de eventos internos e/ou externos à instituição.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	() Não sei responder () Não se aplica
46. A instituição ofereceu oportunidades para os estudantes atuarem como representantes em órgãos colegiados.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	() Não sei responder () Não se aplica
47. O curso favoreceu a articulação do conhecimento teórico com atividades práticas.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	() Não sei responder () Não se aplica
48. As atividades práticas foram suficientes para relacionar os conteúdos do curso com a prática, contribuindo para sua formação profissional.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	() Não sei responder () Não se aplica
49. O curso propiciou acesso a conhecimentos atualizados e/ou contemporâneos em sua área de formação.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	() Não sei responder () Não se aplica
50. O estágio supervisionado proporcionou experiências	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	() Não sei responder

diversificadas para a sua formação.							() Não se aplica
51. As atividades realizadas durante seu trabalho de conclusão de curso contribuíram para qualificar sua formação profissional	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	() Não sei responder () Não se aplica
52. Foram oferecidas oportunidades para os estudantes realizarem intercâmbios e/ou estágios no país.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	() Não sei responder () Não se aplica
53. Foram oferecidas oportunidades para os estudantes realizarem intercâmbios e/ou estágios fora do país.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	() Não sei responder () Não se aplica
54. Os estudantes participaram de avaliações periódicas do curso (disciplinas, atuação dos professores, infraestrutura).	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	() Não sei responder () Não se aplica
55. As avaliações da aprendizagem realizadas durante o curso foram compatíveis com os conteúdos ou temas trabalhados pelos professores.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	() Não sei responder () Não se aplica
56. Os professores apresentaram disponibilidade para atender os estudantes fora do horário das aulas.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	() Não sei responder () Não se aplica
57. Os professores demonstraram domínio dos conteúdos abordados nas disciplinas.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	() Não sei responder () Não se aplica
58. Os professores utilizaram tecnologias da informação e comunicação (TICs) como estratégia de ensino (projetor multimídia, laboratório de informática, ambiente virtual de aprendizagem).	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	() Não sei responder () Não se aplica
59. A instituição dispôs de quantidade suficiente de funcionários para o apoio administrativo e acadêmico.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	() Não sei responder () Não se aplica
60. O curso disponibilizou monitores ou tutores para auxiliar os estudantes.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	() Não sei responder () Não se aplica
61. As condições de infraestrutura das salas de aula foram adequadas.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	() Não sei responder () Não se aplica
62. Os equipamentos e materiais disponíveis para as aulas práticas foram adequados para a quantidade de estudantes.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	() Não sei responder () Não se aplica
63. Os ambientes e equipamentos destinados às aulas práticas foram adequados ao curso.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	() Não sei responder () Não se aplica
64. A biblioteca dispôs das referências bibliográficas que os estudantes necessitaram.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	() Não sei responder () Não se aplica
65. A instituição contou com biblioteca virtual ou conferiu acesso	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	() Não sei responder

a obras disponíveis em acervos virtuais.							() Não se aplica
66. As atividades acadêmicas desenvolvidas dentro e fora da sala de aula possibilitaram reflexão, convivência e respeito à diversidade.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	6 <input type="radio"/>	() Não sei responder () Não se aplica
67. A instituição promoveu atividades de cultura, de lazer e de interação social.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	6 <input type="radio"/>	() Não sei responder () Não se aplica
68. A instituição dispôs de refeitório, cantina e banheiros em condições adequadas que atenderam as necessidades dos seus usuários.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	6 <input type="radio"/>	() Não sei responder () Não se aplica

APÊNDICE 07. Memorial: Trajetória no Doutorado

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Descrever fatos ocorridos não é uma tarefa fácil. Porém, em algum momento, surge a necessidade de rever a trajetória intelectual e acadêmica, onde tentaremos de maneira breve e objetiva traçar um corte vertical nas andanças acadêmico-profissional durante a trajetória no Doutorado (link do meu lattes: <http://lattes.cnpq.br/0541124234843003>).

2 INGRESSO

A motivação para continuidade dos estudos, após o Mestrado em Mestrado profissional em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, nos favoreceu a participação no Doutorado Multi-institucional e Multidisciplinar em Difusão do Conhecimento. Com aprovação consolidada no processo seletivo do ano de 2017 e motivado pela perspectiva da abordagem interdisciplinar do curso, iniciamos a nossa trajetória vinculada a Linha 2, que trata das discussões e pesquisas sobre Difusão do Conhecimento – Informação, Comunicação e Gestão. Tal linha de pesquisa dedicada aos estudos sobre os processos de difusão do conhecimento na sociedade, se articula a nossa proposta de pesquisa intitulada DIFUSÃO DO CONHECIMENTO ATRAVÉS DO DIFUSOR INTEGRADO DE GESTÃO APLICADO AO ENADE/UNEB. Destacamos ainda, com o ingresso no Doutorado, a nossa vinculação ao Grupo de Pesquisa em Acompanhamento e Avaliação de Políticas Públicas (AAPP), conexo ao Departamento de Ciência Humanas do Campus I, Universidade Estadual da Bahia (UNEB), integrante da articulação institucional responsável pelo Doutorado.

3 DISCIPLINAS CURSADAS

Nos dedicamos ao cumprimento dos créditos obrigatórios e optativos, dentro dos prazos estabelecidos, obtendo aprovação em todos os componentes. Nesse contexto, podemos destacar as contribuições de cada disciplina e da atividade de Pesquisa Orientada, nos ajustes necessários ao projeto de pesquisa, tornando o protótipo uma proposição factível.

Assim, destacamos o implemento dos seguintes créditos:

- Epistemologia e Construção do Conhecimento
- Sistemas Complexos
- Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Colaborativa
- Seminário de Tese
- Sistemas de Representação do Conhecimento
- Tecnologias da Informação e Difusão Social do Conhecimento
- Seminário de Tese
- Análise de Redes Sociais
- TE- Gestão e Difusão do Conhecimento Doc.do Ens. Superior
- Metodologia de Análise dos Processos Cognitivos
- Processos de Construção do Conhecimento
- Criação e Difusão do Conhecimento para Inovação Tecnológica

4 ATIVIDADES CIENTÍFICAS

Na presente seção, enfatizamos nossa participação em eventos científicos e as publicações resultantes de nossa entrada no programa de doutorado, ressaltando nosso compromisso com a sistematização e a produção acadêmica.

4.1 Livros e Capítulos

PEREIRA, A. S.; OLIVEIRA, F. V.; CARDOSO, A. C. S. **Gestão Maxi 1: gestão e empreendedorismo**. 01. ed. Salvador: Independente, 2018. v. 01. 581p.

PEREIRA, A. S.; OLIVEIRA, F. V.; CARDOSO, A. C. S. **Gestão Maxi 2: gestão e empreendedorismo**. 02. ed. Salvador: Independente, 2019. v. 01. 228p.

CAMPOS, M. F. H.; CARDOSO, A. C. S.; VIANA, G. C. **Investigando a Rede de Matriculados no Curso de Administração da UNEB, Utilizando a Ferramenta de Análise de Redes Sociais Gephi**. In.: Maria de Fátima Hanaque Campos, José Antônio Carneiro Leão, José Francisco Barreto Neto. (Org.). Ciclo de Políticas Públicas. 01ed.Curitiba: Editora CRV, 2019, v. 01, p. 215-223.

CARDOSO, A. C. S.; BAUMANN, E. S. **Importância da Comunicação e das Redes no Processo de Construção do Conhecimento**. In.: SANTOS, Antônia da Silva; FERNANDES, Gilberto Pereira; GALEFFI, Dante Augusto (Org.). Difusão Social do Conhecimento: perspectivas epistemológicas multirreferenciais. 01 ed. Curitiba: Editora CRV, 2019, v. 01, p. 147-155.

CARDOSO, Antonio Carlos Sanches; LUZ, Danila Vasconcelos Oliveira da; CAMPOS, María de Fátima Hanaque; RICCI, María Martha Fernández. **ENSEÑANZA HIBRIDA, LOS ACTIVOS INTELECTUALES Y COMUNIDAD EPISTÉMICA EN LA UNIDADE ACADÉMICA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA.** In.: EM REDE: Revista de Educação a Distância [recurso eletrônico] Associação Universidade em Rede – UniRede. Vol. 6, n.2 (jul/dez.2019). Porto Alegre, RS: UniRede, 2019.

CARDOSO, A. C. S.; VIANA, G. C. **Experiências com a Gestão da Informação na Secretaria Geral de Cursos da UNEB.** In.: BITTENCOURT Larissa Muniz Ferreira; PIMENTA, Lídia Boaventura; CONCEIÇÃO, Lilian da Encarnação (Org.). **GESTÃO UNIVERSITÁRIA E INOVAÇÃO:** contribuição de servidores das universidades públicas do Estado da Bahia/. Salvador: EDUNEB, 2022, v. 01, p. 143-158.

PEREIRA, A. S.; SILVA, R. C. M.; CARDOSO, A. C. S. **ADMINISTRAÇÃO E ADMINISTRADORES: agora e sempre.** 01. ed. Salvador: Independente, 2022.

4.2 Apresentações de Trabalhos

CALASANS, F. V. M. ; CARDOSO, A. C. S. . **PLANTAS ORNAMENTAIS DE ESPÉCIES NATIVAS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DE UM NEGÓCIO NA REGIÃO DE NAZARÉ DAS FARINHAS/BAHIA.** 2018. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

SANTOS, 8. S. ; OLIVEIRA, Q. R. ; CARDOSO, A. C. S. **REDES E DIFUSÃO DO CONHECIMENTO: BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE A APLICAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA.** 2018. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

SANTOS, L. S. ; BRITO, C. S. ; BRITO, B. P. ; CARDOSO, A. C. S. **UTILIZAÇÃO DO MARKETING DIGITAL COMO FORMA DE ALAVANCAGEM NA EMPRESA ELIZABETH MARIE.** 2018. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

CARDOSO, A. C. S.; VIANA, G. C. ; CAMPOS, M. F. H. **Investigando a Rede de Matriculados no Curso de Administração da UNEB Utilizando a Ferramenta de Análise de Redes Sociais Gephi.** 2017. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

JESUS, N. M. A. ; CARDOSO, A. C. S.; MENEZES, A. M. F. **CONFIGURAÇÕES DA REDE DE COAUTORIA NO PROGRAMA DE DOUTORADO EM DIFUSÃO DO CONHECIMENTO NAS ÁREAS TEMÁTICAS DE TECNOLOGIA SOCIAL, EMPREENDEDORISMO SOCIAL E ECONOMIA CRIATIVA.** 2017. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

CARDOSO, A. C. S.; CAMPOS, M. F. H. ; VIANA, G. C. **O ENADE E O BPM: UM ESTUDO SOBRE ESTAS APLICAÇÕES NA UNEB.** 2017. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

II SIAAnCo. SEMINÁRIO INTERNACIONAL ANÁLISE COGNITIVA, CONFIGURAÇÕES DA REDE DE COAUTORIA NO PROGRAMA DE DOUTORADO

EM DIFUSÃO DO CONHECIMENTO NAS ÁREAS TEMÁTICAS DE TECNOLOGIA SOCIAL, EMPREENDEDORISMO SOCIAL E ECONOMIA CRIATIVA. 2017. (Seminário).

4.3 Participação em Bancas de Conclusão de Curso de Graduação

PEREIRA, A. S.; BRITO, T. T. L.; JUNIOR, W.; CARDOSO, A. C. S.. Participação em banca de Tainá Tamires Lopes de Brito e Waldileno. **Análise do Branding do Centro de Integração Empresa Escola - CIEE para o aperfeiçoamento do seu Recall.** 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Instituto Baiano de Ensino Superior.

PEREIRA, A. S.; CARDOSO, A. C. S.; SANTOS, L. G.; SOUZA, L. A.. Participação em banca de Larissa e Leandro. **A Importância de Contabilidade Gerencial para o Administrador na Empresa Le Biscuit.** 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Instituto Baiano de Ensino Superior.

PEREIRA, A. S.; CARDOSO, A. C. S.; CALDAS, J.; REIS, R. Participação em banca de Jader e Rafael. **Gestão Empresarial e Corrupção: Perfil dos Gestores Brasileiros em Tempo de Lava Jato.** 2017.

CARDOSO, A. C. S.; PEREIRA, A. S.; SANTOS, F. J.; ARAUJO, J. P.; SILVA, J. S.. Participação em banca de Fernanda, Joana e Joseane. **Analizar a Avaliação de Desempenho por Competência Denominada 360º na Empresa X no Cargo de Repcionista.** 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Instituto Baiano de Ensino Superior.

CARDOSO, A. C. S.; PEREIRA, A. S.; SANTOS, J. L. A.; SOUSA, M. P.. Participação em banca de João e Mônica. **A Contribuição do Curso de Administração de Empresas para o Desenvolvimento Profissional dos Alunos do Curso de Administração IBES/FACSL.** 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Instituto Baiano de Ensino Superior.

CARDOSO, A. C. S.; VIANA, G. C.; CHAVES, D. R.; Orientação do TCC e participação em banca de Tamara Monique Pereira da Cunha. **Deficiências na Gestão dos Estabelecimentos de Entreterimento em Salvador.** 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – UNEB.

CAMPOS, M. F. H.; CARDOSO, A. C. S.; Participação em banca de Andresa Augusta Umbelino Santos. **Aplicação da Matriz SWOT na Microempresa Comercial Drezza.** 2019.1. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – UNEB.

CAMPOS, M. F. H.; CARDOSO, A. C. S.; Participação em banca de Rafael Bahiense de Sousa. **Desenvolvimento de Marca Própria de Material Esportivo do E. C. Bahia: um estudo de caso da marca do Esquadrão.** 2019.1. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – UNEB.

LEÃO, J. A. C.; CARDOSO, A. C. S.; Participação em banca de Fabrício Grilo de Freitas. **Marketing de Esportes: um estudo de caso sobre uma empresa de**

esportes do Estado da Bahia. 2019.1. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – UNEB.

CARDOSO, A. C. S.; PEREIRA, A. S.; JARDIM, D. T. A. K.; Orientação do TCC e participação em banca de Iuri Bandeira Aragão Rigaud Lima. **Programação Neurolinguística: um estudo de caso sobre sua prática para Administradores.** 2019.1. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – UNEB.

PEREIRA, A. S.; CARDOSO, A. C. S.; Participação em banca de Bianca Pereira Brito. **Gestão Operacional na Área de Telecomunicações: o compartilhamento de localização em Salvador através do sistema de integração “NTOPUS”.** 2019.1. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – UNEB.

CAMPOS, M. F. H.; CARDOSO, A. C. S.; Participação em banca de Tathyara Santiago Passos dos Santos. **A Tendência do Marketing Digital na Microempresa Salvador Decor na cidade de Salvador-BA.** 2019.1. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – UNEB.

SANTOS, J. N.; CARDOSO, A. C. S.; Participação em banca de Manoel Passos Ribeiro Neto. **Os Principais Desafios do Gestor da Inovação no Brasil.** 2019.1. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – UNEB.

LEÃO, J. A. C.; CARDOSO, A. C. S.; Participação em banca de Jean Souza Santos Sala. **Marketing no Futebol Brasileiro: a utilização do programa sócio torcedor do Esporte Clube Bahia.** 2019.1. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – UNEB.

SANTOS, M. P.; CARDOSO, A. C. S.; Participação em banca de Iago Gomes Bastos. **De Pai para Filho: uma análise sobre as expectativas dos herdeiros da geração Y, os quais não demonstram interesse em suceder uma empresa familiar.** 2019.1. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – UNEB.

CARDOSO, A. C. S.; BENEVIDES, T. M.; SAMPAIO, R. A.; Orientação do TCC e participação em banca de Fábia Virgínia Marques Calasans. **Horticultura Ornamental Tropical: estudo de viabilidade econômica e financeira para implantação de um horto na região de Nazaré das Farinhas/Bahia.** 2019.2. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – UNEB.

CARDOSO, A. C. S.; PEREIRA, A. S.; MACEDO, L. R.; Orientação do TCC e participação em banca de Marcos Gabriel Dias Nascimento. **Mercado de Produção de Conteúdo Audiovisual Gamer: como jovens brasileiros estão empreendendo suas próprias imagens através do games.** 2019.2. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – UNEB.

BENEVIDES, T. M.; CARDOSO, A. C. S.; Participação em banca de Danile Sobral Brandão Remedi. **Implantação do Balanced Scorecard em uma Empresa do Terceiro Setor: um estudo de caso sobre a creche comunitária Vovó Clara.** 2019.2. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – UNEB.

BENEVIDES, T. M.; CARDOSO, A. C. S.; Participação em banca de Maria Lais da Silva Ribeiro. **Business Model Generation: uma análise da aplicação dessa**

ferramenta em novos negócios no segmento musical independente. 2019.2. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – UNEB.

BENEVIDES, T. M.; SILVA, A. P.; CARDOSO, A. C. S.; Participação em banca de Luciano Campos Reis Júnior. **Iniciativas Empreendedoras de Impacto Social em Salvador/BA: algumas considerações.** 2019.2. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – UNEB.

SANTANA, A. P.; CARDOSO, A. C. S.; Participação em banca de Taiane de Jesus Brandão; Vanuza Moreira Araújo e Estéfane Simões Galvão. **O Impacto na Estrutura Organizacional no Sindicato dos Comerciários da Cidade de Salvador Durante a Pandemia.** 2020.2. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – ISEC-FACSL.

SANTANA, A. P.; CARDOSO, A. C. S.; Participação em banca de Aline Lima Andrusyszyn; Ivan Costa dos Santos e Leila Estrela Guerreira dos Santos. **Estrutura Organizacional da Empresa Original Tennis e seus Impactos durante a pandemia.** 2020.2. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – ISEC-FACSL.

SANTANA, A. P.; CARDOSO, A. C. S.; Participação em banca de Deusiane Santos e Luis Henrique Menezes. **Estrutura Organizacional: os aspectos motivacionais na gestão de pessoas.** 2020.2. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – ISEC-FACSL.

SANTANA, A. P.; CARDOSO, A. C. S.; Participação em banca de Gerson Alves Conceição Júnior e Silmara S. Brito. **Mudanças na Estrutura Organizacional devidos aos impactos da pandemia do COVID-19.** 2020.2. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – ISEC-FACSL.

SANTANA, A. P.; CARDOSO, A. C. S.; Participação em banca de Ítalo Kim Kanomata Silva. **Os Impactos da Pandemia na Estrutura Organizacional de uma empresa do setor de construções.** 2020.2. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – ISEC-FACSL.

4.4 Palestras

Cenários e a Revolução do Conhecimento, 2019 - Empresa CSN - Companhia Siderúrgica Nacional (Multinacional).

Competências interpessoais na gestão estratégica de pessoas, 2018 – UNINASSAU.

Intercâmbio como forma Empreendedora de Networking e Desenvolvimento Educacional, 2018 – UNINASSAU.

Mercado de Trabalho, 2018 – UNINASSAU.

A Importância da Gestão de Processos para o Profissional Interconectado, 2018 – UNINASSAU.

Ciclo de Debates Contemporâneos, Sem Conversa Fiada – UNEB - Serrinha. **O Administrador Contemporâneo: Importância da Gestão de Processos para o Profissional Interconectado.** 2017. (Seminário).

Palestra – **Oficina de Planejamento de Negócios com o uso do Trello.** 2019, ISEC-FACSL. (Seminário).

Jornada Pedagógica do Centro Universitário de Salvador – UNICEUSA, apresentou o Resultado da CPA – 2022. 2023. (Seminário).

4.5 Organização de Eventos

CAMPOS, M. F. H. ; SANTOS, A. C. M. ; CARDOSO, A. C. S. . **I WORKSHOP INTERNACIONAL DA REDDIED.** 2019. UFBA-UNEB (Outro).

CAMPOS, M. F. H. ; MESSEDER, S. A. ; MARQUES, M. I. C. ; CARDOSO, A. C. S. . **I WORKSHOP INTERNACIONAL EM DIFUSÃO DO CONHECIMENTO: TECNOLOGIA SOCIAL, EMPREENDEDORISMO SOCIAL E ECONOMIA CRIATIVA.** 2017. UNEB (Outro).

CAMPOS, M. F. H. ; MENEZES, A. M. F. ; BEZERRIL, S. M. T. ; LEAO, J. A. C. ; CARDOSO, A. C. S. . **I SEMINÁRIO ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS** - UNEB. 2017. (Congresso).

CAMPOS, M. F. H. ; MENEZES, A. M. F. ; CARDOSO, A. C. S. . **I WORKSHOP INTERNACIONAL EM DIFUSÃO DO CONHECIMENTO: TECNOLOGIA SOCIAL, EMPREENDEDORISMO SOCIAL E ECONOMIA CRIATIVA.** 2017. UNEB (Congresso).

CARDOSO, A. C. S. **INOVA ADM – Influências do Marketing Digital em Salvador.** 2019. UNEB (Seminário).

CARDOSO, A. C. S. **Visita Técnica – Parque das Dunas.** 2019. ISEC-FACSL (Atividade de Campo).

CARDOSO, A. C. S. **EMPREENDEDORISMO NEGRO.** 2020. UNEB (Simpósio).

CARDOSO, A. C. S. **IV SIMPÓSIO BAIANO DE MARKETING ESTRATÉGICO: PRODUTOS NATURAIS E ORGÂNICOS.** 2021. UNEB (Simpósio).

CARDOSO, A. C. S. **I SIMPÓSIO DE PLANO DE NEGÓCIOS E EMPREENDEDORISMO: ESTRATÉGIA DE VENDAS EM TEMPO DE PANDEMIA NO VALE DO SÃO FRANCISCO.** 2021. UNEB (Simpósio).

4.6 Participação em Eventos

I WORKSHOP INTERNACIONAL DA REDDIED. 2019. UFBA-UNEB.

I WORKSHOP INTERNACIONAL EM DIFUSÃO DO CONHECIMENTO: TECNOLOGIA SOCIAL, EMPREENDEDORISMO SOCIAL E ECONOMIA CRIATIVA. 2017. UNEB.

I SEMINÁRIO ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS - UNEB. 2017.

I WORKSHOP INTERNACIONAL EM DIFUSÃO DO CONHECIMENTO: TECNOLOGIA SOCIAL, EMPREENDEDORISMO SOCIAL E ECONOMIA CRIATIVA. 2017. UNEB.

II SEMINÁRIO ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS - UNEB. 2019.

4.7 Visitas em Estados para atuar como avaliador do INEP/MEC

Instituição (Cidade/Estado)	Curso Avaliado	Ano
1) Faculdade A Chapecó/SC	Processos Gerenciais	2018
2) Faculdade B Cuiabá/MT	Processos Gerenciais	2018
3) Faculdades C Caldas Novas/GO	Gestão de Recursos Humanos	2018
4) Faculdade D Floriano/PI	Gestão de Recursos Humanos	2018
5) Faculdade E São Paulo/SP	Gestão Hospitalar	2018
6) Faculdade G Porto Alegre/RS	Gestão de Recursos Humanos	2019
7) Faculdade H São Paulo/SP	Administração	2019
8) Faculdade I Ituverava/SP	Gestão de Recursos Humanos	2019
9) Faculdade J Brasília/DF	Processos Gerenciais	2019
10) Faculdade K Ribeirão Preto/SP	Gestão de Recursos Humanos	2019
11) Faculdade L Betim/MG	Gestão de Recursos Humanos	2021
12) Faculdade M Itaúna/MG	Letras - Português e Inglês	2021
13) Faculdade N Parauapebas/PA	Gestão de Recursos Humanos	2021

14) Faculdade O Piracicaba/SP	Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Projetos	2022
15) Faculdade P São Lourenço/MG	Logística	2022
16) Faculdade Q São Paulo/SP	Tradutor em Inglês	2022
17) Faculdade R Três de Maio/RS	Administração	2022

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da árdua trajetória, sem ter a possibilidade de uma licença, bem como, considerando as dificuldades enfrentadas para expressar plenamente a profundidade das aprendizagens adquiridas ao longo do doutorado por meio de qualquer sistematização, neste relatório, destacamos as principais atividades que nos conduziram ao processo de qualificação e às grandes vivências nas mais variadas Instituições. Enfatizamos, nesse contexto, a indispensabilidade da prática colaborativa vivenciada com professores, orientadora e colegas, que generosamente compartilharam conhecimentos e experiências em prol da ressignificação, expansão e construção de novos saberes.