

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: ANÁLISE DE UMA EXPERIÊNCIA

Mara Lúcia Castilho*
Maria Cristina Loyola dos Santos**
Neuza Garbin***

RESUMO: O presente artigo tem como objetivo analisar o processo de implantação da avaliação institucional pelo corpo técnico-administrativo do UniCEUB e o emprego dos procedimentos de sensibilização utilizados para esse segmento. A dificuldade de encontrar literatura pertinente sobre a utilização dos resultados da avaliação na área administrativa despertou interesse em divulgar a experiência do Centro Universitário de Brasília. Foi feita análise das ações de sensibilização utilizadas no processo e das reações dos atores em função da utilização dos resultados da avaliação pelo corpo técnico-administrativo, no período de 1996 a 2005. Foi constatado que, no caso do UniCEUB, a realização de atividades de sensibilização, ao longo do processo, e não apenas na fase preliminar ou de divulgação dos resultados, mostrou-se eficiente para amenizar as resistências desfavoráveis à avaliação. Pôde-se perceber aumento na participação dos atores avaliadores.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação Institucional. Sensibilização. Setor Administrativo.

INTRODUÇÃO

Avaliação institucional em instituições de ensino remete-nos à ação de levantar informações sobre a realidade organizacional, a fim de utilizá-las para tomada de decisões e busca da excelência da atividade-fim. Trigueiro (2000) entende que a abrangência das técnicas avaliativas deve levar em consideração o conjunto de processos psicológicos e sociais que perpassam a instituição no âmbito acadêmico ou no administrativo propriamente dito.

* Mestre em Educação; coordenadora da Comissão Própria de Avaliação (CPA) do UniCEUB; professora do curso de Letras do UniCEUB e da disciplina Avaliação Institucional da Pós-graduação em Docência Universitária do Centro Universitário de Brasília; assessora da Diretoria Acadêmica do UniCEUB.

** Mestre em Educação; membro da CPA do UniCEUB; professora do curso de Psicologia do UniCEUB; professora da disciplina Avaliação Institucional da Pós-graduação *lato sensu* em Docência Universitária do Centro Universitário de Brasília.

*** Especialista em Avaliação; professora da Faculdade de Ciências da Educação do UniCEUB; supervisora dos Estágios Supervisionados dos cursos de licenciatura do UniCEUB.

A literatura especializada (TRIGUEIRO, 2000; BALZAN; LOPES; SORDI, 2003; SILVA; BUDAG, 2003) tem apresentado mais informações sobre os resultados da avaliação institucional no âmbito acadêmico que quanto aos aspectos administrativos e de gestão, embora a busca da excelência da atividade-fim, não possa desconsiderar os procedimentos desenvolvidos pela atividade-meio. A dificuldade de encontrar literatura pertinente sobre a utilização dos resultados da avaliação na área administrativa despertou interesse em divulgar a experiência do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB).

As hipóteses aventadas para a escassez na divulgação de experiências de avaliação institucional pelo corpo técnico-administrativo podem estar relacionadas à não-realização dessa etapa da avaliação pelas Instituições de Educação Superior (IES), à desconexão da atividade-fim e da atividade-meio ou à descaracterização do valor que esse segmento pode dar à propulsão do processo avaliativo. Entendemos que o sucesso do processo está relacionado à sensibilização dos atores e, conseqüentemente, à implantação da cultura de avaliação. Enfocaremos o papel da avaliação pelo corpo técnico-administrativo na concretização dessa cultura na IES.

O processo de avaliação institucional no UniCEUB, existente há dez anos, tem deparado com entraves na implantação da cultura da avaliação. As comissões responsáveis pelo processo tentam, ao longo desses anos, em função dos resultados obtidos, sanar dificuldades, modificando a metodologia de execução das etapas previstas em seu plano, inclusive o da sensibilização. Praticar avaliação institucional sem antes instaurar a cultura de avaliação parece ser inviável para garantir a realização e a continuidade do processo avaliativo. Por outro lado, sabe-se que a cultura de avaliação se desenvolve a partir de sua prática, o que garante a vivência dos princípios proclamados para a avaliação pelos gestores.

Este artigo tem como objetivo analisar o processo de implantação da avaliação institucional pelo corpo técnico-administrativo do UniCEUB e o emprego dos procedimentos de sensibilização utilizados para esse segmento. Pretende-se apontar alguns resultados da sensibilização realizada no primeiro semestre de 2005 e a importância desse processo na coleta de dados e no diagnóstico da realidade institucional.

AValiação INSTITUCIONAL: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES CONCEITUAIS

Entende-se por avaliação institucional o processo permanente de reflexão sobre as ações globais da instituição que inclui o conjunto de dimensões, estruturas, gestão, relações, atividades de ensino, pesquisa e extensão, segundo a missão institucional. A avaliação deve envolver todo o conjunto de atividades da área educacional, inclusive os procedimentos administrativos, pois a atividade-fim da instituição depende da atividade-meio e do modelo de gestão praticado. Na perspectiva do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), para melhor conhecer a dimensão acadêmica, filosófica e política das IES, é necessário compreender as relações sociais e as condições de trabalho, a eficiência administrativa e a eficácia dos processos interpessoais que se desenvolvem nas diversas instâncias da instituição (BRASIL; MEC; INEP, 2004, p. 96).

Dias Sobrinho (2004), ao tratar da epistemologia da avaliação, apresenta duas visões: a objetivista e a subjetivista. Esclarece as distinções entre as bases epistemológicas, porém ressalta os aspectos complementares e não-excludentes desses modelos de avaliação.

A avaliação fundamentada na epistemologia objetivista é, geralmente, utilizada como regulação com base em indicadores quantitativos. Seu núcleo central é a verificação, a constatação de coerência e das diferenças encontradas entre o realizado e o idealizado. Tal procedimento é fechado e não permite a interação dos sujeitos com o objeto, sob o pretexto de isenção de contaminações subjetivas. Não reconhece o contexto na emissão dos resultados. A avaliação fundamentada na epistemologia subjetivista, diferentemente da objetivista, indica que a realidade é complexa, dinâmica, aberta e valoriza as abordagens qualitativas e intuitivas para compreender o contexto do objeto avaliado.

Fundamentado na visão subjetivista, a avaliação deve procurar produzir a reflexão sobre os valores e as práticas institucionais e deverá nortear projetos de intervenção para que os objetivos institucionais sejam alcançados. Aborda os fenômenos do campo social por meio de metodologias complexas, que valorizam a construção de processos sociais, e não de poder. A missão do UniCEUB destaca a formação do cidadão, entendido como todo e qualquer indivíduo pertencente à comunidade acadêmica. Nesse sentido, a função da avaliação é subsidiar as atividades educativas de acordo com o contexto das relações sociais, com enfoque na formação do indivíduo.

Não há dúvidas de que a visão objetivista da avaliação é apropriada, quando se trata de medir o realizado e o pretendido nos projetos institucionais. No entanto, parece não ser indicado

desvincular essa modalidade avaliativa da reflexão sobre o processo social de formação do cidadão. Cabe, portanto, vincular as duas visões, objetivista e subjetivista, com a finalidade de integrar o conhecimento da realidade institucional com a troca de experiências avaliativas, que resultem no papel formativo da avaliação, rico em significados da vida social, ou seja, na formação do cidadão.

A tese da unidade dos paradigmas, defendida por filósofos pós-positivistas e teóricos críticos, sustenta a rejeição ao dogma da distinção entre a quantidade e qualidade e entre fato e valor. Santos Filho (1995, p. 53) considera que, no atual estágio em que se encontra a discussão deste dilema, é epistemologicamente mais defensável a tese da unidade dos paradigmas. Encontramos neste posicionamento uma condição mais adequada para proceder com a avaliação institucional no UniCEUB.

Se a complementação entre avaliações do tipo quantitativa e qualitativa parece atender à abrangência que se espera do processo avaliativo de uma IES, é inquestionável que as diferenças epistemológicas gerem desafios. Entre os desafios de adotar a abordagem quantitativa-qualitativa, podemos citar: as escolhas dos instrumentos e ou procedimentos para o processo avaliativo, o tratamento dos dados e o uso dos resultados da avaliação.

ETAPAS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

As diretrizes para a avaliação das instituições de educação superior (BRASIL; MEC; INEP, 2004, p. 23) estabelecem que a auto-avaliação das instituições compreende as seguintes etapas: a de preparação para implementação da auto-avaliação, que se refere à constituição da Comissão Própria de Avaliação (CPA), a sensibilização interna e a elaboração do plano de auto-avaliação; a de desenvolvimento, que abrange a implementação da coleta de dados, a elaboração de relatórios e a integração com os demais instrumentos de avaliação do SINAES; a de consolidação, entendida como a fase de análise dos resultados de todas as etapas, elaboração de relatórios e divulgação dos resultados.

O processo avaliativo é organizado em etapas que se desenvolvem ora em momentos distintos, ora em momentos concomitantes, de forma a complementar-se. Um projeto de auto-

avaliação institucional prevê a execução das seguintes etapas: sensibilização, coleta de dados, análise de resultados, comunicação dos dados e meta-avaliação.

A sensibilização tem como finalidade preparar a comunidade acadêmica para a participação no processo avaliativo. Para sensibilizar, é preciso esclarecer a comunidade acadêmica sobre os objetivos da avaliação e sua importância como instrumento de melhoria. Esta fase conta com a execução de ações educativas e informativas por meio de veículo de comunicação eficiente e procedimentos eficazes. Os veículos de comunicação interna devem atingir todos os atores, em todos os níveis e áreas acadêmicas.

O alcance dos objetivos propostos pela avaliação institucional está relacionado à etapa da sensibilização, pois a adesão e a resistência da comunidade ao processo são maior ou menor conforme a abrangência e a eficiência das atividades previstas para tal. As ações de sensibilização perpassam todo o processo e são estruturadas por meio de utilização de técnicas que possibilitem *a identificação de opiniões, de necessidades e de reações ao processo avaliativo*. A identificação de *opiniões* e de *necessidades*, anteriores à elaboração dos instrumentos de avaliação, visa articular as metas propostas no plano de ação às expectativas do usuário da informação e estimular o uso adequado e útil da avaliação. Os procedimentos de identificação de opiniões e de necessidades são entendidos como ações de sensibilização por estimular a avaliação nos diversos setores da instituição e por criar clima favorável às atividades educativas e informativas.

As reações dos atores envolvidos no processo – o respondente, o aplicador do instrumento, o avaliado e o receptor da comunicação – podem ser interpretadas como indicador de condições favoráveis ou desfavoráveis ao processo. As reações consideradas desfavoráveis podem indicar respostas de divergências naturais ao processo, geradas por falta de informação ou de insegurança. Nesse caso, cabe aplicação de procedimentos de sensibilização.

O processo de sensibilização depende do processo de comunicação com os atores em todas as fases, seja na divulgação dos objetivos da avaliação, da coleta de indicadores para elaboração de instrumentos de coleta de dados, seja na divulgação e na utilização dos resultados na tomada de decisões. A etapa da divulgação dos resultados é feita por meio de relatórios e visa, entre outros objetivos, ao envolvimento dos participantes no processo. A forma de comunicação utilizada para dar retorno das informações é um fator que pode interferir no processo avaliativo. Uma vez mal feita, pode transformar-se, de imediato, em resistência à avaliação institucional.

A comunicação adequada dos dados da avaliação pode possibilitar a tomada de decisões e de elaboração de planos de ação para aperfeiçoamento contínuo. O desafio da comunicação é o de orientar para a valorização e a manutenção de ações já realizadas e ou para gerar mudanças necessárias.

Segundo Penna Firme (1998 apud FELTRAN, 2002), a comunicação adequada dos resultados exige criar clima favorável para a divulgação e planejar criteriosamente o procedimento da comunicação, procurando valorizar os resultados positivos. Dessa forma, o avaliado tende a sentir-se mais seguro para interpretar as falhas e reformular suas ações. O processo de comunicação dos resultados deve ser cuidadosamente planejado para garantir: o julgamento digno de confiança da intenção; a extinção dos bloqueios iniciais; a adesão dos envolvidos no processo avaliativo; a espontaneidade recíproca; a otimização do estado de eficácia organizacional.

Todas as etapas previstas no processo têm função específica, mas cada uma depende do planejamento e dos resultados das demais. As outras fases, como a elaboração do plano de auto-avaliação, a coleta de dados, a análise dos resultados das etapas e a meta-avaliação, utilizam-se da sensibilização, uma vez que todas dependem da interação com os participantes e não são desvinculadas da ação de comunicação.

CULTURA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: UMA REALIDADE POSSÍVEL?

A avaliação institucional ocupa espaço relevante no panorama nacional da educação superior, especialmente no que se refere às questões relativas à expansão e à qualidade do ensino. O reconhecimento da importância da avaliação nos processos de planejamento e tomada de decisão, assim como da função de prestação de contas à sociedade e ou à comunidade acadêmica, parece não ser suficiente para eliminar os cuidados com a implementação dos procedimentos de avaliação institucional.

Resistências ao processo avaliativo podem ser entendidas como manifestações das tensões geradas pela expectativa do uso dos resultados e das tomadas de decisão vinculadas a eles. No entanto, vale ressaltar que algumas reações de resistência podem sugerir a necessidade de avanço

no desenvolvimento da cultura de avaliação na instituição ou de determinado setor ou segmento institucional.

As resistências podem apresentar-se de maneiras diversas e influenciam a participação da comunidade acadêmica em procedimentos avaliativos e uso dos resultados em ações de planejamento e decisão. Podem, inclusive, gerar tensões com relação às propostas de um plano de avaliação e inviabilizar algumas etapas do processo.

A identificação da necessidade de desenvolvimento de cultura de avaliação não deve ser desprezada ou tratada de maneira desarticulada do processo avaliativo. Desconsiderar como a instituição e ou alguns de seus segmentos se apresentam desfavoráveis à avaliação pode comprometer o processo.

Medidas que motivam a participação contribuem com a implantação da cultura de avaliação e colaboram com a formação da atitude cidadã e ética por parte dos atores envolvidos na avaliação. Embora cada segmento de uma IES se comporte de maneira própria, é esperado que os setores que menos participam do processo tenham menor avanço na cultura de avaliação em função da própria experiência de avaliar ou de ser avaliado.

Para Faúndez (1999), a cultura é um processo associado à ideologia organizacional, responsável pela implantação de normas, valores e crenças nos integrantes da comunidade. Alerta para a importância de vencer as resistências e os temores, tais como, a desconfiança no sistema e as experiências anteriores de avaliação que destoam do atual. O autor destaca a importância de considerar os temores gerados pela expectativa do uso dos resultados para fins que não os propostos para a avaliação. Têm sido considerados fatores importantes para o desenvolvimento da cultura de avaliação: o esclarecimento sobre o significado da auto-avaliação, a sensibilização dos atores envolvidos, especialmente os que ocupam papel de liderança na instituição, e o uso dos resultados.

Segundo Ristoff (1999), a cultura de avaliação é resultado do conjunto de valores acadêmicos, atitudes e formas coletivas resultantes do exercício diuturno das funções existentes na universidade. Essa consideração é útil para compreendermos a cultura de avaliação como relacionada às práticas da comunidade acadêmica, em especial à prática avaliativa.

A cultura da avaliação institucional é construída com a prática avaliativa. A aplicação dos princípios e dos valores proclamados para o processo ajuda a comunidade acadêmica a aceitar a avaliação. Essa aceitação aumenta na medida em que os atores entendem os princípios da

avaliação adotados pela instituição, principalmente, o princípio da não punição. Com base nessa compreensão, a comunidade percebe seu objetivo primeiro, que é o diagnóstico da realidade para buscar a melhoria.

A auto-avaliação em IES tem valorizado ações mais nos setores acadêmicos do que nos setores administrativos, que envolvem o corpo técnico-administrativo. Portanto, alunos, professores e gestores acadêmicos têm participado mais de etapas de auto-avaliação do que o corpo técnico-administrativo e os gestores da atividade-meio. Essa realidade mostra a importância de entender como esse segmento da IES responde à auto-avaliação e como pode contribuir para a evolução da cultura de avaliar.

A literatura que trata da auto-avaliação envolvendo os segmentos acadêmicos mostra ocorrência de resistências relacionadas à desestabilização da autonomia e ao uso dos resultados. Cabem algumas indagações acerca do comportamento do corpo técnico-administrativo: como se apresentam as resistências desse segmento à avaliação? Quais são os temores associados à auto-avaliação? Que procedimentos de sensibilização podem contribuir para a participação no processo?

A EXPERIÊNCIA DA AVALIAÇÃO PELO CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DO UNI-CEUB: ADESÃO E RESISTÊNCIA

O UniCEUB realizou a primeira avaliação institucional pelo corpo técnico-administrativo em 1996. O processo de avaliação institucional havia sido implantado desde o início de 1995, e a comissão de avaliação institucional enviou memorando à presidência do CEUB, comunicando a etapa, a metodologia a ser utilizada para coleta de dados e a cópia do instrumento a ser utilizado.

O instrumento utilizado para essa fase foi um questionário de 27 questões que englobavam as seguintes categorias: condições de trabalho no UniCEUB, qualidade dos serviços oferecidos pelos setores do UniCEUB e relações intra-setoriais com o responsável pelo setor. Incluía, também, uma questão aberta para que o funcionário pudesse fazer comentários e sugestões para a melhoria da Instituição. Como o processo era recente, a experiência na realização das etapas previstas no plano de avaliação foi estruturada, sem levar em consideração a

sensibilização de todos os envolvidos no processo. Os instrumentos formais de comunicação interna começaram a sinalizar algumas falhas que repercutiram na adesão à avaliação.

O primeiro resultado da avaliação pelo corpo técnico-administrativo foi encaminhado à presidência do Centro de Ensino Unificado de Brasília (CEUB) e seus vice-presidentes acadêmico e financeiro. Dos 296 funcionários que trabalhavam no CEUB em 1996, 142 participaram do processo, o que equivalia a 48% do universo. O relatório apresentado trazia a quantidade de respostas obtidas e o percentual relativo a cada nível da escala utilizada nas perguntas. Os dados não foram analisados pelos gestores, e o relatório foi arquivado.

Em 1999, a comissão de avaliação fez nova tentativa de realização do processo. Resgatou o questionário utilizado anteriormente e enviou cópia a todos os funcionários técnico-administrativos. Mais uma vez, não foi realizada nenhuma atividade de sensibilização da comunidade. Foi encaminhado aos chefes dos setores um memorando explicativo com a quantidade de cópias a ser entregue a cada funcionário do setor para que respondessem ao instrumento. A comissão recolheu os questionários respondidos e notou que o retorno não havia sido significativo.

Os questionários foram tabulados e lançados no Sistema de Avaliação do UniCEUB (SISAVA), desenvolvido especialmente para uso da comissão de avaliação. O sistema gerava relatórios tratados com a aplicação da técnica do *quadrado*, que trabalhava com as hipóteses de haver relação ou não entre as variáveis em estudo e com a possibilidade de existir posição significativa de opinião sobre determinada questão. Embora a adesão não tivesse sido muito positiva, os relatórios dos resultados dos setores que haviam participado da avaliação foram encaminhados aos responsáveis, juntamente com a explicação da técnica utilizada para análise dos resultados.

O plano de avaliação explicitava os princípios da globalidade, da adesão voluntária e da isenção de sanções adotadas pela comissão de avaliação e foi divulgado aos gestores. A reação de alguns gestores, em função dos resultados, foi contrária ao princípio da isenção de sanções e houve quem reunisse os funcionários para tirar satisfações sobre os resultados encaminhados pela comissão de avaliação. Os dados não foram considerados pela maioria como subsídio de melhoria dos processos de gestão.

O processo de avaliação institucional pelo funcionário sofreu impacto negativo, e as conseqüências foram percebidas quando, dois anos depois, em 2001, a comissão fez nova

tentativa de avaliação, e não houve adesão dos funcionários ao processo. O não-cumprimento dos princípios avaliativos afetou a implantação da cultura da avaliação, o que confirmou o pensamento de Faúndez (1999). A reação de alguns gestores fez com que os funcionários se retraíssem e deixassem de participar do processo. A utilização inadequada dos resultados gerou alguns conflitos entre chefes e funcionários. A comunicação dos dados não foi feita de forma adequada pela comissão, o que contribuiu para que os princípios não fossem seguidos.

A meta-avaliação levou a comissão a refletir sobre a experiência do fracasso da etapa de avaliação pelo corpo técnico-administrativo. A metodologia de desenvolvimento das etapas do processo começou a ser reestruturada, e novas análises sobre os instrumentos a serem utilizados na sensibilização dos envolvidos foram levadas em consideração. A meta-avaliação teve papel preponderante no redimensionamento das etapas do plano de auto-avaliação do UniCEUB e contribuiu para que o processo evoluísse. Novas técnicas de sensibilização foram organizadas desde então, e a Comissão Própria de Avaliação, reestruturada em 2004 em consonância com as diretrizes do SINAES, pôde colher os frutos do trabalho realizado desde 2003, em função do incremento das ações de comunicação interna.

Atualmente, a CPA estruturou a sensibilização ao longo do processo avaliativo. A concepção de sensibilização voltada para informar sobre o processo tem sido ampliada para ações que motivem à participação e garantam confiabilidade ao processo. Não se pretendeu comprometer as relações democráticas e ou desconsiderar críticas que possam contribuir para a melhoria dos procedimentos utilizados.

Na fase preliminar à avaliação, ou seja, na etapa de definição dos objetivos da avaliação e da elaboração dos instrumentos, adotaram-se técnicas que possibilitaram a identificação de opiniões, necessidades e reações ao processo avaliativo, como, por exemplo, reuniões e entrevistas com os responsáveis pelos resultados da avaliação, a fim de coletar dados para construção dos instrumentos a serem utilizados no processo. Além das ações previstas no Plano de auto-avaliação, buscou-se atender às necessidades específicas dos setores que procuraram a CPA para realizar a avaliação, por entenderem que esta é subsídio de gestão.

Na fase de divulgação dos resultados, ampliou-se a transparência do processo por meio da elaboração de relatórios em cada fase do processo avaliativo, diferenciados segundo os atores envolvidos e o uso das informações. Em algumas etapas da auto-avaliação, adotou-se a entrega

peçoal dos relatórios acompanhada de esclarecimentos sobre a importância da comunicação dos dados da avaliação e da preparação para o recebimento de resultados não-satisfatórios.

A avaliação institucional pelo corpo técnico-administrativo, realizada em 2005, foi considerada pela CPA como muito positiva. Dos 570 funcionários da Instituição, 366 (64,2%) aderiram ao processo. No conjunto, os funcionários do UniCEUB confirmaram o relato dos responsáveis pelos setores nas reuniões para a coleta de informações para a construção dos instrumentos de avaliação. A tese dos responsáveis de que a avaliação era uma necessidade do setor técnico-administrativo comprovou-se com a adesão do funcionário ao processo, cujas expectativas a CPA considerou ter superado.

Das concepções epistemológicas abordadas anteriormente, a CPA tentou passar para os gestores que os resultados objetivos fossem, preferencialmente, analisados e vinculados à teoria subjetivista, que tenta compreender o contexto avaliado. A análise dos dados quantitativos deveria ser complementada com a análise dos dados qualitativos, de forma a garantir reflexões sobre os valores e as práticas institucionais.

ASPECTOS METODOLÓGICOS DO PROCESSO AVALIATIVO REALIZADO EM 2005

A avaliação da instituição pelo corpo administrativo tem como finalidade avaliar a gestão da instituição, os serviços prestados por todos os setores do UniCEUB e o relacionamento intersetorial. O processo está centrado na avaliação dos setores administrativos pelo funcionário e na auto-avaliação do setor. Significa dizer que os funcionários avaliaram os serviços dos setores com que têm mais contato e de seu próprio setor.

A CPA iniciou, no mês de maio de 2005, um ciclo de reuniões com os responsáveis pelos setores administrativos para informar sobre as diretrizes do Ministério da Educação para o SINAES, sensibilizar para a importância do processo e coletar informações para estruturação do instrumento a ser aplicado. Os grupos mencionaram a postura de seus responsáveis diante dos resultados das avaliações pelo corpo-técnico administrativo realizadas anteriormente. Demonstraram ser a favor do processo, embora alguns aparentassem receio pelas reações dos superiores. A reação em relação ao processo de avaliação foi considerada positiva, pois

apresentavam necessidade de melhorias em alguns procedimentos da Instituição. Em todas as reuniões, foram levantadas as dificuldades cotidianas dos participantes, o que resultou em exercício de reflexão sobre os problemas vivenciados em todos os setores.

As reuniões com os gestores administrativos possibilitaram identificar a necessidade de a avaliação contemplar as relações intersetoriais e intra-setoriais da instituição. A CPA optou por realizar, em primeiro lugar, o levantamento dos relacionamentos intersetoriais. Para tanto, foi necessário a identificação da rede de relações intersetoriais para que os funcionários pudessem avaliar os setores com os quais mantêm dependência na execução do trabalho. Para tanto, fez-se o levantamento junto ao Departamento de Pessoal da IES de todos os setores existentes na Instituição, e a CPA iniciou pesquisa preliminar para identificar quais setores mantinham mais contato entre si.

A pesquisa preliminar contou com um roteiro de entrevista semi-estruturada que continha a lista com os nomes de todos os setores da Instituição para o responsável de cada um deles identificar os setores com os quais seus funcionários mantinham maior contato durante o período de trabalho e aqueles que lhes eram desconhecidos. A medida evitaria que o funcionário avaliasse setores com os quais não mantinha relações efetivas de trabalho.

A CPA realizou reuniões nos dias 15 e 27 de abril, 25 de maio, 6, 14 e 27 de julho com os responsáveis de 45 setores do UniCEUB com o objetivo de coletar sugestões para a elaboração dos instrumentos para avaliação pelo corpo técnico-administrativo, informar sobre as dez dimensões exigidas pelo SINAES e sobre os princípios da auto-avaliação constantes no plano de avaliação da Instituição. Embora as reuniões tenham sido realizadas em dias separados e com grupos diferentes, as dificuldades levantadas nos encontros permitiram à CPA o diagnóstico de alguns *nós górdios* nos procedimentos administrativos existentes na Instituição. Embora não sistematizados cientificamente, tentou-se agrupá-los e confrontá-los com os resultados oficiais da avaliação pelo corpo técnico-administrativo.

Os pontos identificados como necessidades de melhoria na Instituição foram:

- a comunicação interna: as informações geralmente não chegam aos setores em tempo hábil para responder à demanda;
- a elaboração de procedimentos claros para solicitação de serviços;
- o retorno das solicitações.

Das dificuldades levantadas, a CPA entendeu que a comunicação interna gera estrangulamento dos procedimentos administrativos adotados pela Instituição. Essa dificuldade afeta diretamente o processo de avaliação, pois, nos anos anteriores, a comissão de avaliação optou por contar com a colaboração dos gestores para passar aos funcionários informações sobre o processo, o que não ocorreu. No ano de 2005, a CPA enviou duas cartas aos funcionários e afixou cartazes em todos os setores com informações sobre o porquê da avaliação e o período de realização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A prática da auto-avaliação e o diálogo entre os atores têm permitido a concretização da sensibilização de avaliados e avaliadores. As reuniões têm gerado o envolvimento do corpo técnico-administrativo no processo e tem favorecido a compreensão do porquê avaliar e da realidade da instituição.

Souza e Marcondes (2005) entendem que o fato de a avaliação revelar a realidade e trazer perspectivas de mudanças pode gerar situações de medo, insegurança e resistência, como manifestação de um sujeito ativo que orienta suas ações em direções, por vezes, não previstas pelos modelos de avaliação em realização. A experiência da etapa da auto-avaliação pelo corpo técnico-administrativo, desde 1996, no UniCEUB, apresentou essa realidade.

A realização de atividades de sensibilização, ao longo do processo, e não apenas na fase preliminar ou de divulgação dos resultados, mostrou-se eficiente para amenizar as resistências desfavoráveis à avaliação. No caso do UniCEUB, houve aumento na participação dos atores avaliadores e percebeu-se a co-participação de representantes desse segmento na construção dos instrumentos, o que otimizou o entendimento sobre a realidade institucional.

O reflexo dos trabalhos realizados pela CPA junto ao corpo técnico-administrativo, não só em relação à cultura de avaliação como também quanto à análise dos resultados utilizando a integração das duas visões epistemológicas, qualitativa e quantitativa, só poderá ser notada posteriormente. Acredita-se, no entanto, que o uso dos resultados pelos responsáveis pela informação será diferente dos procedimentos anteriores.

Foi possível apreender por meio do processo que a evolução da cultura de avaliação não acontece em linha sempre ascendente, mas pode progredir ou regredir de acordo com as ações de sensibilização e as reações vinculadas à utilização dos resultados. As ações de sensibilização podem não ser adequadas às reações dos atores em determinado momento, o que pode acarretar descontinuidade no processo. Quando a comunidade não se sente ameaçada com o processo, o avanço é percebido de imediato, por meio das reações de adesão.

Vale ressaltar que as experiências da auto-avaliação provocam reflexões não apenas nos sujeitos envolvidos no processo na posição de avaliadores ou de avaliados. Reconhece-se que houve, em primeiro lugar, evolução da concepção da avaliação por parte da CPA, que pode realizar mudanças no processo, sem as quais não seria observado o reflexo na evolução no processo de avaliação pelo corpo técnico-administrativo.

INSTITUTIONAL EVALUATION: ANALYSES OF AN EXPERIENCE

ABSTRACT: The present article has as aim to analyze the process of implantation of the institutional evaluation by the technical administrative staff at UniCEUB and the employment of the procedures of sensitization used for this segment. The difficulty of finding an appropriate literature about the utilization of the evaluation results in the administrative area aroused interests in divulging the experience of the Centro Universitario de Brasilia. The analysis was made of the sensitization actions used in the process and the reactions of the actors in performance with the utilization of the evaluation outcomes by the technical administrative staff in the period between 1996 and 2005. In case of UniCEUB, it was realized the achievement of sensitization activities during the outcome process and not only in the preliminary phase or divulgations of the results showed efficient to appease the unfavorable resistances to them. It was perceived the increase of the evaluated actor participation.

KEY WORDS: Institutional evaluation. Sensitization. Administrative Sector.

REFERÊNCIAS

BALZAN, Newton César; LOPES, Jairo de Araújo; SORDI, Mara Regina Lemes de. A cultura de avaliação em construção. *Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior*, Campinas, v. 8, n. 3, p.133-159, set. 2003.

BRASIL; MEC; INEP. *Diretrizes para a avaliação das instituições de educação superior*. Brasília, 2004.

DIAS SOBRINHO, José. Avaliação ética e política em função da educação como direito público ou como mercadoria? *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 25 n. 88, out. 2004.

FAÚNDEZ, Carlos Olivares. Hacia la creación de una cultura de la evaluación como garantía de calidade de las universidades. *Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior*, Campinas, v. 4, n. 1, (11), p, 35-41, mar. 1999.

FELTRAN, Regina Célia de Santis (Org.). *Avaliação na educação superior*. Campinas: Papirus, 2002.

SANTOS FILHO, José Camilo dos; GAMBOA, Silvio Sánchez (Org.) *Pesquisa educacional: quantidade-qualidade*. São Paulo: Cortez, 1995.

SILVA, Mauro Rogério da; BUDAG, Elenir Roders. Avaliação do desempenho docente pelos alunos: algumas considerações sobre a atuação docente e os resultados da avaliação do seu desempenho pelos alunos. *Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior*. Campinas, v. 8, n. 2, p. 131-140, jun. 2003.

SOUZA, Clarilza Prado; MARCONDES, Anamerica Prado. Buscando possibilidades para a avaliação institucional da educação superior. *Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior*. Campinas, v. 10, n. 4, p. 23-38, dez. 2005.

TAMOYO, Álvaro et al. Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia*, Natal, v. 5, n. 2, 2000.

UniCEUB. *Plano de auto-avaliação institucional*. Brasília, 2005.