

# O CORPO TÉCNICO- -ADMINISTRATIVO NA AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

MARIA ANGÉLICA RODRIGUES MARTINS  
CILEDA DE QUEIROZ E SILVA COUTINHO

## RESUMO

*O trabalho apresenta um recorte do processo de autoavaliação institucional de uma universidade confessional e comunitária que teve como sujeitos os membros do corpo técnico-administrativo. O objetivo é valorizar esse segmento, promovendo o conhecimento sobre ele e destacando o entrelaçamento entre as dimensões pedagógica e política da autoavaliação institucional. Aqui são resumidos os procedimentos metodológicos adotados e os resultados da consulta de caráter quanti-qualitativo que teve a participação voluntária de 79% dos funcionários técnico-administrativos. Na avaliação realizada, os funcionários mostraram compreender a natureza de seu local de trabalho, mas privilegiaram itens relativos à carreira, gestão e clima organizacionais.*

**PALAVRAS-CHAVE** AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL •  
AUTOAVALIAÇÃO • UNIVERSIDADE.

## **RESUMEN**

*Este trabajo presenta el recorte de un proceso realizado en el ámbito de autoevaluación institucional de una universidad confesional y comunitaria, cuyos sujetos forman parte del cuerpo técnico-administrativo. Tiene como objetivo valorar ese segmento, promoviendo su conocimiento y destacando la interrelación entre las dimensiones pedagógica y política de la autoevaluación institucional. Resume los procedimientos metodológicos utilizados y los resultados de una consulta de carácter cuantitativo y cualitativo realizada voluntariamente por el 79% del personal técnico-administrativo de la universidad. En la evaluación realizada, los empleados demostraron comprender la naturaleza de su lugar de trabajo, pero privilegiaron aspectos relacionados con la carrera, con la gestión y con el clima organizativos.*

**PALABRAS CLAVES** EVALUACIÓN INSTITUCIONAL •  
AUTOEVALUACIÓN • UNIVERSIDADE.

## **ABSTRACT**

*This study presents part of a process carried out under the scope of institutional self-assessment at a confessional and community university, which had the institution's technical and administrative staff as its subject. The goal was to value this segment, promoting knowledge about it and highlighting the interconnection between the pedagogical and political dimensions of an institutional self-assessment. It summarizes the methodological procedures used and the quantitative and qualitative nature of results attained by the survey, which involved 79% of the university's technical and administrative staff and whose participation was voluntary. In the assessment, the staff showed an understanding of the nature of their workplace, but favored items related to career, management, and organizational atmosphere.*

**KEYWORDS** INSTITUTIONAL EVALUATION • SELF ASSESSMENT •  
UNIVERSITY.

## **INTRODUÇÃO**

Este texto analisa o processo avaliativo de uma universidade que tem como sujeitos os membros do corpo técnico-administrativo da instituição, constituído de funcionários das secretarias acadêmicas, bibliotecas e laboratórios, das áreas de informática, de apoio e serviços gerais, os gestores desses setores e os que atendem aos gestores acadêmicos e administrativos.

A iniciativa faz parte do programa de autoavaliação institucional implantado em 1994, a partir da criação do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (Paiub). Procura-se destacar o entrelaçamento entre as dimensões pedagógica e política da autoavaliação institucional no processo avaliativo realizado.

A autoavaliação institucional, devido às suas finalidades de autoconhecimento, aperfeiçoamento acadêmico e gestão institucional, e dado seu caráter processual e participativo, manifesta potencial formador daqueles por ela envolvidos, ou seja, traz consigo uma dimensão pedagógica. É norteadada pela missão, projeto pedagógico e plano institucionais, e tem como principal referência os papéis essenciais da educação superior

defendidos, implícita ou explicitamente, pelos diversos grupos que compõem uma IES (Instituição de Ensino Superior), o que lhe confere uma dimensão política.

Os corpos docente e discente encontram-se na linha de frente dos processos avaliativos por sua vinculação às atividades-fim da IES – produção e socialização de conhecimento, formação profissional e cidadã. Os professores ali se posicionam por sua dedicação ao ensino, à pesquisa, à extensão e à gestão acadêmica, como gestores e como membros de colegiados. Os estudantes, por seu envolvimento principalmente com o ensino.

O corpo técnico-administrativo vincula-se às atividades-meio que atravessam todos os níveis de gestão da IES, com inúmeros momentos de interação com a comunidade acadêmica, constituída de professores, pesquisadores e estudantes (BRASIL, 2010).

No entanto, raros são os estudos publicados sobre seu envolvimento na autoavaliação institucional. Entre eles, a pesquisa de Alberto e Balzan (2008), que designa esse segmento por “terceiro corpo”, focaliza a participação dos funcionários na construção do projeto político-pedagógico institucional de uma universidade. Cita-se também a pesquisa realizada por Andriola e Souza (2010), com gestores de unidades acadêmicas e funcionários técnico-administrativos, investigando suas representações sociais acerca da autoavaliação institucional. Os dois trabalhos mostram a posição periférica ocupada pelos funcionários nas IES.

Já o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), instituído em 2004, coloca os funcionários como sujeitos da avaliação, com representação na comissão de avaliação interna, e dispensa cuidados à sua carreira, desenvolvimento profissional e condições de trabalho.

O pequeno número de publicações a respeito do corpo técnico-administrativo na autoavaliação institucional justifica o proposto, assim como a oportunidade de melhor conhecer o posicionamento desse grupo em relação à universidade, ao mesmo tempo em que valoriza esse segmento da comunidade universitária constituída pelo conjunto de administradores, professores, alunos, técnicos, funcionários administrativos e outros agentes da sociedade que nela exercem atividades (BRASIL, 2010).

O texto apresenta um recorte de processo realizado no âmbito da autoavaliação institucional de uma universidade confessional e comunitária, destacando suas dimensões pedagógica e política. Esse processo teve como sujeitos os funcionários técnico-administrativos da instituição. O objetivo é contribuir para a valorização do segmento.

A primeira parte do trabalho traz ideias gerais sobre avaliação e autoavaliação institucional. A segunda resume a iniciativa levada a cabo na universidade, relata os procedimentos metodológicos adotados, seus resultados, e aponta as dimensões política e pedagógica do processo. A terceira apresenta considerações sobre essas vertentes da autoavaliação e sobre a valorização do corpo técnico-administrativo.

### **AVALIAÇÃO E AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL**

Para House (1997), a avaliação, em seu sentido mais elementar, conduz a uma opinião fundamentada a respeito do que alguma coisa é. Envolve um juízo sobre o valor de algo, sendo comparativa por natureza.

De acordo com Dias Sobrinho (2002), a avaliação extrapola o que aparenta ser ao primeiro olhar, apesar de guardar marcas fortes que muitas vezes são confundidas com testes e resultados. A avaliação é complexa, polissêmica, com múltiplas e heterogêneas referências. Como não é uma disciplina autônoma, vale-se de enfoques variados e da cooperação de diversas áreas do conhecimento e metodologias para que seja reconhecida intelectualmente, mas também para poder, ela própria, se fundamentar e se realizar concretamente.

Como exemplo da pluralidade de enfoques e da cooperação entre ramos de conhecimento e metodologias, citam-se as relações entre avaliação e pesquisa. Vianna (2000), ao discutí-las, lembra que as metodologias adotadas em avaliação foram influenciadas por metodologias de outras áreas do conhecimento, como a psicologia, a sociologia e a antropologia, o que faz com que apresentem inúmeros pontos de confluência, focando aspectos que podem diferir quanto à ênfase, mas não quanto à relevância na criação do conhecimento e na solução de problemas.

A avaliação educacional comporta subáreas com características e amplitudes diversas, como a avaliação de sistemas educacionais, do desempenho escolar em sala de aula, do rendimento escolar objetivando análises macro e de programas, a avaliação institucional e a autoavaliação (GATTI, 2002).

Na perspectiva adotada nesta reflexão, a autoavaliação institucional se dá como processo participativo, formativo e formador que, como uma vertente da avaliação institucional, procura produzir uma visão de conjunto da IES; conhecer para compreender suas dificuldades e equívocos e potencializar as condições de desenvolver, com melhor qualidade, os agentes, a instituição e os contextos. É, portanto, institucional em sentido triplo: do sujeito, do objeto e do modo como opera. É global ao intencionar produzir uma visão geral e integrada da IES. É formadora dos envolvidos por ser processual, o que implica permanência. E pauta-se por uma ideia de qualidade (DIAS SOBRINHO, 2000).

A autoavaliação serve ao contexto institucional – à gestão, ao desenvolvimento profissional – e pode ter existência própria quase independente da política educacional macro. Isto é, espera-se que ela a anteceda, acompanhe, complementemente e suceda. A autoavaliação serve à gestão como um de seus processos, alinhada ao planejamento, à execução, ao acompanhamento e ao controle. Serve ao desenvolvimento profissional ao se realizar como um processo de construção de cultura profissional em coerência com o contexto institucional (REIMERS-VILLEGAS, 2003).

O processo autoavaliativo pode ocorrer por iniciativa da IES, para atender a seus interesses; ser induzida por organismo externo, como estratégia de regulação ou controle; ou combinar iniciativa própria à política de avaliação externa. Alberto e Balzan (2008) consideram possível detectar dois grandes grupos de instituições de ensino superior no Brasil: as que vêm desenvolvendo processos próprios de autoavaliação, independentemente das políticas governamentais, como o Sinaes, e as que se limitam a cumprir as determinações dessas políticas.

No documento de apresentação do Sinaes (BRASIL, 2009), encontra-se na Parte II, Proposta para uma política de avaliação da educação superior, uma breve formulação das funções mais importantes da autoavaliação:

[...] autoconhecimento para aumento do engajamento profissional, para fundamentadas emissões de juízos de valor e articulação de ações de melhoramento, tanto das pessoas envolvidas, quanto da instituição. (p. 106)

Por essa razão, os processos de autoavaliação devem ser permanentes, constituindo-se em cultura internalizada nas estruturas e nas ações institucionais. A permanência da autoavaliação e o autoconhecimento que ela proporciona revelam seu caráter formador daqueles por ela envolvidos.

No documento, o foco principal dos processos avaliativos são as IES e a avaliação priorizada é a institucional, que tem por objeto de análise o conjunto de suas dimensões, estruturas, relações, atividades, funções e finalidades, o ensino-pesquisa-extensão, administração, formação, responsabilidade e compromissos sociais. A avaliação institucional é o instrumento central, organizador da coerência do conjunto (BRASIL, 2009). A esse respeito, Leite e Morosini (1997) afirmam que “é possível recuperar a instituição com base na avaliação. Como um ‘organizador’ privilegiado, a avaliação favorece esse repensar” (p. 145).

De acordo com o Sinaes, a avaliação das IES deve cumprir, em uma perspectiva de desenvolvimento de uma universidade contemporânea, três exigências básicas: manter um processo contínuo de aperfeiçoamento do desempenho acadêmico, atuar como ferramenta para o planejamento da gestão universitária e atender a um processo sistemático de prestação de contas à sociedade.

## **A AVALIAÇÃO DA UNIVERSIDADE PELO CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO**

O processo avaliativo em foco deu-se em universidade confessional e comunitária que mantém programa de avaliação institucional ativo desde 1994. Com a revalorização da autoavaliação institucional pelo Sinaes, um dos projetos desse programa, o Projeto Avaliação dos Cursos e da Universidade, que vem sendo realizado desde 1996, envolvendo os corpos discente e docente, ganha novo alento e, em 2009, é estendido ao seu corpo técnico-administrativo.

Esta seção resume o processo avaliativo realizado junto a esse segmento: seus objetivos específicos; as fases de realização

e os procedimentos metodológicos adotados quando da construção do instrumento de consulta, coleta e análise dos dados.

#### **OBJETIVOS DO PROJETO AVALIAÇÃO DOS CURSOS E DA UNIVERSIDADE 2009 - CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO**

Três dos objetivos implícitos na autoavaliação institucional – o autoconhecimento, a participação e o desenvolvimento profissional dos envolvidos – são reforçados devido à ligação dos funcionários às atividades-fim, uns muito próximos da área acadêmica e outros mais distantes, conforme as especificidades dos setores que compõem o quadro institucional.

De modo particular, buscou-se reunir informações sistematizadas a respeito da universidade por meio de consulta a esse segmento; compreender como o corpo administrativo se situa em face das peculiaridades de um local de trabalho vocacionado à formação cidadã e profissional em nível superior; identificar pontos de vista, demandas, aspirações e possibilidades no seu campo profissional.

#### **FASES DA AVALIAÇÃO DA UNIVERSIDADE PELO CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO**

O Projeto Avaliação dos Cursos e da Universidade 2009 apresentou três momentos interligados, cada um relacionado com um segmento: discente, docente e técnico-administrativo. No caso desse último, a primeira fase – Preparação – envolveu os gestores da Universidade, especialmente a Pró-Reitoria Administrativa, um representante da mantenedora e representantes do segmento consultado; definiu os objetivos e eixos da consulta e a participação dos funcionários e seus gestores na construção do instrumento; sua aprovação; aplicação; análise e divulgação dos dados.

Na segunda fase – Desenvolvimento – ocorreram a construção do instrumento e a coleta e tabulação dos dados, seguida de sua análise. A terceira fase – Consolidação – consistiu da elaboração de Relatório pelos responsáveis pelo Projeto; divulgação aos gestores e aos setores envolvidos e discussão sobre o uso dos resultados.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS:

### A CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO DE CONSULTA

Participaram da construção do instrumento os gestores dos setores técnico-administrativos e os gestores acadêmicos (diretores de centros, coordenadores de cursos, responsáveis por estágios, trabalhos de conclusão de curso e atividades complementares).

O formato inicial do instrumento foi baseado em questionários do Projeto Avaliação de Cursos e Universidade, já desenvolvidos e aplicados anteriormente ao segmento discente da Universidade nos anos de 2002, 2005 e 2007. O questionário produzido foi pré-testado e discutido com seis funcionários representantes de setores participantes e algumas mudanças sugeridas foram incorporadas, como o acréscimo e a retirada de itens.

O grupo participante do pré-teste demonstrou receio em relação ao sigilo do processo. Nas reuniões de preparação que precederam o pré-teste, tal problema já havia sido discutido e contornado. Para garantir a não identificação dos respondentes, o Centro de Informática e Tecnologia da IES criou um ambiente *on-line* para resposta dos funcionários, com uso de senha aleatória para assegurar sua não identificação. Cada respondente sorteava uma ao entrar no laboratório de informática para preencher o instrumento e essa era desativada imediatamente após o envio do questionário, sem associar ao setor de vínculo do respondente.

Após a aprovação da última versão do instrumento pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), este foi apresentado aos gestores do segmento técnico-administrativo reunidos em um dos *Encontros de Gestores*, promovidos mensalmente pela Pró-Reitoria Administrativa.

O envolvimento de gestores e funcionários na construção do instrumento e o trabalho realizado para garantir a participação, de modo a não intimidar os respondentes, representam uma operacionalização da ideia de favorecer cultura de avaliação e ensinar o desenvolvimento profissional, tanto dos envolvidos na construção do instrumento como dos que se dispuseram a responder a ele. Em outras palavras, um movimento em que emergem a dimensão pedagógica do processo avaliativo e a dimensão política.

A dimensão política pode ser identificada na integração do segmento acadêmico com o administrativo em processo avaliativo cujos sujeitos se encontram nesse último, mas atuam

com o primeiro. Está no caráter institucional da autoavaliação que passa a envolver, de fato, os três corpos da universidade: o docente, o discente e o técnico-administrativo.

#### **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS:**

##### **O INSTRUMENTO DE CONSULTA**

O formato definitivo do instrumento compôs-se de: Carta de Apresentação; Parte 1 – Perfil do Funcionário; Parte 2 – A IES como Universidade; Parte 3 – A IES como local de trabalho; Parte 4 – Autoavaliação; Parte 5 – Espaço para comentários, críticas e sugestões.

O instrumento apresentou, no total, 107 questões fechadas e uma questão aberta. As questões relativas ao perfil dos funcionários apresentaram formas variadas para obtenção de respostas, tais como múltipla escolha, com e sem possibilidade de uma ou mais respostas ou forma de escala de quatro níveis. As questões de natureza avaliativa apresentam-se na forma de afirmações, e quase todas descrevem uma qualidade desejável para a IES, seus cursos e seu corpo técnico-administrativo.

Tais afirmações eram avaliadas pelo funcionário por meio de uma escala de quatro níveis, indo de concordância plena a discordância plena. O respondente decidia-se entre uma posição positiva ou negativa em relação à declaração apresentada ou assinalava a opção “não tenho informação”.

A oportunidade de abarcar todos os integrantes do segmento técnico-administrativo e de lhes apresentar a universidade como um todo, ensejando uma visão global e articulada, norteou a decisão que resultou em instrumento longo, mas de linguagem simples. Na decisão tomada é possível entrever o político e o pedagógico na autoavaliação. O primeiro, no que seria apresentado aos respondentes, compreendendo uma seleção de itens em uma gama de possibilidades. O segundo, pelo conhecimento que o instrumento proporciona sobre a complexidade da IES e sobre a ligação que pode ser feita entre o posto de trabalho de cada um e a universidade como um todo.

No questionário, entre os itens de perfil, além de idade, gênero, estado civil e escolaridade, constavam itens relativos à frequência com que os funcionários atendem a seus públicos (professores, estudantes, outros funcionários, pais e outros), à

ocupação do tempo fora da IES, tempo de trabalho na IES e fora dela, entre outros.

Na parte do instrumento que explorava a ideia da IES como universidade constavam itens como: a IES como universidade atua no sentido de integrar ensino, pesquisa e extensão nos seus cursos e em suas ações para e com a comunidade externa; na IES, como espaço plural, convivem pessoas de diversas profissões, de diferentes convicções religiosas e políticas; os cursos de graduação da IES formam bons profissionais; os cursos de graduação da IES contribuem para a formação de cidadãos atuantes. As expressões e palavras grifadas no questionário vinham acompanhadas de sua definição, que surgia quando o respondente passava o *mouse* sobre elas.

A parte do instrumento destinada a conhecer o posicionamento dos sujeitos em relação à universidade como local de trabalho trouxe itens ligados a estrutura, clima e cultura organizacionais e condições gerais de trabalho como: sinto-me satisfeito(a) em trabalhar na IES; o salário oferecido pela IES é compatível com o mercado de trabalho da área na qual eu atuo; o diálogo existente entre os superiores e os subordinados é adequado.

A parte do questionário elaborada para o funcionário se autoavaliar trazia itens como: conheço o Regimento Geral da Universidade disponível no *site* da IES; comporto-me de forma ética quanto às atividades e trabalhos propostos; comporto-me de forma ética quanto ao convívio com colegas; exponho minhas dúvidas, sugestões e questionamentos diretamente ao meu chefe imediato.

Alguns itens apresentam a mesma formulação dos constantes nos instrumentos aplicados para corpo discente e corpo docente, visando à comparabilidade dos dados colhidos.

A participação dos funcionários na resposta à consulta foi voluntária e, para sensibilizá-los, membros da CPA percorreram todos os setores, explicando os objetivos e a forma de aplicação do instrumento, ressaltando sempre a importância da participação como forma de se ampliar a cultura de avaliação na instituição.

A aplicação foi realizada no período de 25/09/2009 a 05/10/2009. Os funcionários compareceram aos laboratórios de informática nos diversos *campi*, onde foram recebidos por

funcionária, membro da CPA, em horários alternados que cobriam os três períodos de funcionamento da instituição, viabilizando a participação de todos.

O conjunto de critérios constantes do instrumento como itens avaliativos revela simultaneamente as dimensões pedagógica e política da autoavaliação institucional. A dimensão pedagógica, ao expor o que se considera qualidade na IES, oferecendo ao público a oportunidade de conhecer o esperado, o desejado em termos institucionais. A política, ao permitir que cada um compare sua realidade, sua vivência, seu ponto de vista com o definido como bom, desejável, adequado.

A dimensão política revela-se também na transparência proporcionada pelo instrumento e em sua não neutralidade, em seu comprometimento com as forças atuantes e com o momento vivido pela IES, sem omitir o que é tradicional ou clássico quando se trata de uma universidade.

#### ANÁLISE DOS DADOS

Para resguardar a identidade dos respondentes, foi construído um banco de dados geral, sem identificação de setores ou *campus*. Dos 300 funcionários da IES, 237 responderam ao instrumento, configurando participação de 79% do corpo técnico-administrativo, gerando uma margem de erro de 0,07 pontos percentuais. Essa margem de erro significa que para cada valor  $x$  observado, a interpretação deve ser feita considerando-se valores compreendidos entre  $x - 0,07$  e  $x + 0,07$ . O índice de adesão à consulta confirma o interesse dos respondentes em participar do processo, ratificando sua institucionalidade.

A análise apresenta dados de perfil e combina aspectos quantitativos e qualitativos, o material colhido com as questões fechadas e com a questão aberta. Quanto aos dados quantitativos, são apresentados índices e agrupamentos (*clusters*). Quanto aos dados qualitativos, foram criadas categorias emergentes com base nas respostas à questão aberta (“Utilize este espaço para comentários, críticas e sugestões que considere convenientes”). Dos 237 funcionários que responderam ao instrumento, 170 preencheram esse espaço, gerando 645 itens para análise.

Considera-se com Dias Sobrinho (2000) que, dada a complexidade da avaliação institucional, cada ação ou informação

se justifica e ganha sentido conforme se integra ao todo. Quantidade e qualidade não se opõem. Worthen, Sanders, Fitzpatrick (2004) afirmam que a maior parte dos avaliadores concorda que nenhum método ou abordagem isolado é apropriado. As vantagens e as limitações da abordagem quantitativa são reconhecidas, admitindo-se que nenhuma abordagem é perfeita, embora possa ser a mais adequada. Dessa forma, justificam-se as escolhas metodológicas feitas na concepção do instrumento e no desenvolvimento da análise do *corpus* constituído pelas respostas dos funcionários.

As respostas registradas nas questões fechadas foram tratadas com base na construção de índices de concordância. Cada respondente assinalou seu grau de concordância com cada uma das afirmações que integram o instrumento, segundo uma escala na qual “1” indicava discordância total enquanto “4” indicava concordância total. Para a totalização, foram somados os valores absolutos que indicam posição positiva do funcionário quanto ao item (respostas “3” e “4”), e na sequência, foram recalculadas as porcentagens por item. Cada um desses resultados encontra-se categorizado segundo escala apresentada no Quadro 1.

**QUADRO 1 – Categorização dos índices de concordância adotados**

VALORES	CORES
até 29.99%	vermelha
entre 30% e 49.99%	laranja
entre 50% e 69.99%	amarela
entre 70% e 84.99%	verde
85% ou mais	azul

Fonte: Elaboração das autoras.

A análise dos dados quantitativos dá-se em duas dimensões. A primeira é feita por meio de estudo dos índices de concordância, e a segunda pela análise de agrupamentos construídos a partir de características de similaridade observadas pelo uso de *software* específico. Para cada agrupamento, buscou-se identificar as respostas significativas em cada um dos itens do instrumento, permitindo com isso a complementação da análise. Tais agrupamentos

foram construídos com base em análise do banco de dados, fixada uma margem de erro de 1% para o cálculo no interior do modelo escolhido para filtragem das características comuns. Foram identificados seis grupos disjuntos, conforme o Quadro 2.

**QUADRO 2 – Apresentação dos *clusters* construídos com base no banco de dados formado pelas respostas dos funcionários ao instrumento de Avaliação dos Cursos e da Universidade (2009)**

CLUSTER	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	CARACTERÍSTICAS
C <sub>0</sub>	23	Resposta “1” para a maioria das questões, indicando insatisfação e/ou pessimismo (e/ou atitude pessimista).
C <sub>1</sub>	55	Resposta “3” para a maioria das questões, indicando pensar que tudo é razoável ou bom (atitude ou disposição otimista ou com tendência a uma percepção positiva).
C <sub>2</sub>	31	Resposta “4” para a maioria das questões, indicando muita satisfação (atitude flagrantemente positiva e/ou otimista).
C <sub>3</sub>	32	Equilíbrio entre o número de respostas “3” e “4” e o número de respostas “1” e “2”, indicando percepção oscilante entre satisfação ou insatisfação.
C <sub>4</sub>	33	Resposta “N” para a maioria das questões, indicando a falta de interesse em opinar e/ou desconhecimento a respeito do perguntado.
C <sub>5</sub>	63	Respostas “3” e “4” para as questões referentes à IES, e “2” para questões referentes ao ambiente e comunicação, indicando otimismo ou satisfação com a instituição como Universidade e insatisfação, descrença e/ou pessimismo quando analisam a instituição como local de trabalho.

Fonte: Elaboração das autoras.

Os resultados quantitativos expressos em índices de concordância permitem leitura de fácil compreensão, colaborando com a dimensão pedagógica do processo avaliativo em foco. Outro aspecto que corrobora a opção pela análise quantitativa é que ela tem inspirado maior confiança nos envolvidos, contribuindo para a dimensão política do processo em análise. Os agrupamentos desempenham o mesmo papel, complementando as informações obtidas pela análise quantitativa e permitindo ainda a antecipação de reações de grupos a medidas tomadas.

A valorização das dimensões quantitativas na análise dos dados não desmerece os dados qualitativos originados nos depoimentos constantes das respostas à questão aberta, por oportunizarem a ratificação de situações evidenciadas nos dados, por sinalizarem novas situações e possibilitarem o aprofundamento de outras. Papel importante também é ocupado pela análise dos depoimentos à questão aberta. Por expressarem manifestações de sujeitos expostos ao mesmo contexto institucional, comportam forte identificação.

A análise do conteúdo das 171 respostas à questão aberta gerou 645 itens para análise, agrupados em 11 categorias emergentes: Gestão e clima organizacional; Plano de carreira e salários; Infraestrutura; Horas de trabalho; Benefícios; Meta-avaliação; Uniforme e equipamento de proteção individual; Comunicação; Crítica a setores; Aspectos motivacionais; Segurança.

#### **UMA ANÁLISE DOS DADOS:**

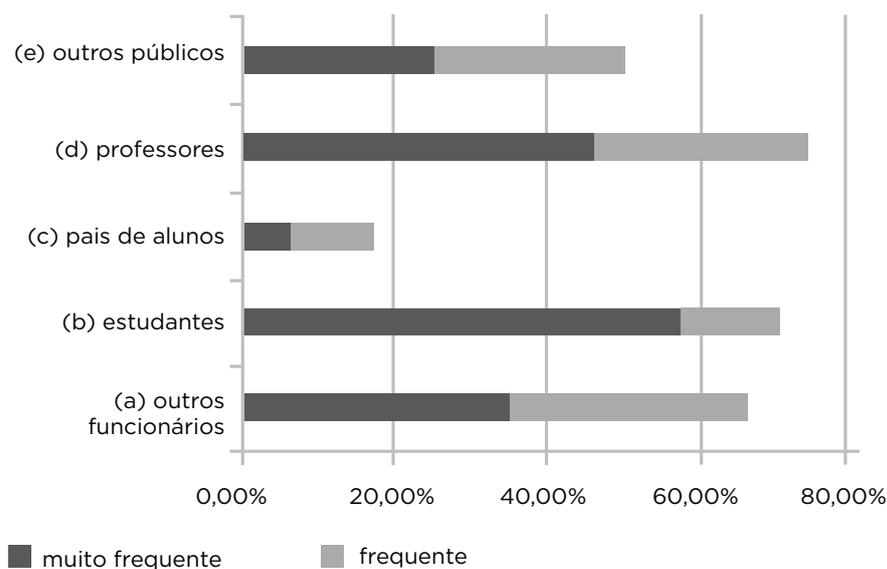
##### **O PERFIL DO CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO**

Os 237 respondentes têm idades entre 26 e 45 anos (54,01%) e 62,45% pertencem ao gênero feminino. Quanto ao estado civil, dividem-se entre casados ou em união estável (42,61%) e solteiros, separados judicialmente ou divorciados e viúvos (57,39%). A maioria declara professar a religião católica (66,24%) e reside em Santos (65,4%) ou São Vicente (25,32%).

Quanto à escolaridade, 18,57% declaram ter ensino médio completo e 64,98%, superior completo ou incompleto. Enquanto 16,03% afirmam não ter nenhuma experiência em outra empresa ou repartição, 67,09% afirmam ter até 10 anos de experiência. 66,24% dos respondentes têm até 15 anos de serviço na IES, e 76,37% afirmam não exercer outra atividade profissional fora da universidade.

Quanto ao atendimento ao público, afirmam atender professores, estudantes, pais, funcionários e outros públicos (Figura 1). Os índices obtidos resultam da soma das respostas consideradas positivas para o item, no caso, frequentemente e muito frequentemente.

**FIGURA 1 - Tipo de público atendido pelos respondentes**

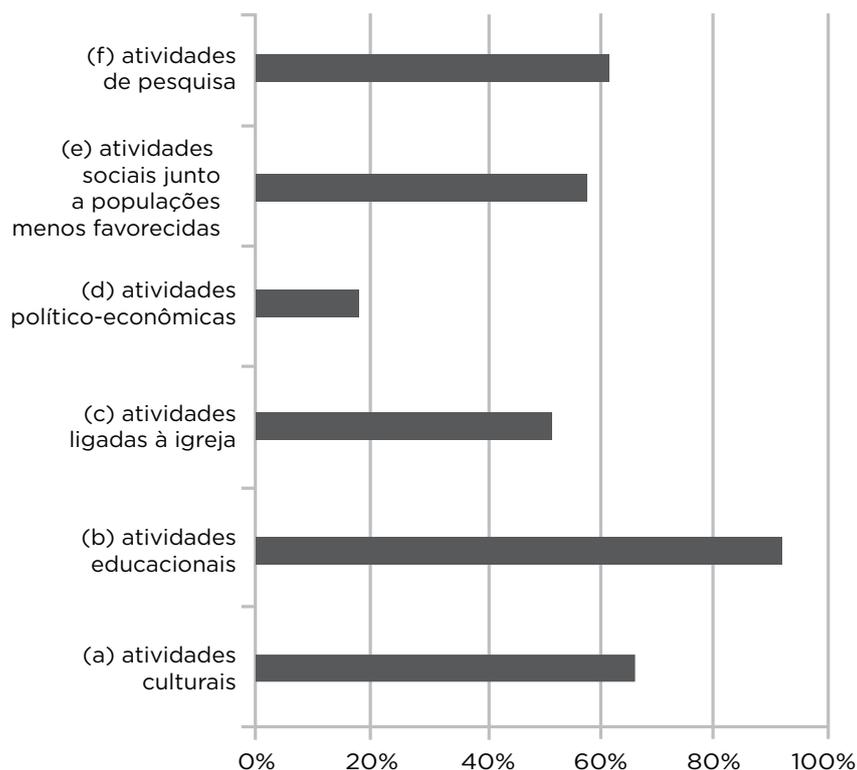


Fonte: Elaboração das autoras.

É interessante notar o contato intenso ou muito frequente com estudantes, seguido do contato muito frequente com professores. Essa intensidade confirma a atenção necessária a esse segmento para que a IES atinja suas finalidades, objetivos e metas e sinaliza tema ou área para seu desenvolvimento profissional.

O corpo técnico-administrativo também foi solicitado a responder como percebe a ação da IES na região (Figura 2), podendo nesse item assinalar mais de uma opção. É interessante destacar a percepção da universidade como instituição educacional, dedicada à pesquisa e atividades culturais.

FIGURA 2 – Percepção sobre a ação da IES na região



Fonte: Elaboração das autoras.

#### UMA ANÁLISE DOS DADOS: AVALIAÇÃO DA UNIVERSIDADE PELO CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

Esta subseção apresenta a análise das respostas a dois itens do instrumento a título de ilustração da análise realizada e, em seguida, uma síntese de recomendações que encerram o relatório da consulta realizada junto aos funcionários.

A questão 17 do instrumento, por exemplo, obteve índice de concordância de 89%: *Na IES, como espaço plural, convivem pessoas de diversas profissões, de diferentes convicções religiosas e políticas.* Tal índice indica que os membros do corpo técnico-administrativo percebem a diversidade na composição da comunidade universitária. Pode-se inferir que é com base na vivência dessa pluralidade que, entre as respostas à questão aberta, se encontra este depoimento: *Obrigado pelo respeito a quem não segue a religião [...].*

As respostas a essa questão foram significativas para os agrupamentos C2, C3 e C4, com as seguintes características:

C2: significativo para concordância total, indicada pela resposta 4 (17,81% das respostas 4 nessa questão estão nesse agrupamento).

C3: significativo para respostas positivas (3 ou 4), sendo que 24,62% e 8,22%, respectivamente, das respostas desse tipo são encontradas nesse agrupamento.

C4: significativo para respostas N, ou seja, indicação de não conhecimento do tema para opinar, sendo que 80% das respostas N estão nesse agrupamento.

O resultado obtido de 89% de concordância encontra-se em acordo com uma das categorias emergentes identificadas nos depoimentos oriundos da questão aberta, na qual se observa, de forma interessante, a percepção da universidade como empresa:

*Apesar de estar há pouco tempo trabalhando na empresa me sinto muito contente com as condições encontradas aqui. Estou muito satisfeita com meu serviço e com o modo como sou tratada e tenho grandes expectativas em relação à empresa.*

Avaliação negativa foi observada em alguns dos itens respondidos pelos funcionários. Um exemplo é a questão 38 – A segurança no entorno da universidade é satisfatória –, que obteve índice de concordância 17,30%, indicando uma fragilidade a ser trabalhada pelos gestores da instituição junto aos órgãos competentes e em ações internas. Essa visão negativa do item é significativa nos *clusters* C1, C4 e C5. Apenas o grupo de funcionários que compõe o *cluster* C2 apresenta visão positiva, sendo responsável por 54,55% das respostas assinaladas na opção “4”.

Tanto a questão 38, que trata da segurança externa, como a 36, que trata da interna, relacionam-se a depoimentos sobre segurança, presentes em 5% das respostas à questão aberta:

*O meu comentário é referente à segurança interna e externa. No meu departamento lidamos com diferentes pessoas e somos muito expostos a todos os acontecimentos da universidade, tanto bons e ruins. Por esses motivos sugiro o reforço da segurança nos prédios e ao redor da IES para zelar pela segurança dos alunos, funcionários, dos funcionários do Banco [...] e de todas as pessoas.*

O instrumento aplicado ao corpo técnico-administrativo apresentou 33 itens que descreviam ou definiam a IES como universidade. Tais itens abarcavam a missão, as funções da

universidade, aspectos pedagógicos de seus cursos e a infraestrutura disponibilizada para tanto (laboratórios, bibliotecas e outros). Desses 33 itens, 14 reuniram respostas com 50% ou mais de concordância às afirmações constantes do instrumento e 13 obtiveram respostas com 70% ou mais de concordância. Apenas seis itens reuniram respostas com menos de 50% de concordância.

A universidade como local de trabalho encontrava-se descrita em 43 itens do instrumento. Eles tratavam da gestão, do clima e da cultura organizacionais, assim como de condições gerais de trabalho (salário, carreira e outros). Dos 43 itens, 15 reuniram respostas com 50% ou mais de concordância ao afirmado e 10 com 70% ou mais de concordância. Nessa parte, 18 itens reuniram respostas com menos de 50% de concordância.

#### COMENTÁRIOS SOBRE OS RESULTADOS

As questões relativas à gestão e clima organizacionais e às condições gerais de trabalho foram as mais destacadas pelos funcionários. Vários fatores podem ter contribuído para isso, entre eles a primeira é a oportunidade para expressar seus interesses em instrumento de consulta que permitia essa abertura, tanto por seus objetivos e conteúdo como pela forma adotada em sua aplicação que resguardava a identidade do respondente. Os dados quantitativos obtidos e as respostas à questão aberta convergem nesse sentido.

A consulta também objetivava compreender como o corpo administrativo situa-se face às peculiaridades de um local de trabalho vocacionado à formação cidadã e profissional em nível superior. A análise dos dados baseados nos maiores índices de concordância e discordância mostrou posição mais crítica quanto à infraestrutura disponibilizada pela IES como universidade, mas percepção positiva no que tange à sua missão, funções e organização pedagógica dos cursos.

A questão com maior índice de concordância no bloco das questões relativas à IES como universidade refere-se à tolerância: na IES, como espaço plural, convivem pessoas de diversas profissões, de diferentes convicções religiosas e políticas. Acredita-se que as respostas à questão de perfil – que tratava do atendimento a públicos distintos e mostrava a intensidade do contato entre funcionários, estudantes e professores, que se situam em

cursos de áreas de conhecimento distintas e que formam para diferentes profissões – pode ter ensejado a percepção da universidade como espaço de convívio e de exercício da tolerância ao diverso, ao diferente, ao não eu.

A segunda questão do bloco acadêmico que obteve um índice alto de concordância (85%) refere-se às funções da universidade: A IES como universidade atua no sentido de integrar ensino, pesquisa e extensão nos seus cursos e em suas ações para com a comunidade externa. Tais posicionamentos convergem para as respostas dadas à questão de perfil que tratava da percepção sobre a atuação da universidade na região e a mostraram como uma instituição voltada às atividades educacionais, dedicada à pesquisa e a atividades culturais.

Professores e estudantes apoiam-se nos serviços prestados pelos funcionários. A qualidade almejada pela autoavaliação não prescinde deles. As respostas à consulta realizada sugerem ações simultâneas em três frentes: atendimento aos seus interesses e esclarecimento sobre seu papel em uma IES universitária; intensificação de seu envolvimento com atividades acadêmicas; aprofundamento de seu conhecimento sobre educação superior e a universidade em que atuam.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao longo do texto procurou-se apontar as manifestações das dimensões pedagógica e política da autoavaliação institucional refletidas no processo avaliativo que teve como sujeitos os membros do corpo técnico-administrativo. Não foram mencionados os gestores que mantêm o serviço de avaliação institucional e que, mesmo em se tratando de IES do setor privado, não a impediram de um exercício de autoconhecimento, como o levado a cabo por esse processo que reuniu dados sobre o perfil de seus funcionários, promoveu a avaliação da universidade como IES e como local de trabalho e orientou sua autoavaliação.

A iniciativa corrobora a independência que um serviço dessa natureza precisa desfrutar para realizar com transparência seu trabalho. A independência do serviço apoiado e mantido por sucessivas gestões na universidade mostra uma faceta fundamental do caráter político da autoavaliação institucional.

Quanto ao realizado, a dimensão política refere-se aos encaminhamentos requeridos à gestão institucional pelos resultados obtidos. A dimensão pedagógica encontra-se no conhecimento acumulado sobre o corpo técnico-administrativo, com potencial para fundamentar decisões e ações.

Acredita-se que todo o processo, desde a construção do instrumento até os encaminhamentos sugeridos pelos resultados, tenha contribuído para a valorização desse segmento da comunidade universitária. No entanto, muito há a ser feito para consolidá-lo. A permanência da iniciativa em novas e periódicas edições torna-se obrigatória.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTO, Jorge Luís Moreira; BALZAN, Newton César. Avaliação de projeto político-pedagógico pelos funcionários: espaços e representatividade. *Avaliação*, Campinas; Sorocaba, v. 13, n. 3, p. 745-770, nov. 2008.
- ANDRIOLA, Wagner Bandeira; SOUZA, Laura Alves de. Representações sociais dos gestores e dos técnicos das unidades acadêmicas da Universidade Federal do Ceará (UFC) acerca da autoavaliação institucional. *Avaliação*, Campinas; Sorocaba, SP, v. 15, n. 2, p. 45-72, jul. 2010.
- BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Sinaes. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação. 5. ed. rev. e ampl. Brasília: Inep, 2009.
- \_\_\_\_\_. Glossário do censo da educação superior. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/download/superior/2009/censosuperior/Glossario.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2010.
- DIAS SOBRINHO, José. *Avaliação da educação superior*. Petrópolis: Vozes, 2000.
- \_\_\_\_\_. Campo e caminhos da avaliação: a avaliação da educação superior no Brasil. In: FREITAS, Luiz Carlos de (Org.). *Avaliação: construindo o campo e a crítica*. Florianópolis: Insular, 2002.
- GATTI, Bernardete A. Avaliação educacional no Brasil: pontuando uma história de ações. *Eccos: Rev. Cient. Uninove*, São Paulo; v. 4, n. 1, p. 17- 41, jun. 2002.
- HOUSE, Ernest R. *Evaluación, ética y poder*. 2. ed. Madrid: Morata, 1997.
- LEITE, D. B. C.; MOROSINI, M. C. Avaliação institucional como um organizador qualificado: na prática, é possível repensar a universidade? In: SGUISSARDI, V. (Org.) *Avaliação universitária em questão: reformas do Estado e da educação superior*. Campinas: Autores Associados, 1997.
- REIMERS-VILLEGAS, Eleonora. *Teacher professional development: an international review of the literature*. Unesco, 2003.

VIANNA, Heraldo M. *Avaliação educacional e o avaliador*. São Paulo: Ibrasa, 2000.

WHORTHEN, Blaine R.; SANDERS, James R.; FITZPATRICK, Jody L. *Avaliação de programas: concepções e práticas*. São Paulo: Gente, 2004.

---

**MARIA ANGÉLICA RODRIGUES MARTINS**

Doutora em Educação pela Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo (FE/USP). Professora assistente doutora do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Católica de Santos (Unisantos).

*m-angelica@unisantos.br*

**CILEDA DE QUEIROZ E SILVA COUTINHO**

Doutora em Educação Matemática pela Université Joseph Fourier – Grenoble I – França. Professora e assessora técnica da Comissão Própria de Avaliação da Universidade Católica de Santos (CPA/UNISANTOS). Professora do Departamento de Matemática e do Programa de Estudos Pós-graduados em Educação Matemática da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)

*cileda.coutinho@unisantos.br*

Recebido em: DEZEMBRO 2011

Aprovado para publicação em: JULHO 2012