

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PLANEJAMENTO E  
GOVERNANÇA PÚBLICA**

**CLEONICE MENDONÇA PIROLLA**

**INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO:  
MECANISMOS DE GESTÃO NA UTFPR**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**CURITIBA  
2013**

**CLEONICE MENDONÇA PIROLLA**

**INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO:  
MECANISMOS DE GESTÃO NA UTFPR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre – Área de Concentração: Planejamento e Políticas Públicas.

Orientadora: Profa. Dra. Vanessa Ishikawa Rasoto

Coorientadora: Profa. Dra. Isaura Alberton de Lima

**CURITIBA**

**2013**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

---

P671 Pirolla, Cleonice Mendonça  
Mecanismos de avaliação : instrumentos de gestão na UTFPR / Cleonice  
Mendonça Pirolla. — 2013.  
144 f. : il. ; 30 cm

Orientadora: Vanessa Ishikawa Rasoto.

Coorientadora: Isaura Alberton de Lima.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná.  
Programa de Pós-graduação em Planejamento e Governança Pública, Curitiba,  
2013.

Bibliografia: f. 127-133.

1. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Avaliação. 2. Pessoal –  
Avaliação. 3. Professores – Avaliação por alunos. 4. Administração de empresas –  
Avaliação. 5. Inovações tecnológicas. 6. Administração Pública – Dissertações.  
I. Rasoto, Vanessa Ishikawa, orient. II. Lima, Isaura Alberton de, coorient.  
III. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-graduação em  
Planejamento e Governança Pública. IV. Título.

CDD (22. ed.) 351



**ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO Nº 04**  
**DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE**  
**Cleonice Mendonça Pirrola**

Às 08h30 do dia **01 de março de 2013**, reuniu-se na sala **A-302** da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, a Banca Examinadora composta pelos professores Dra. Vanessa Ishikawa Rasoto (UTFPR), orientadora e presidente da banca; Dra. Isaura Alberton de Lima (UTFPR), coorientadora; Dr. Weimar Freire da Rocha Júnior (UNIOESTE); e Dr. Luiz Alberton (UFSC) para examinar a dissertação da candidata **Cleonice Mendonça Pirrola**, ano de ingresso 2011, do Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública, Área de Concentração – Planejamento Público e Desenvolvimento, Linha de Pesquisa – Planejamento e Políticas Públicas, nível de mestrado, intitulada: "INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO: MECANISMOS DE GESTÃO NA UTFPR". Após a apresentação, a candidata foi arguida pelos membros da referida Banca, tendo tido a oportunidade de responder a todas as perguntas. Em seguida, esta Banca Examinadora reuniu-se reservadamente para deliberar, considerando o trabalho:  Aprovado ( ) Aprovado com restrições ( ) Reprovado. A sessão foi encerrada às 10:00h, sendo a presente abaixo assinada pelos participantes desta banca examinadora.

Observações: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Prof. Dra. Vanessa Ishikawa Rasoto  
(UTFPR)

Prof. Dr. Weimar Freire da Rocha Júnior  
(UNIOESTE)

Prof. Dra. Isaura Alberton de Lima  
(UTFPR)

Prof. Dr. Luiz Alberton  
(UFSC)

Visto da Coordenação

Prof. Dr. Christian Luiz da Silva  
Coordenador PPGPGP (UTFPR)  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação  
em Planejamento e Governança Pública  
UTFPR - Curitiba-PR

***A Deus, que me sustentou em todo o percurso desta caminhada.***

***A Luiz Roberto, meu marido e companheiro, que sempre incentivou a minha formação profissional.***

***Aos meus filhos e netos, pelo apoio e pela compreensão das muitas horas passadas diante do computador.***

## AGRADECIMENTOS

À Profa. Dra. Vanessa Ishikawa Rasoto, mestra e amiga, pela orientação, liberdade na escolha do tema da minha pesquisa, sugestões e pela confiança em mim depositada.

À Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Isaura Alberton de Lima, incentivadora, paciente e sábia nas correções, sugestões e orientações, por tudo que compartilhou comigo em todos os momentos destes últimos anos.

A Luiz Roberto, meu marido, por todo apoio, pelos momentos em que dividimos estudos e pela paciência em me ceder horas dos seus dias.

Aos meus filhos Renata, Ricardo e Rafael, razões da minha vida.

Aos meus netinhos, Eduardo e Isabella, luz e alegria em todos os dias da minha caminhada.

Aos professores e colegas, pela força e pela vibração em relação a esta jornada.

Aos amigos Adriano, Ângela, Arlete, Cleusa, Cristiane, Hélia, Paulo, Selma, pela paciência com que me ouviam e pelo incentivo.

Em especial, à amiga Sandra Regina por todos os anos em que compartilhamos os bons e os maus momentos, sem que isso nos deixasse influenciar e, acima de tudo, pela sua sabedoria e ajuda sempre em minha vida.

Aos gestores da Universidade Tecnológica Federal do Paraná entrevistados, pela concessão de informações valiosas para a realização deste trabalho.

A todos que, de forma direta ou indireta, colaboraram para a realização e finalização deste estudo.

*A avaliação hoje se estende aos domínios de todas as produções sociais, especialmente das políticas públicas.*

José Dias Sobrinho

## RESUMO

PIROLLA, Cleonice Mendonça. **Instrumentos de avaliação:** mecanismos de gestão na UTFPR. 2013. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2013.

Atualmente os temas tecnologia, sustentabilidade, produtividade e inovação têm recebido destaque na estratégia das organizações, particularmente nos ambientes produtivos mais dinâmicos da sociedade. Percebe-se que, com frequência, estes ambientes têm negligenciado a variável mais importante de um empreendimento, as pessoas. Esquece-se de que as transformações são resultantes das competências individuais, da qualificação, motivação e engajamento das mesmas para com os projetos institucionais. Na busca da melhoria contínua, diversos mecanismos são utilizados como fonte de levantamento e subsídios para a reorientação de processos, mudanças de atitudes e do planejamento da gestão. Nesta dissertação levantou-se os instrumentos de avaliação de uma instituição pública e verificou-se se os mesmos servem como subsídio para a melhoria da gestão. A metodologia utilizada foi pesquisa documental e o estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário eletrônico e os instrumentos de avaliação pesquisados foram: Pesquisa de Clima Organizacional; Avaliação do Servidor; Avaliação das Chefias; Avaliação do Docente pelo Discente e Avaliação Externa.

**Palavras-chave:** Avaliação. Gestão. Pesquisa de clima organizacional. Inovação. Estratégia.

## ABSTRACT

PIROLLA, Cleonice Mendonça. **Assessment tools:** management mechanisms in UTFPR. 2013. Thesis (MA) - Graduate Program in Planning and Public Governance, Federal Technological University of Paraná. Curitiba, 2013.

Currently the technology topics, sustainability, productivity and innovation have gained attention in the strategy of organizations, particularly in more dynamic productive environments of society. It is noticed that, often, these environments have neglected the most important variable of an enterprise, people. It is forgotten that transformations are the result of individual competencies, skills, motivation and engagement of the same towards institutional projects. In pursuit of continuous improvement, several mechanisms are used as a source of research and subsidies for process reorientation, changes of behavior and management planning. This dissertation raised up the evaluation tools of a public institution and verified if the same served as a resource for management improvement. The methodology was based on desk research and case study. The data collection occurred through electronic poll and the evaluation tools surveyed were: Organizational Climate Survey, Employee Assessment, Management Assessment, Teacher Evaluation by Student and External Assessment.

**Keywords:** Evaluation. Management. Organizational climate research. Innovation. Strategy.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Mecanismos de Avaliação da UTFPR .....	21
Figura 2: Modelo das Dimensões Básicas de Hackman e Oldman.....	38
Figura 3: Fontes de <i>feedback</i> em um processo com múltiplas fontes.....	41
Figura 4: Estruturação da Pesquisa .....	45
Figura 5: Mapa indicativo dos Câmpus da UTFPR no Estado do Paraná .....	47
Figura 6: Sistemática do Processo de Avaliação Institucional .....	70
Figura 7: Instrumentos de comunicação e avaliação da UTFPR .....	87
Gráfico1: Frequência da população pesquisada por Câmpus, no ano de 2010. ....	54
Gráfico2: Integração Intradepartamental (percentuais comparativos entre os Câmpus).....	58
Gráfico3: Identificação com a Empresa (apresentação geral) .....	59
Gráfico4: Relacionamento com Superior Imediato (apresentação geral) .....	60
Gráfico 5: Reconhecimento (apresentação geral).....	61
Gráfico 6: Normas e Procedimentos (apresentação geral).....	62
Gráfico 7: Política de Treinamento (apresentação geral) .....	63
Gráfico 8: Comunicação e Informação (apresentação geral).....	64
Gráfico 9: Integração interdepartamental (apresentação geral) .....	65
Gráfico10: Filosofia de gestão (apresentação geral) .....	66
Gráfico 11: Estilos de liderança (apresentação geral).....	67
Gráfico 12: Concordância média por categoria.....	68
Gráfico 13: Resultados da avaliação de um professor. ....	73
Gráfico14 : Resultados por categoria analisada. ....	74
Gráfico 15: Avaliação do Docente pelo Discente 1º semestre/2010 .....	76
Gráfico 16: Participação dos alunos na Avaliação do Docente pelo Discente ..	77
Gráfico 17: Realizações das avaliações por período .....	77
Gráfico18: Participação dos alunos na Avaliação no Ano de 2010 - UTFPR .....	78
Gráfico 19: Participação dos alunos na Avaliação no Ano de 2010 - UTFPR ....	78
Gráfico 20: Dispersão no índice de Avaliação.....	79
Gráfico 21: Dispersão do Desempenho dos Professores .....	80
Gráfico 22: Resultado da avaliação dos setores de um Câmpus .....	84

<b>Gráfico 23: Resultados comparativos das chefias de um Câmpus .....</b>	<b>89</b>
<b>Gráfico 24: Módulos do SIAVI .....</b>	<b>92</b>
<b>Gráfico 25: Interação dos módulos do SIAVI.....</b>	<b>93</b>
<b>Gráfico 26: Percentual de Avaliações do Docente pelo Discente .....</b>	<b>95</b>
<b>Gráfico 27: Uso de consultoria externa à UTFPR .....</b>	<b>101</b>
<b>Gráfico 28: Sistema Informatizado de Avaliação Institucional (SIAVI) .....</b>	<b>102</b>
<b>Gráfico 29: Participação dos gestores na Pesquisa de Clima Organizacional</b>	<b>105</b>
<b>Gráfico 30: Revisão da Pesquisa de Clima Organizacional.....</b>	<b>108</b>
<b>Gráfico 31: Monitoramento e oportunidades de melhoria .....</b>	<b>109</b>
<b>Gráfico 32: Revisão da Avaliação do Servidor .....</b>	<b>112</b>
<b>Gráfico 33: Monitoramento das oportunidades de melhoria da Avaliação do Servidor.....</b>	<b>112</b>
<b>Gráfico 34: Comunicação da Avaliação do Servidor .....</b>	<b>113</b>
<b>Gráfico 35: Revisão da Avaliação Externa .....</b>	<b>116</b>
<b>Gráfico 36: Monitoramento e oportunidades de melhoria da Avaliação Ex- terna .....</b>	<b>116</b>
<b>Gráfico 37: Comunicação dos resultados da Avaliação Externa.....</b>	<b>117</b>
<b>Gráfico 38: Revisão da Avaliação do Docente pelo Discente .....</b>	<b>120</b>
<b>Gráfico 39: Monitoramento das oportunidades de melhoria da Avaliação do Docente pelo Discente .....</b>	<b>121</b>
<b>Gráfico 40: Comunicação dos resultados da avaliação do Docente pelo Discente .....</b>	<b>121</b>
<b>Quadro 1: Tipos de Clima Organizacional .....</b>	<b>36</b>
<b>Quadro 2: Princípios básicos para a avaliação em redes.....</b>	<b>43</b>
<b>Quadro 3: Dimensões da Avaliação do Docente pelo Discente.....</b>	<b>72</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: População pesquisada por Câmpus da Universidade.....	53
Tabela 2: Categoria funcional dos pesquisados .....	55
Tabela 3: Demonstrativo da população pesquisada por gênero .....	55
Tabela 4: Demonstrativo da população pesquisada, com relação à idade .....	56
Tabela 5: Demonstrativo da população com relação ao tempo de serviço na Universidade.....	57
Tabela 6: Integração Intradepartamental .....	58
Tabela 7: Identificação do Servidor com a Universidade. ....	59
Tabela 8: Relacionamento com o Superior Imediato .....	60
Tabela 9: Reconhecimento dos servidores.....	61
Tabela 10: Normas e procedimentos.....	62
Tabela 11: Política de Treinamento .....	63
Tabela 12: Comunicação e Informação .....	64
Tabela 13: Integração Interdepartamental.....	65
Tabela 14: Filosofia de Gestão.....	66
Tabela 15: Estilos de liderança .....	67
Tabela 16: Categorias de análise .....	68
Tabela 17: Tempo de trabalho na UTFPR.....	97
Tabela 18: Tempo em que exerceu função ou cargo de confiança na UTFPR, incluindo o atual.....	98
Tabela 19: Tempo de trabalho em outras organizações.....	98
Tabela 20: Tempo em que exerceu função ou cargo de confiança em outras organizações .....	98
Tabela 21: Conhecimento sobre os instrumentos de avaliação usados na UTFPR .....	99
Tabela 22: Participação do Reitor.....	101
Tabela 23: Participação do Vice-Reitor .....	101
Tabela 24: Participação do Pró-Reitores.....	102
Tabela 25: Participação do Conselho/Comissão.....	102
Tabela 26: Participação da Comunidade Universitária .....	102

<b>Tabela 27: Participação do Reitor na Pesquisa de Clima Organizacional .....</b>	<b>104</b>
<b>Tabela 28: Participação do Vice-Reitor na Pesquisa de Clima Organizacional .....</b>	<b>104</b>
<b>Tabela 29: Participação dos Pró-Reitores na Pesquisa de Clima Organizacional .....</b>	<b>104</b>
<b>Tabela 30: Participação do Conselho/Comissão na Pesquisa de Clima Organizacional.....</b>	<b>104</b>
<b>Tabela 31: Participação da Comunidade Universitária na Pesquisa de Clima Organizacional.....</b>	<b>104</b>
<b>Tabela 32: Planejamento para implantação da Pesquisa de Clima Organizacional.....</b>	<b>105</b>
<b>Tabela 33: Funções e responsabilidade dos gestores quanto à Pesquisa de Clima Organizacional .....</b>	<b>106</b>
<b>Tabela 34: Clareza e alinhamento da Pesquisa de Clima com a política e a estratégia da UTFPR .....</b>	<b>106</b>
<b>Tabela 35: Entendimento dos servidores quanto às questões da Pesquisa de Clima Organizacional.....</b>	<b>107</b>
<b>Tabela 36: Dimensões da Pesquisa de Clima Organizacional .....</b>	<b>107</b>
<b>Tabela 37: Periodicidade da revisão da Pesquisa de Clima Organizacional ...</b>	<b>108</b>
<b>Tabela 38: Periodicidade da revisão ou atualização da Avaliação do Servidor .....</b>	<b>110</b>
<b>Tabela 39: Participação do Reitor na Avaliação do Servidor .....</b>	<b>110</b>
<b>Tabela 40: Participação do Vice-Reitor na Avaliação do Servidor.....</b>	<b>110</b>
<b>Tabela 41: Participação dos Pró-Reitores na Avaliação do Servidor .....</b>	<b>111</b>
<b>Tabela 42: Participação do Conselho/Comissão na Avaliação do Servidor ....</b>	<b>111</b>
<b>Tabela 43: Participação da Comunidade Universitária na Avaliação do Servidor .....</b>	<b>111</b>
<b>Tabela 44: Periodicidade da revisão ou atualização da Avaliação Externa .....</b>	<b>114</b>
<b>Tabela 45: Participação do Reitor na Avaliação Externa.....</b>	<b>114</b>
<b>Tabela 46: Participação do Vice-Reitor na Avaliação Externa .....</b>	<b>115</b>
<b>Tabela 47: Participação dos Pró-Reitores na Avaliação Externa.....</b>	<b>115</b>
<b>Tabela 48: Participação do Conselho/Comissão na Avaliação Externa .....</b>	<b>115</b>
<b>Tabela 49: Participação da Comunidade Universitária na Avaliação Externa .</b>	<b>115</b>

<b>Tabela 50: Periodicidade da revisão ou atualização da Avaliação do Docente pelo Discente.....</b>	<b>118</b>
<b>Tabela 51: Participação do Reitor na Avaliação do Docente pelo Discente ....</b>	<b>119</b>
<b>Tabela 52: Participação do Vice-Reitor na Avaliação do Docente pelo Discente .....</b>	<b>119</b>
<b>Tabela 53: Participação dos Pró-Reitores na Avaliação do Docente pelo Discente .....</b>	<b>119</b>
<b>Tabela 54: Participação do Conselho/Comissão na Avaliação do Docente pelo Discente .....</b>	<b>119</b>
<b>Tabela 55: Participação da Comunidade Universitária na Avaliação do Docente pelo Discente.....</b>	<b>120</b>
<b>Tabela 56: Sensibilização dos estudantes quanto à Avaliação do Docente pelo Discente .....</b>	<b>122</b>
<b>Tabela 57: Funções e Responsabilidade dos Gestores quanto à Avaliação do Docente pelo Discente.....</b>	<b>122</b>
<b>Tabela 58: Entendimento dos Estudantes quanto às Questões da Avaliação do Docente pelo Discente.....</b>	<b>123</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEFET-PR	Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná
CIS	Comissão Interna de Supervisão
COGERH	Coordenadoria de Gestão de Recursos Humanos
CONAES	Comissão Nacional da Avaliação do Ensino Superior
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CPPD	Comissão Permanente de Pessoal Docente
DERHU	Departamento de Recursos Humanos
DIRGTI	Diretoria de Gestão de Tecnologia de Informação
DIRPPG	Diretoria de Pós-Graduação
EBTT	Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação
NPPD	Núcleo Permanente de Pessoal Docente
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação e Educação Profissional
PROPLAD	Pró-Reitoria de Planejamento e Administração
PROPPG	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
PROREC	Pró-Reitoria de Relações Empresariais e Comunitárias
PTA	Plano de Trabalho da Comissão Própria de Avaliação
QV	Qualidade de Vida
SIAMI	Sistema Informatizado de Avaliação Institucional da UTFPR
SINAES	Sistema Nacional da Avaliação do Ensino Superior
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TI	Tecnologia de Informação
UFPA	Universidade Federal do Pará
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>17</b>
1.1 TEMA E QUESTÃO DA PESQUISA .....	18
1.2 OBJETIVOS .....	19
1.2.1 Objetivo Geral .....	19
1.2.2 Objetivos Específicos .....	19
1.3 JUSTIFICATIVA .....	19
1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	20
1.5 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO .....	21
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>23</b>
2.1 AVALIAÇÃO .....	23
2.1.1 Conceitos de Avaliação .....	23
2.1.2 Evolução da Avaliação .....	26
2.1.3 O cenário da implantação da avaliação nas instituições de ensino superior no Brasil .....	29
2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO E PERFORMANCE ORGANIZACIONAL .....	32
2.2.1 Pesquisa de Clima Organizacional .....	33
2.2.2 Avaliação Envolvendo Múltiplas Fontes (360°) .....	37
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>44</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO E TIPOLOGIA DA PESQUISA .....	44
3.2 ABORDAGEM DO PROBLEMA .....	48
3.3 COLETA DE DADOS .....	49
3.3.1 Pesquisa Documental .....	49
3.3.2 Questionário .....	49
<b>4 INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DA UTFPR</b> .....	<b>52</b>
4.1 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	52
4.1.1 Apresentação dos Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional .....	53
4.2 AVALIAÇÃO DO DOCENTE PELO DISCENTE .....	69
4.2.1 Apresentação do Processo de Avaliação do Docente pelo Discente .....	71
4.2.2 Apresentação de Resultados Estatísticos .....	75
4.2.3 Como se Avaliam os Resultados .....	79

4.3 AVALIAÇÃO DO SERVIDOR.....	81
4.3.1 Avaliação Externa.....	85
4.4 AVALIAÇÃO DAS CHEFIAS .....	88
4.5 SISTEMA INFORMATIZADO DE AVALIAÇÃO DA UTFPR.....	89
4.5.1 Implementação do Sistema de Informatização do Programa de Avaliação do Servidor da UTFPR (SIAVI) .....	91
4.6 APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DOS MECANISMOS DE AVALIAÇÃO DA UTFPR PELOS GESTORES .....	97
4.6.1 Perfil Profissiográfico dos Gestores .....	97
4.6.2 Experiências e conhecimentos dos gestores quanto aos instrumentos subsidiários à Avaliação da UTFPR.....	99
4.6.3 Mecanismos de Avaliação Usados pelos Gestores.....	99
4.6.4 Pesquisa de Clima Organizacional.....	103
4.6.5 Avaliação do Servidor.....	109
4.6.6 Avaliação Externa.....	113
4.6.7 Avaliação do Docente pelo Discente .....	118
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>124</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>127</b>
<b>APÊNDICE – QUESTIONÁRIO APLICADO.....</b>	<b>134</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente os temas tecnologia, sustentabilidade, produtividade e inovação têm recebido destaque na estratégia das organizações, particularmente nos ambientes produtivos mais dinâmicos da sociedade. Percebe-se que, com frequência, estes ambientes têm negligenciado a variável mais importante de um empreendimento, as pessoas. Esquece-se de que as transformações são resultantes das competências individuais, da qualificação, motivação e engajamento das mesmas para com os projetos institucionais. Na busca da melhoria contínua, muitos mecanismos são utilizados como fonte de levantamento e subsídios para a reorientação de processos, mudanças de atitudes e planejamento da gestão.

O tema avaliação tem sido objeto de diversos estudos nas organizações e não diferentemente nas instituições de ensino superior. Para o presente estudo, o recorte histórico tem como referência a Lei do SINAES.

No início de 2004, foi promulgada a Lei 10.861 que implantou o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Diferentemente dos outros programas já implantados, surgiu um Sistema, que incorporou aos processos de avaliação todos os atores e as dimensões sociais, contribuindo para realinhar os instrumentos de avaliação já existentes em instituições de ensino superior brasileiras. Isto refletiu uma política constitutiva ou estruturadora, cujo intuito era modificar ou transformar a situação existente (KOOIMAN, 1993).

Com esta política, percebeu-se o governo exercendo os papéis de normatizador, regulador/fiscalizador e coordenador. As Instituições de Ensino Superior (IFES) brasileiras procuraram ou iniciar um programa de avaliação institucional interno ou melhorar o que já existia, adequando-o à avaliação proposta pela Lei 10.861 com relação às dez dimensões, que seriam analisadas e avaliadas pelos avaliadores do Ministério da Educação (MEC):

- I - a missão e o plano de desenvolvimento institucional;
- II - a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades;

- III - a responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;
- IV - a comunicação com a sociedade;
- V - as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;
- VI - organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios;
- VII - infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação;
- VIII - planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional;
- IX - políticas de atendimento aos estudantes;
- X - sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.

Buscou-se, portanto, contribuir com o estudo do tema em tela para que os gestores, percebendo as interligações entre mecanismos de avaliação organizacionais, possam atuar de uma forma mais consistente e menos empírica no dia a dia das instituições públicas, possibilitando, neste cenário de crescimento promovido pelo governo, a garantia da sustentabilidade, com relação aos seus métodos de gestão e à qualidade de vida dos seus servidores.

## 1.1 TEMA E QUESTÃO DA PESQUISA

Por se encontrar poucos estudos a respeito de mecanismos de avaliação para melhoria do processo de gestão em um ambiente público, que tem características distintas da iniciativa privada questiona-se:

Os gestores utilizam os mecanismos de avaliação implantados na gestão institucional da UTFPR?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

- ▶ Identificar a forma como os gestores usam os mecanismos de avaliação na UTFPR.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- ▶ Identificar e caracterizar os instrumentos de avaliação usados pela UTFPR.
- ▶ Apresentar a ferramenta informatizada de integração do modelo de avaliação utilizado pela Instituição.
- ▶ Levantar o uso dos mecanismos de avaliação para melhoria da gestão.
- ▶ Identificar fortalezas e fragilidades dos mecanismos de avaliação utilizados pela Instituição.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Para responder sobre a finalidade da adoção dos processos avaliativos em constantes mudanças, as instituições de ensino superior dependem de mecanismos de avaliação, que lhes permitam a utilização dos resultados para a melhoria da gestão, em sintonia com a cultura organizacional da instituição, premissa do atual modelo do SINAES (2004) que é:

- Responsabilidade social com a qualidade da educação superior.
- Reconhecimento da diversidade do sistema.
- Respeito à identidade, à missão e à história das instituições.
- Globalidade, isto é, compreensão de que a instituição deve ser avaliada a partir de um conjunto significativo de indicadores de qualidade, vistos em sua relação orgânica e não de forma isolada.
- Continuidade do processo.

As gestões das universidades são realizadas por profissionais nem sempre com formação gerencial necessária, em sua maioria professores, pesquisadores com boas qualificações técnicas, mas, por vezes, com dificuldades de compreensão e implementação de processos avaliativos sintonizados com os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI).

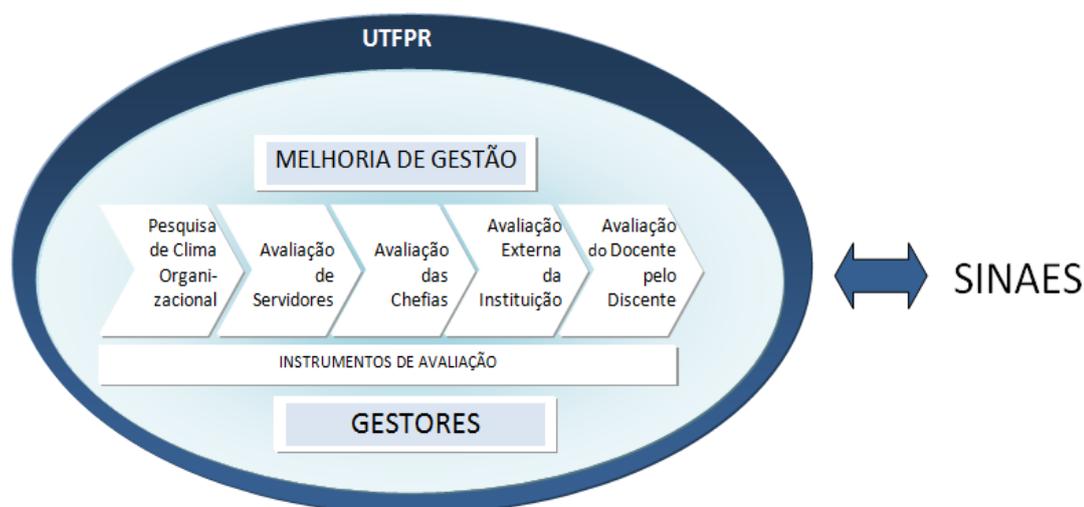
É, portanto, relevante o estudo sobre o tema, na medida em que pretende demonstrar que os processos avaliativos somente fazem sentido se permitirem melhorias, redirecionamento de rotas, ou seja, sejam instrumentos de apoio à gestão e atendimento aos objetivos institucionais.

O presente trabalho pretende, ainda, trazer contribuições para a área do Programa de Pós Graduação em Planejamento e Governança, na linha de pesquisa da governança pública. O controle do desempenho é imprescindível à gestão pública contemporânea. Entretanto, às vezes, é mais fácil encontrá-lo nos textos do que nas práticas organizacionais (LONGO, 2003).

#### 1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O estudo será desenvolvido em uma instituição de ensino, pesquisa e extensão da rede federal pública, Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), e a pesquisa está delimitada ao estudo dos instrumentos de avaliação institucional, Pesquisa de Clima Organizacional; Avaliação do Docente pelo Discente; Avaliação do Servidor, Avaliação Externa; Avaliação das Chefias e Sistema de Avaliação Institucional Informatizado (SIAVI), como pode ser visualizado na Figura 1.

**Figura 1: Mecanismos de Avaliação da UTFPR**



**Fonte: Autoria própria**

O ano de 2010 foi escolhido por ser o último ano em que se aplicou a Pesquisa de Clima Organizacional, instrumento que será novamente usado somente em 2013. Optou-se também em investigar os outros instrumentos de avaliação da Instituição apenas nesse recorte de tempo, 2010, pela extensão da pesquisa e o tempo não serem exequíveis para maiores incursões histográficas.

### 1.5 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

Esta dissertação compreende seis capítulos.

O capítulo 1 apresenta uma ampla visão do contexto do tema; a questão, os objetivos e o método da pesquisa.

O capítulo 2 explora o referencial teórico, apresentando os conceitos sobre o contexto para o tema em estudo, os conceitos, a evolução da avaliação e o cenário da implantação da avaliação nas Instituições de Ensino Superior no Brasil.

O capítulo 3 aborda a metodologia, a classificação e métodos da pesquisa, os instrumentos metodológicos, a fonte de dados, o respectivo levantamento e a forma de análise dos resultados obtidos.

O capítulo 4 apresenta a Instituição de Ensino Superior, Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), o resultado do estudo documental sobre os

instrumentos de avaliação: Pesquisa de Clima Organizacional; Avaliação do Docente pelo Discente; Avaliação do Servidor, Avaliação Externa; Avaliação das Chefias, o Sistema Informatizado de Avaliação Institucional da UTFPR e a percepção dos gestores quanto à aplicabilidade desses para o uso de mecanismos na gestão da Instituição.

O capítulo 5 traz considerações finais sobre o estudo efetivado e referências bibliográficas.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta o marco teórico sobre avaliação desde os seus conceitos, sua evolução e o cenário da implantação do Sistema Nacional de Implantação da Avaliação Institucional nas Instituições de Ensino Superior no Brasil

### 2.1 AVALIAÇÃO

#### 2.1.1 Conceitos de Avaliação

A palavra avaliação é o mesmo que julgamento dos méritos de algo ou de alguém e tem sua origem no latim a + valia + r, cujo significado nos remete a ter vigor, força, passar bem, estar com saúde. Ressalta-se que, nas acepções relativas ao termo, há uma conotação positiva, que valoriza o resultado da ação praticada, mas, no decorrer dos tempos, a avaliação assumiu um significado negativo, centrada em julgamento, pois, desde a Antiguidade, já se era avaliado pelos que detinham maior conhecimento sobre o assunto tratado, existindo a avaliação bem antes de existirem escolas.

A ação de avaliar leva o ser humano a enfrentar um paradoxo entre a eterna busca pela evolução e, conseqüentemente, pela necessidade de mudar o que pode e deve ser mudado, e a dificuldade de aceitar críticas e navegar com tranquilidade em meio às mudanças. Permanência e transformação (GRAMIGNA, 2008, p.145).

Ao surgir a escrita, sistematiza-se a avaliação, privilegiando a memorização e a transmissão de conhecimentos. A classificação tem constituído, na opinião de Perrenoud (2008), praticamente a única fonte de informação a partir da qual o aluno, os professores e a escola têm se relacionado. Transformou-se como função essencial da avaliação a classificação por meio de notas. Dias Sobrinho (2003) afirma que “tão arraigados estão os conceitos de seleção, medida e classificação nos processos avaliativos que, por vezes, quase chegam a definir a própria avaliação.”

Tratamos aqui da avaliação numa Instituição Educacional, mas não podemos deixar de abordar a avaliação da aprendizagem, que subjaz a qualquer propos-

ta de educação. Para Nevo (1986), quase tudo pode ser objeto de avaliação, constituindo a avaliação das aprendizagens uma parte da avaliação do sistema educativo.

No processo educativo, o sujeito passa de um estado passivo a uma ação, pressupondo-se que a ela se desenvolve um processo de aprendizagem, que resulta em outra ação de recriação da realidade, promovendo a melhoria do próprio ser e dos atores envolvidos. Segundo Gadotti (2011), “educar é fazer ato de sujeito, é problematizar o mundo em que vivemos para superar as contradições, comprometendo-se com esse mundo para recriá-lo constantemente”. No momento em que se depara com situações novas e desafios, o ser humano se propõe a reconstruir a realidade em que está inserido, preocupando-se não apenas com o seu fazer, mas com o fazer coletivo, desenvolvendo competências técnicas e sócio-política-culturais. Por essa razão, em qualquer processo educativo é fundamental, além de avaliar o ator, a preocupação com o cenário em que ele está inserido. Tyler (1949), considerado como o pai da avaliação educacional, relaciona a avaliação com a verificação de objetivos educacionais, afirmando que “a avaliação é o processo de determinação da extensão com que os objetivos educacionais se realizam”. Com essa definição, nota-se que o autor preocupa-se com o diagnóstico, a formação e a certificação no processo avaliativo.

Como os objetivos educacionais são essencialmente mudanças em seres humanos – em outras palavras, como os objetivos visados consistem em produzir certas modificações desejáveis nos padrões de comportamento do estudante -, a avaliação é o processo mediante o qual se determina o grau em que essas mudanças de comportamento estão realmente ocorrendo. (TYLER, 1986, p. 99).

Dias Sobrinho (2003) afirma que “a expressão avaliação educacional, cunhada por Ralph Tyler, só surgiu em 1934”. A avaliação preocupava-se com os objetivos e não levava em consideração a gestão científica e com o desenvolvimento curricular e das instituições, segundo o autor.

Para Stufflebeam (1971), o mais importante da avaliação não é demonstrar, mas aperfeiçoar e nós não podemos garantir que as nossas metas e objetivos são válidos, se não os confrontarmos com as necessidades daqueles a que pretendemos servir.

A avaliação, sob essa ótica, é vista como um guia para a tomada de decisões, por meio dos dados colhidos durante o processo e como um instrumento que promove a compreensão dos fenômenos envolvidos. Atribuindo um papel importan-

te, na avaliação, à descrição do processo, Stufflebeam (1985) afirma que é preciso, primeiro, identificar as necessidades educacionais e só depois elaborar programas de avaliação centrados no processo educativo para que seja possível aperfeiçoar este processo. O modelo C.I.P.P., criado por este autor, procura definir a avaliação como um processo racional onde existe um *contexto (C)*, *uma entrada ou input (I)*, *um processo (P)* e *um produto (P)*. A informação recolhida com a avaliação permite aos agentes educativos reunirem dados para a tomada de decisão futura.

Ao também relacionarem a avaliação à verificação de objetivos, Bloom, Hastings e Madaus (1983) apontam três tipos de avaliação: uma preparação inicial para a aprendizagem, uma verificação das dificuldades por parte do aluno, durante o processo de aprendizagem e o olhar sobre a fixação dos objetivos, ou seja, se os mesmos foram atingidos e fixados. Preocupam-se, portanto, estes autores com o diagnóstico, a aprendizagem e a certificação de que o processo se realizou com êxito.

Cardinet (1993) refere-se à avaliação como um processo de verificação de objetivos, em que a produção escolar dos alunos é comparada a um modelo. Para o autor, o processo de avaliação contribui para a eficácia do ensino porque consiste na observação e interpretação dos seus efeitos. No limite, permite orientar as decisões necessárias ao bom funcionamento da escola. Considera, ainda, a avaliação como um sistema de comunicação entre emissor e receptor, por meio de um processo sistemático de coleta de informações.

Ketele (1993) referencia, também, a avaliação ao processo de verificação de objetivos previamente definidos. Segundo este autor, é no próprio processo de ensino-aprendizagem que surge a avaliação, funcionando como um mecanismo que verifica se os objetivos pretendidos são efetivamente atingidos.

Assim como Stufflebeam (1985), Scriven (1967) elaborou suas teorias em função da avaliação de currículo e pode-se estender seus conceitos à avaliação do processo ensino-aprendizagem.

Avaliação é uma atividade metodológica, que consiste simplesmente na reunião e associação de dados de realização com um sistema de valores contidos em uma escala – critério (padrão), a fim de produzir ou uma comparação ou uma classificação numérica, e ainda: a) a justificação dos instrumentos da coleta de dados; b) dos valores; e c) dos critérios selecionados (SCRIVEN, 1967).

Para além da verificação de objetivos, Scriven (1967) considera que, na avaliação, há uma descrição com um julgamento, ou seja, são apreciados os objetivos

de ensino. Este autor foi o primeiro a definir os conceitos de avaliação Formativa e Sumativa; a primeira que pretende determinar a posição do aluno durante o processo de aprendizagem, identificando suas dificuldades e procurando saná-las; a segunda, que remete a uma visão de conjunto relativo ao todo, permitindo acompanhar resultados globais de programas de formação aplicados a grupos, avaliando a própria formação e sendo um instrumento de tomada de decisão.

Tal como a pedagogia por objetivos, que assume um conjunto de preocupações e ideias e vai se atualizando ao longo do tempo, também a avaliação comprometida com ela, ou seja, com a ideologia da eficiência e da racionalidade instrumental, tem recebido ampla acolhida. Ela se manifesta, por exemplo, na modalidade da *accountability*, atualmente muito praticada que pode ser entendida como a responsabilidade de demonstrar eficiência e produtividade. Por exercer funções regulatórias e classificatórias, é hoje em dia amplamente utilizada por governos e agências contratadas por eles (DIAS SOBRI-NHO, 2003, p. 21).

### 2.1.2 Evolução da Avaliação

Do século XIX a meados do século XX, nota-se que havia uma preocupação apenas em mensurar quantitativamente o aprendizado dos estudantes, sem levar em consideração currículo ou objetivos que embasassem os procedimentos dos avaliadores.

Rojas e Guzmán (1991) afirmam que, de 1900 a 1930, período denominado como a *Época da Eficiência*, houve um grande interesse no desenvolvimento de mecanismos e procedimentos para encontrar e classificar a informação de maneira sistemática. Surgiu o interesse em realizar a avaliação "objetiva" e foram desenvolvidos para esta aplicabilidade testes com o propósito de avaliar grandes populações. O objetivo principal desses esforços era medir e julgar a eficácia da escola por meio da repetência, da acreditação e dos custos. Em resumo, durante este período foi institucionalizada a prática de usar os resultados de testes padronizados, como os principais indicadores de eficiência educacional, a partir da associação entre medir e avaliar, verbos considerados, muitas vezes, como sinônimos.

De 1934 a 1945, Tyler (1986) destaca a importância dos objetivos e do processo avaliativo, considerando as operações envolvidas na seleção, organização de objetivos educacionais, de experiências de aprendizagem com relação ao desenvol-

vimento de currículo e a avaliação como uma operação importante nesse processo. O núcleo da proposta *tyleriana* era a de considerar o currículo como uma das experiências abrangentes educacionais, destinado a capacitar os alunos a alcançar claramente as metas. Daí a conveniência de se especificar metas educacionais porque elas determinavam a avaliação, a organização, o conteúdo e o currículo. Havia, neste período, uma preocupação excessiva na elaboração de instrumentos ou testes que mensurassem o aprendizado.

No período denominado *Era da Inocência* (1946-1957), os procedimentos avaliativos tiveram menos relevância que nos períodos anteriores.

A esta época también se le pudo denominar la edad de la irresponsabilidad social, debido a que era tanto el afán de las personas por olvidar la reciente guerra que dieron rienda suelta a su deseo de "disfrutar la vida". Fue el momento cuando se incrementaron los prejuicios raciales y la pobreza en el campo, aunque nadie pareció notario salvo los afectados. Hubo un desorbitado consumo y despilfarro de los recursos naturales que se consideraban eternos con muy poca conciencia de las secuelas negativas que traería para futuras generaciones. Fue una época de gran autocomplacencia social y optimismo, los problemas parecían no existir, por lo tanto no tenía sentido preocuparse en solucionarlos. Esta situación dominante tuvo un impacto negativo en la educación, ya que no parecía haber interés en formar profesores competentes, solucionar las necesidades de los menos privilegiados o identificar problemas en el sistema educativo. Aunque hubo desarrollo de mejores instrumentos y tests, se dispuso de taxonomías de aprendizaje y de nuevas formas de análisis de datos, estas innovaciones no impactaron al sistema educativo ni contribuyeron a cambiar la forma de enseñanza. Fue un período de estancamiento para la evaluación educativa debido a que la autocomplacencia social la impedía (ROJAS; GUZMÁN, 1991, p.8).

O cenário pós-guerra, segundo os autores, “teve um impacto negativo sobre a Educação, pois parecia não haver interesse em formar professores competentes, solucionar as necessidades dos menos privilegiados ou identificar os problemas do sistema educativo”. Segundo Dias Sobrinho (2003) apesar dessa época ter se caracterizado por certo descrédito, não só quanto à avaliação, mas também à própria educação, foram produzidos trabalhos de grande importância e houve também, segundo o autor, um significativo desenvolvimento de instrumentos utilizados em testes de alcance nacional ou estadual.

De 1958 a 1972, a avaliação passou a ser considerada como prática obrigatória no currículo escolar, por iniciativa do então Senador dos Estados Unidos, Robert Kennedy. Sentiu-se no quarto período, a necessidade de avaliar a instituição como um todo: alunos, professores, conteúdos, metodologias, entre outras categorias. A avaliação passa do enfoque quantitativo para o qualitativo. Segundo Dias So-

brinho (2003), “os educadores deveriam, pois, prestar contas ante os usuários (*accountability*). Cronbach (1963) ainda que não apresente um modelo de avaliação, oferece um conjunto de ideias altamente provocadoras que tiveram grande impacto na década de 60, influenciando trabalhos como o de Scriven (1967) que, por sua vez, repercutiram, profundamente, na prática da avaliação educacional. O ensaio de Cronbach, publicado em 1963, é de grande valor e discute, sobretudo, quatro pontos: - a associação entre avaliação e o processo de tomada de decisão; os diferentes papéis da avaliação educacional; o desempenho do estudante como critério de avaliação de cursos; e, finalmente, analisa algumas técnicas de medida e disposição do avaliador educacional.

A teoria mais consistente no âmbito educacional, no que concerne à avaliação, ocorreu no quinto período (1973) que foi denominado de período da profissionalização da avaliação. A partir desse período, novos modelos de avaliação foram propostos e a produção teórica começou a se consolidar. A avaliação ganhou destaque nas instituições e tornou-se um importante objeto de estudo. Ainda nessa fase, houve uma considerável melhora na comunicação, qualificação e titulação dos avaliadores. A avaliação toma como principal objetivo, desenvolver uma aprendizagem formativa, que acompanhe o processo enquanto ele se desenvolve, fazendo as modificações necessárias ao bom andamento do sistema.

A avaliação não é somente um processo que envolve dois atores, o professor e o aluno, ela abrange todos os segmentos da sociedade, envolvendo e comprometendo todos os atores na participação, no acompanhamento e na retroalimentação, sendo, portanto, mais do que uma forma de medição, mas a atribuição de um valor, de acordo com critérios que apontam fortalezas e fragilidades, necessitando de análises técnicas e éticas para serem indicados pontos de melhoria em todo o cenário analisado.

A avaliação passa a ser, nos anos 1970 e seguintes, além de uma área de muitas práticas, um importante objeto de estudos. Uma vasta produção teórica começa a se consolidar em revistas específicas e livros. Algumas universidades criam cursos de formação em avaliação. Organizações profissionais se constituem. Proliferam seminários e congressos na área. A avaliação ganha importância e visibilidade para além das salas de aula e das instituições educacionais. Como resultado dos avanços teóricos, surge a meta-avaliação ou avaliação das avaliações. Em outras palavras, a própria avaliação se transforma em objeto de estudo por parte da comunidade a ela dedicada (DIAS SOBRINHO, 2003, p. 23).

Robbins (2005) afirma que “as avaliações identificam necessidades de treinamento e desenvolvimento: identificam as habilidades e competências dos funcionários que se encontram inadequadas e para as quais podem ser desenvolvidos programas de melhoria”. As relações interpessoais que envolvem o ser humano dependem, em grande parte, das relações intrapessoais, pois, sendo avaliado, o indivíduo deve processar sua autoavaliação e isso faz emergir o que vai em seu íntimo.

Se o ser humano está verdadeiramente interessado em contribuir para com o seu autodesenvolvimento e o dos outros seres humanos, contribuir para que ele e os outros se tornem pessoas inteiras, é o trabalho uma das áreas da vida em que se pode influir como facilitador recíproco desse processo, se se considerar que essa é uma busca difícil e espinhosa. Pode-se caracterizar a Avaliação de Desempenho, em termos institucionais, como o processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização mais permanente do seu próprio comportamento (BERGAMINI; BERALDO, 1992, p, 13).

Reis (2010) aponta três premissas centrais que têm orientado as expectativas e os estudos a respeito de processos de retroalimentação com múltiplas fontes: O *feedback* estruturado, claro e cuidadoso pode ser um instrumento efetivo de aprendizagem e desenvolvimento de atributos de liderança; o fato de os *feedbacks* originarem-se em diferentes fontes permite compreensão mais completa e clara dos impactos dos próprios comportamentos no ambiente organizacional. Os resultados comportamentais dependerão de: diferenças individuais, de empenho pessoal e de um ambiente organizacional favorável à mudança.

### 2.1.3 O Cenário da Implantação da Avaliação nas Instituições de Ensino Superior no Brasil

Em 15 de abril de 2004, foi publicada a Lei 10.861, no Diário Oficial da União, que determinava a criação do Sistema Nacional de Avaliação Institucional (SINAES). Como um dos componentes do SINAES, a avaliação institucional, segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), está relacionada à melhoria da qualidade da educação superior; à orientação da expansão de sua oferta; ao aumento permanente da sua eficácia institucional, efetividade acadêmica, social; e ao aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua

missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

A mesma Lei, em seu artigo 11º, estabelece que as comissões de avaliação institucional (CPAs) devem ser constituídas pelas Instituições de Ensino Superior (IES) para a condução de processos de avaliação internos e de sistematização e prestação das informações solicitadas pelo INEP.

Destaca-se também sua atuação autônoma em relação aos demais conselhos e órgãos colegiados existentes na IES e a garantia de que esteja assegurada a participação de todos os segmentos da comunidade universitária e da sociedade civil organizada. Para se entender a preocupação com a qualidade do ensino superior no Brasil e a instalação em 2004 da Comissão de Avaliação Institucional nas IES, tem-se de resgatar um pouco da história.

O sistema de avaliação do ensino superior teve início no final dos anos 70 e, nos anos subsequentes, grandes debates foram efetivados, surgindo, em 1983, a primeira proposta de avaliação do ensino superior no Brasil, denominada Programa de Avaliação da Reforma Universitária (PARU), com o intuito de discutir, por meio de questionários aplicados a estudantes, dirigentes e docentes de universidades, os temas gestão, produção e disseminação de conhecimentos, colaborando de maneira significativa na percepção do impacto da lei 5.540/68, chamada lei da reforma universitária.

Em 1986, houve a criação do Grupo Executivo para Reformulação da Educação Superior (GERES), pela Portaria nº 100, de 6 de fevereiro e instalado pela Portaria nº 170, de 3 de março.

A proposta do GERES era de que o processo de avaliação fosse conduzido pela Secretaria da Educação Superior do MEC, e que deveria contemplar duas vertentes básicas: a da avaliação do desempenho institucional e da avaliação da qualidade dos cursos oferecidos. Em 1993 e 1994, aconteceu um grande debate sobre o tema em questão, reunindo a Associação Nacional de Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANFIGRS), pela Associação Brasileira dos Reitores das Universidades, criando assim um programa de apoio à avaliação do sistema de ensino superior, denominado Programa Nacional de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB).

Esse programa tinha como intuito a adesão voluntária das universidades brasileiras, sendo primordial a autoavaliação da instituição, que, conseqüentemente,

daria as informações necessárias para a realização de uma avaliação externa, ou até mesmo de uma reavaliação, pois o programa previa continuidade e sistematização do processo. A socióloga e professora da Universidade Federal do Pará, Maria José Jackson, membro da Comissão Especial de Avaliação da Educação Superior, instalada pelo MEC, relata com propriedade sobre o porquê de um Programa Nacional não ter tido êxito na sua implementação, junto às Instituições Federais de Ensino Superior.

O Paiub foi um grande programa, a partir de uma concepção ousada, para aquela época, e talvez não compreendida por todos, ou bem compreendido para que não permanecesse como modelo oficial por muito tempo. Surgiu da proposição de um grupo de pesquisadores (grande parte deles com reconhecida experiência de gestão universitária) ao MEC, que o institucionalizou em 1993. A proposta do Paiub sustentava-se em alguns princípios fundamentais entre os quais, o da adesão voluntária das universidades, e previa a autoavaliação como etapa inicial do processo, que em seguida se estenderia a todas as dimensões da instituição, completando-se com a avaliação externa. É importante destacar a grande contribuição do Paiub na consolidação de uma cultura institucional de avaliação, pois mesmo tendo vida curta (oficial) promoveu mudanças institucionais, recebeu a adesão das instituições de ensino superior, transformando-se em modelo de avaliação institucional (interno às mesmas) até hoje adotado seus princípios básicos em muitas delas (JACKSON, 2003).

No início de 2004, é promulgada a Lei 10.861 que implanta o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Diferentemente dos outros programas já implantados, surge um Sistema, que incorpora aos processos de avaliação todos os atores e as dimensões sociais, contribuindo para realinhar os instrumentos de avaliação já existentes em instituições de ensino superior brasileiras. Isto reflete uma política constitutiva ou estruturadora, cujo intuito é modificar ou transformar a situação existente (KOOIMAN, 1993). Com esta política, percebemos o governo exercendo os papéis de normatizador, regulador/fiscalizador e coordenador.

Enquanto a adesão ao Paiub não era obrigatória, o Sinaes, em seu artigo 11º, estipulava o prazo de sessenta dias para as Instituições de Ensino Superior constituírem suas Comissões Próprias de Avaliação (CPAs), a partir da publicação da Lei 10.861, datada de 14 de abril de 2004. Segundo o INEP, dentre os desafios postos à educação superior, nesse momento histórico, a consolidação dos princípios e diretrizes do Sinaes apresentou-se como uma das ações prioritárias na agenda de governo, merecendo, portanto, a participação de todos os atores sociais envolvidos neste processo de construção coletiva.

Estas diversas iniciativas têm marcos e objetivos que expressam não somente o estado da arte da avaliação em cada momento, mas também concepções e perspectivas distintas do ensino superior e de seu papel na sociedade brasileira, segundo o INEP. Com ênfases e objetivos diferentes, cada uma delas recorre a instrumentos considerados adequados aos seus propósitos e interpreta os resultados obtidos como forma de ampliar o conhecimento das instituições, sedimentar compromissos, dispor de referenciais para priorizar áreas de intervenção com vistas à elevação de patamares de qualidade, como também para ganhar visibilidade midiática e suscitar a competição interinstitucional, além de constituir critério para apoio financeiro ou de outra natureza.

No entanto, salienta o INEP, cabe enfatizar as diferenças destas duas concepções e práticas de avaliação na Educação Superior: uma comprometida com a transformação acadêmica, em uma perspectiva formativa/emancipatória; a outra mais vinculada ao controle de resultados e do valor de mercado, com visão regulatória. No sistema vigente no Brasil, a avaliação possui um importante papel nas políticas de Educação Superior. A constatação de que os custos do ensino superior, tanto em termos absolutos como relativos, se tornam cada vez mais elevados, traz ao Estado a indispensabilidade da informação e da prestação de contas da qualidade e da amplitude dos serviços que as IES prestam à sociedade ensino, pesquisa e extensão. Em função disso, tem sido reforçada a concepção e a prática de avaliação, segundo a qual a função de regulação e controle predomina sobre a de formação e emancipação institucional. Disputam hegemonia duas orientações que, embora não necessariamente antagônicas, são de naturezas distintas e de ênfases diferentes. Ambas as tendências, em curso na realidade brasileira, consideram a avaliação como uma atividade essencial para o aperfeiçoamento acadêmico, a melhoria da gestão universitária e a prestação de contas de seu desempenho para a sociedade.

## 2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO E PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

Há vários modelos de avaliação utilizados pelas organizações em programas de desenvolvimento de lideranças para melhoria da gestão. Dentre eles, destacam-se, neste trabalho, pesquisa de clima organizacional e avaliação envolvendo múltiplas fontes, a avaliação 360°.

### 2.2.1 Pesquisa de Clima Organizacional

A administração organizacional envolve diversos aspectos ligados ao comportamento humano, que não podem ser esquecidos, sob pena de tornar o processo administrativo mecânico, frio e ineficaz. Como são pessoas que participam desse processo é preciso conhecer como elas se sentem, como percebem e interpretam a realidade em que estão inseridas. De acordo com Souza (1978), Frederick W. Taylor, em 1912, já embasava algumas ideias que influenciaram o estudo de climas organizacionais. Taylor anunciou, no começo do século XX, que o papel do gerente é estudar o caráter, a natureza e o desempenho de cada trabalhador, com o objetivo de descobrir suas limitações, e as possibilidades de desenvolvimento, através do treinamento. Dessa época até os dias atuais, muito se tem levantado acerca da importância do capital humano nas organizações. No final da década de 60 e durante a década de 70, houve a incorporação dos conceitos sistêmicos de organização aberta e a ênfase no desenvolvimento organizacional de forma global, o que possibilitou a valorização do fator humano nos resultados de produção das empresas. É numa visão sistêmica de conjunto organizacional que se enquadra o conceito de cultura e clima organizacionais nos dias atuais. No Brasil, com a adesão das instituições federais ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) houve uma duplicação do número de alunos nos cursos de graduação, a partir de 2008, construção de obras e abertura de concursos públicos para servidores técnico-administrativos e docentes. Neste cenário, para alcançar o nível de excelência no ensino, pesquisa e extensão, não há como não se voltar para a importância de se desenvolver ações que preparem os gestores dessas instituições para o planejamento e a contribuição que possam dar às políticas públicas.

Quando uma instituição tem um clima insatisfatório ela apresenta um baixo desempenho e comprometimento de seus colaboradores como absenteísmo e desmotivação, sendo considerado um lugar ruim para se trabalhar. Quando, ao contrário, o clima é bom, oferece ambiente de serviço adequado, os profissionais se envolvem, se comprometem com o trabalho e têm a instituição como referência de qualidade.

Acredita-se que, ao se mapear as percepções dos servidores e dos gestores sobre o ambiente interno da instituição, será possível se propor mudanças, inclusive nos indicadores e nas categorias da pesquisa de clima, que contribuam para o de-

envolvimento institucional e sirvam de exemplo para as instituições públicas federais do Brasil, promovendo um melhor ambiente de trabalho para os servidores públicos e capacitação para os gestores. Para se entender como se manifesta o clima organizacional é fundamental o conhecimento da cultura que subjaz à administração da empresa, as formas como se manifesta e os tipos em relação ao clima existente. Não negamos a contribuição de Taylor, no século XX, apesar de essencialmente cartesiana, com relação a se focar na eficiência e eficácia das operações na administração. Ele se preocupou em anunciar que o papel do gerente é estudar o caráter, a natureza e o desempenho de cada trabalhador, preocupando-se com a capacitação do pessoal. Apesar de melhorar sensivelmente o desempenho dos funcionários nas empresas, gerou rejeição, pois seus métodos de controle das tarefas e sistema de recompensa por peças concluídas na linha de produção aumentou o desempenho das indústrias, mas gerou demissões, insatisfação e estresse para os subordinados e sindicalistas. Como Taylor, Chester Barnard, um dos primeiros teóricos da administração a ver o homem como um ser social e a estudar suas organizações informais dentro das empresas, afirmava que os gestores devem obter autoridade tratando seus subordinados com respeito e competência.

Além dos incentivos materiais, Barnard (1979) dava importância às oportunidades pessoais não-materiais de distinção; às condições de qualidade pessoal físicas dos funcionários e ao orgulho que os mesmos tinham de serem trabalhadores. Importava-se, ainda, com as características dos executivos, enfatizando a importância do sistema de comunicação, da formulação e definição de propósitos. No período de 1939 a 1945, com a Segunda Guerra Mundial, iniciou-se um grande interesse em estudos e pesquisas relativas ao comportamento humano.

Na época, preocupavam-se psicólogos sociais com temas como: motivação, relacionamento humano, treinamento e liderança. Na segunda metade do século XX, as empresas tornaram-se mais complexas e as concepções de gerência alteraram-se tão profundamente quanto as inovações em produtos e serviços, tendo a renovação alterado as concepções de produção e as formas de organização do trabalho. As ideias de Taylor, passando por Mayo, Lewin e Herz, são referências no estudo do comportamento humano até os dias atuais com autores como Luz, Bispo e Bergamini. No final da década de 60 e durante a década de 70, houve a incorporação dos conceitos sistêmicos de organização aberta e a ênfase no desenvolvimento organizacional de forma global, o que resultou na valorização do fator humano nos resulta-

dos de produção das empresas. É nesta visão sistêmica de conjunto organizacional que se enquadra o conceito de cultura e clima organizacional. Surgem, então, pesquisas abordando cultura e clima organizacionais, já aplicando questionários para verificar a percepção dos trabalhadores sobre as empresas em que trabalham. Várias são as acepções, especificamente sobre clima. Entre elas, Houaiss (2001), define clima como um ambiente favorável ou não para a realização de determinada coisa; meio; atmosfera moral. Para Souza (1978), o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. Luz (2005) define o clima organizacional como “a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários”. Para Bedani (2006) a “pesquisa de clima organizacional é o mapeamento das percepções sobre o ambiente interno da organização, como ponto de partida igualmente válido para mudanças e o desenvolvimento organizacional”.

A pesquisa de clima organizacional, se for considerada pelos gestores como uma ferramenta de gestão estratégica, pode, por meio do *feedback* dado pelos colaboradores, proporcionar melhorias que refletirão positivamente na própria comunidade interna da organização.

Bispo (2006) descreve o clima como mais ou menos favorável, desfavorável e favorável, conforme apresentado no Quadro 1.

**Quadro1: Tipos de Clima Organizacional**

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>		
<b>Desfavorável</b>	<b>Mais ou Menos</b>	<b>Favorável</b>
		
Frustração	Indiferença	Satisfação
Desmotivação	Apatia	Motivação
Falta de integração empresa/funcionário	Baixa integração empresa/funcionário	Alta integração empresa/funcionário
Falta de credibilidade mútua empresa/funcionário	Baixa credibilidade mútua empresa/funcionário	Alta credibilidade mútua empresa/funcionário
Falta de retenção de talentos	Baixa retenção de talentos	Alta retenção de talentos
Improdutividade	Baixa produtividade	Alta produtividade
Pouca adaptação às mudanças	Média adaptação às mudanças	Maior adaptação às mudanças
Alta rotatividade	Média rotatividade	Baixa rotatividade
Alta abstenção	Média abstenção	Baixa abstenção
Pouca dedicação	Média dedicação	Alta dedicação
Baixo comprometimento com a qualidade	Médio comprometimento com a qualidade	Alto comprometimento com a qualidade
Cientes insatisfeitos	Cientes indiferentes	Cientes satisfeitos
Pouco aproveitamento nos treinamentos	Médio aproveitamento nos treinamentos	Maior aproveitamento nos treinamentos
Falta de envolvimento com os negócios	Baixo envolvimento com os negócios	Alto envolvimento com os negócios
Crescimento das doenças psicossomáticas	Algumas doenças psicossomáticas	Raras doenças psicossomáticas
Insucesso nos negócios	Estagnação nos negócios	Sucesso nos negócios

Fonte: Bispo (2006, p. 259).

Para Chiavenato (2010), “o clima organizacional significa o ambiente psicológico existente na organização em decorrência do estado motivacional das pessoas”. Verificar a percepção das mesmas é de importância capital para o planejamento da alta administração e para a qualidade de vida da comunidade interna da empresa.

Se o clima é desfavorável há falta de comprometimento dos funcionários, alta rotatividade, má qualidade de vida, absenteísmo e desmotivação. Quando, ao contrário, o clima é favorável, o sucesso da empresa é tangível, pois as pessoas sentem prazer no trabalho, apresentam boa qualidade de vida, sentem-se motivadas e comprometidas com a organização.

Avaliar a percepção das pessoas sobre a organização em que trabalham fornece à administração indicadores dos níveis globais de satisfação e indica aspectos específicos de satisfação ou insatisfação; melhora a comunicação geral na empresa e os comportamentos, independentemente dos resultados obtidos; indica necessidades de capacitação e fornece subsídios para o planejamento e para a implementação de mudanças, o que propicia um ambiente de confiança, transparência e qualidade de vida para os atores dos processos internos, refletindo de forma satisfatória na comunidade externa à instituição.

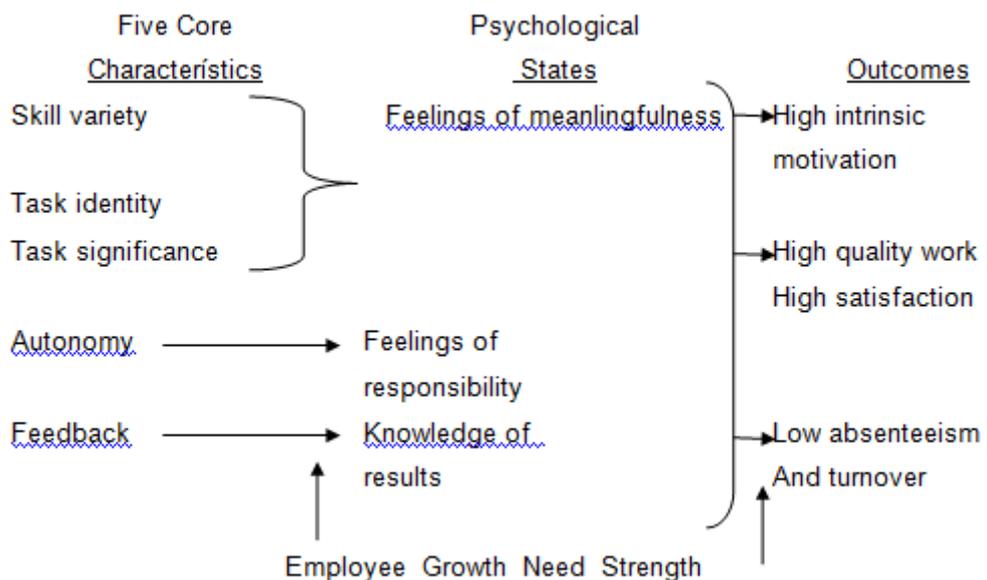
Chiavenatto (2010) explica que as pessoas são diferentes quanto à motivação e que generalizar as diversas teorias sobre o tema exige muitos cuidados, pois motivação e cultura são conceitos estreitamente vinculados entre si. Deve-se levar em consideração o que é privilegiado na cultura local, que pode ser a individualidade e as conquistas materiais; as necessidades de autorealização; as necessidades de segurança; as necessidades sociais que provocam um determinado comportamento. A cada necessidade que emerge há um rompimento do equilíbrio do organismo, que causa um estado de tensão. A consequência disso é o comportamento ou uma ação capaz de livrar o desconforto, pois, quando satisfeita a necessidade, o organismo volta a um estado de equilíbrio, completando o ciclo motivacional.

### 2.2.2 Avaliação Envolvendo Múltiplas Fontes (360°)

Lepsinger e Lucia (1997) ressaltam que, a partir da década de 50, duas ideias centrais passaram a orientar o conteúdo e a forma do *feedback* recebido pelas pessoas nas organizações. Por um lado, a administração por objetivos ajudou a formalizar e focar o processo de retroação; por outro, pesquisas na área de motivação e satisfação no trabalho estabeleceram relação entre retroação recebida e produtividade/satisfação com o trabalho. Essas tendências impulsionaram práticas de reuniões de *feedback* de desempenho, envolvendo gestores e colaboradores.

Hackman e Oldham (1975) propuseram um modelo que pressupõe um diagnóstico que utiliza cinco dimensões: diversidade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e *feedback*. Essas dimensões estão relacionadas a estados psicológicos que impactam o desempenho na tarefa: senso de importância e significado do trabalho, responsabilidade pelo resultado do trabalho e conhecimento dos resultados da tarefa. Esse modelo *Job Diagnostic Survey* (Pesquisa de Diagnóstico do Trabalho) foi nomeado no Brasil como o Modelo de Qualidade de Vida no Trabalho de Hackman e Oldham.

**Figura 2: Modelo das Dimensões Básicas de Hackman e Oldham**



Fonte: Hackman e Oldham (1975, p.161).

Para Hipólito e Reis (2002), a utilização da avaliação de desempenho nas organizações se “intensificou nos anos de 1960 a 1970 e perdeu sua credibilidade no meio organizacional no final dos anos 80”. Sobre a intensificação da avaliação de desempenho no meio organizacional, Rabaglio (2010), afirma:

Na década de 70, com a intensificação das pesquisas no campo da psicologia do trabalho e a introdução da cultura da Qualidade Total, desenvolveram-se inúmeros estudos sobre comportamento humano no trabalho, fazendo com que o trabalhador, mesmo que timidamente, iniciasse o papel de

protagonista no meio empresarial e começasse a deixar o papel de espectador para entrar num cenário mais participativo, mas essa tendência levou muito tempo para se tornar realidade no universo de muitas empresas (RABAGLIO, 2010, p. 6).

Ainda para essa autora, na década de 80 e início de 90, “com o fortalecimento da Gestão de Qualidade, vieram os modelos de avaliação por objetivos ou resultados, ainda com foco em punição e recompensa, ignorando os meios e avaliando os fins” (RABAGLIO, 2010).

Chiavenato (2008) ressalta que não é tarefa fácil para as organizações avaliar o desempenho de um grande número de pessoas utilizando-se de critérios de equidade e justiça, e ao mesmo tempo motivando-as. Por isso, muitas empresas optam por construir seus próprios sistemas de avaliação ajustados às suas características peculiares e os desdobram a todos os níveis da empresa de acordo com seus objetivos específicos. Essa escolha não se dá apenas em relação aos sistemas de avaliação, mas aos tipos de avaliação que serão utilizados. Nesse sentido, Hipólito e Reis (2002) ensinam que pode haver quatro focos na avaliação de desempenho: o foco na aferição do potencial, o foco na análise comportamental, o foco no desenvolvimento profissional e o foco na realização de metas e resultados.

No Brasil, por volta da década de 90, começa a ser considerada a Avaliação 360° como uma importante ferramenta de Gestão de Pessoas que corresponde a uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Também conhecida como *Feedback* de Múltiplas Fontes, Avaliação Múltipla, *Feedback* sobre o Desempenho, *Feedback* de Múltipla Avaliação ou Avaliação Multi-Visão é um sistema de avaliação que surgiu em algumas Universidades americanas, na década de 70, onde alunos começaram a avaliar os professores. Na década de 80, estendeu-se às grandes companhias americanas e européias e atingiu muita popularidade. A denominação 360° se deve ao fato de que um mesmo colaborador pode ser avaliado por todas ou quase todas as pessoas que o cercam, isto é, aquelas que se relacionam com ele no ambiente de trabalho, sejam elas subordinados, chefes, colegas ou pessoas de outras áreas (internas ou externas). Com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento das pessoas na organização, a implantação deste modelo de avaliação, por meio da visão geral dos *stakeholders* ao redor do colaborador, busca facilitar a identificação de fortalezas e necessidades de melhoria, muitas vezes desconhecidas pelos atores envolvidos no processo de ges-

tão. Ações implementadas de melhorias individuais e coletivas fortalecem as equipes e a própria organização.

Reis (2010) aponta três premissas centrais que têm orientado as expectativas e os estudos a respeito de processos de *feedback* com múltiplas fontes:

- 1) o *feedback* estruturado, claro e cuidadoso pode ser um instrumento efetivo de aprendizagem e desenvolvimento de atributos de liderança;
- 2) o fato dos *feedbacks* originarem-se em diferentes fontes permite compreensão mais completa e clara dos impactos dos próprios comportamentos no ambiente organizacional;
- 3) os resultados comportamentais dependerão de diferenças individuais, de empenho pessoal e de um ambiente organizacional favorável à mudança (REIS, 2010, p. 45).

Essas premissas trazem para a organização e para os colaboradores mais credibilidade quanto às suas avaliações, pois promove a integração e permite ao avaliado e ao avaliador a orientação para preservar suas fortalezas e corrigir as suas fragilidades. Para que isso ocorra os gestores devem planejar estrategicamente o processo para que ele seja aceito e não haja descontinuidade.

Raciocinar estrategicamente sobre a avaliação de desempenho se impõe como condição fundamental para dissecar o contexto organizacional, no sentido de propiciar a escolha de um caminho que verdadeiramente implemente o processo na empresa (BERGAMINI; BERALDO, 1992, p. 39).

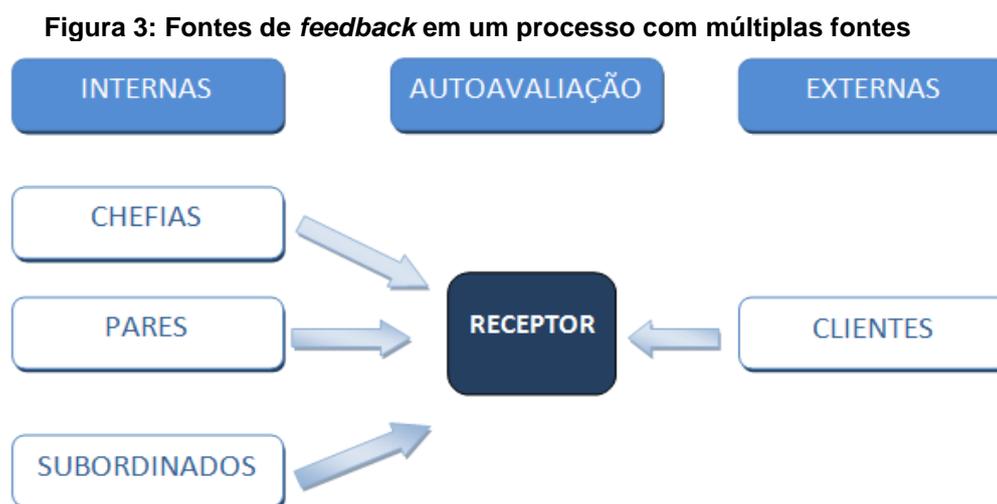
Para Reis (2003), a Avaliação 360 Graus consiste na avaliação onde o indivíduo é avaliado por seu superior, pelos seus pares, ainda por si próprio (autoavaliação) e até pelos clientes, ao contrário do que acontece nas avaliações de performance individual, ou melhor, no modelo tradicional de avaliação de gerente-empregado. Neste modelo, explica ainda Reis (2003), existe efetivamente a comunicação, o comprometimento com os resultados obtidos, a disposição para o aprendizado, a valorização das relações humanas, o uso das habilidades, os exercícios de competências que agregam valor, a relação com os clientes, o conhecimento dos gostos dos clientes e sua satisfação, a motivação para alcançar objetivos, críticas, posturas quanto à busca de soluções, propiciando, dessa forma, um ambiente favorável e, principalmente, um melhor desenvolvimento organizacional.

A implantação do método de avaliação de desempenho 360 Graus é realizada por etapas que se torna bastante simplificada, por meio da utilização de um sistema informatizado, que permite que todo o procedimento seja executado *on-line*, computando os resultados e emitindo o Plano de Desenvolvimento Individual. Quan-

do da utilização da sistemática e da preparação da avaliação, Vernieri (2009), segue as etapas de seleção das dimensões e comportamentos a serem avaliados, atribuição de pesos às dimensões, construção dos instrumentos de avaliação, autoavaliação, avaliação pelo comitê 360 Graus, apuração e totalização de pontos, entrevista de desempenho, negociação do Plano de Desenvolvimento Individual, acompanhamento e, por fim, o *feedback*.

A metodologia de 360 Graus prevê que todas as pessoas que interagem com o funcionário atuem como avaliadores, inclusive clientes, daí a denominação de 360 Graus. Na organização, as lideranças também são submetidas à chamada Avaliação 360 Graus, permitindo saber se as chefias estão cumprindo seus papéis e de que maneira podem melhorar suas ações.

A figura 03 apresenta como se processa a retroação ou *feedback* quando se utiliza múltiplas fontes.



Fonte: REIS (2010, p.51).

Dentre outras vantagens, citadas por Reis (2003), é que na Avaliação de 360 Graus haverá maior justiça na graduação das notas, onde comumente era colocado o máximo, nota 10, haverá menos notas infladas, artificialmente, maior exatidão, criando um ponto de vista mais equilibrado. Passa a ter maior credibilidade já que com a Avaliação de 360 Graus o avaliado se submeterá ao crivo dos colegas e não apenas do avaliador, e os colegas de trabalho são mais específicos no *feedback* com-

portamental. As pressões dos que ocupam a mesma categoria motiva as mudanças de comportamento.

Carbone (2005) baseia-se no pressuposto de que a avaliação realizada por múltiplas fontes oferece um resultado mais fidedigno sobre o desempenho das pessoas, na medida em que está menos sujeita a viéses, comuns em modelos convencionais de avaliação unilateral, baseados apenas na percepção do superior hierárquico, em relação ao desempenho do subordinado.

A avaliação de “mão única” não promove *networking*, não favorece a troca e se restringe a momentos de subjetividade entre avaliado e avaliador, não proporcionando crescimento nem para a pessoa, nem para a organização.

A grande vantagem de se ter múltiplas fontes de avaliação é que é possível eliminar distorções ou até mesmo discriminações que uma única fonte possa gerar. Por exemplo, na autoavaliação, o avaliado pode superestimar suas competências e isso pode não ser a realidade, enquanto na avaliação superior o avaliador pode ter a intenção de prejudicar o avaliado. Com a avaliação conjunta, essas polaridades começam a ser eliminadas e já na Avaliação de Múltiplas Fontes ela pode ser claramente notada. Quanto mais avaliadores, melhor, pois a média que eles irão proporcionar será mais exata, mas é claro que os avaliadores devem ser pessoas ligadas ao avaliado, pois de nada adianta colocar um avaliador que não convive com o avaliado, pois se ele participar do grupo de avaliadores a média gerada estará distorcida (LEME, 2005, p. 89).

O *feedback* estruturado em rede pode ser um instrumento efetivo de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, permitindo uma compreensão mais completa e clara dos impactos dos próprios comportamentos no ambiente de trabalho e, apesar dos resultados dependerem das diferenças individuais, do empenho pessoal e de um ambiente organizacional favorável a mudanças, toda os que formam a rede entram em contato com as metas, valores, missão e visão da organização.

Reis (2010) enfatiza que na transição para esse ambiente bem mais complexo, caracterizado pela conectividade e comunicação em maior número de canais e direções, a percepção do superior imediato passa a ser insuficiente como fonte de *feedback*. Clientes internos e externos, equipes, pares, outras áreas funcionais – diferentes interfaces dos processos de trabalho –, cada uma delas concentra preciosas percepções e informações a respeito da atuação profissional, no processo de articulação e mobilização de atores organizacionais na direção dos objetivos da organização. É nesses relacionamentos, segundo o autor, que se dão as práticas de liderança.

Há, nesse contexto, necessidade dos componentes do processo observarem princípios para que o resultado seja positivo e a rede de trabalho se estabeleça, permanecendo atuante no cenário organizacional.

**Quadro2: Princípios básicos para a avaliação em redes**

PRINCIPIOS	
Informação	Cada colaborador deve possuir informações detalhadas sobre o processo, seus objetivos, os indicadores de desempenho a serem avaliados, as competências desejáveis e a sistemática da formação da rede.
Confidencialidade	A confidencialidade dos dados é fundamental para a credibilidade do processo. Em alguns casos, somente o colaborador e o gerente têm acesso ao resultado da avaliação. Em outros, a área de recursos humanos também é incluída no processo e atua como facilitadora das ações de desenvolvimento.
Clareza	Os instrumentos de avaliação devem descrever minuciosamente cada competência ou indicador de desempenho desejado, bem como os diversos graus de desempenho
Validade	Uma forma de validar os dados da avaliação em rede é estabelecer um número de avaliadores que represente a cadeira cliente-fornecedor (interno ou externo) e um percentual mínimo de retornos de formulários de avaliação. Oitenta por cento são um percentual bom.
Rapidez de resposta	Os instrumentos devem ser claros, objetivos, descrever comportamentos em vários níveis (do excelente ao insatisfatório) e ser de fácil preenchimento.
Confiabilidade de dados	O uso de critérios estatísticos para estudar e eliminar as avaliações que fugirem dos padrões regulares garante a confiabilidade dos resultados.
Democracia	Na primeira fase do processo, as redes devem ser formadas pelos colaboradores de uma mesma área e, em seguida, pelos colaboradores situados em todas as áreas da empresa, em qualquer nível ou função. Em um terceiro momento, as redes devem ser formadas pelos clientes e fornecedores externos que participam delas.
Credibilidade	Para que haja credibilidade no sistema, deve-se estabelecer um percentual mínimo de nível de satisfação do cliente.

Fonte: Gramigna (2008, p. 147).

O quadro 2 evidencia a importância da transparência nas relações entre gestores e colaboradores, o que leva a criação de um ambiente de confiança e respeito. Quando existe *accountability* por parte dos componentes de uma rede de relacionamentos, se autoavalia o que se faz, como se faz, por que se faz, o que se deve fazer e os custos para atingir metas estabelecidas. Os princípios descritos no quadro 2 denotam o valor da ética com relação à responsabilidade de cada ator no processo e reforçam o pensamento descrito nos parágrafos anteriores quanto à importância do *feedback* e o seu alcance na comunicação, informando, esclarecendo, explicando fatos, a fim de resultar em consequências de impacto positivo em um ambiente de trabalho.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO E TIPOLOGIA DA PESQUISA

O ser humano por sua curiosidade natural busca por meio da pesquisa encontrar respostas para os questionamentos que surgem no seu cotidiano. No momento em que se estrutura o pensamento, através de um planejamento e normas, o que era natural e aleatório passa para o campo da ciência, como pesquisa científica. “A pesquisa científica é a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagrada pela ciência” (RUIZ, 1996).

Para Marconi e Lakatos (2001), a pesquisa científica é um conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo buscar soluções para problemas propostos, utilizando-se de métodos científicos.

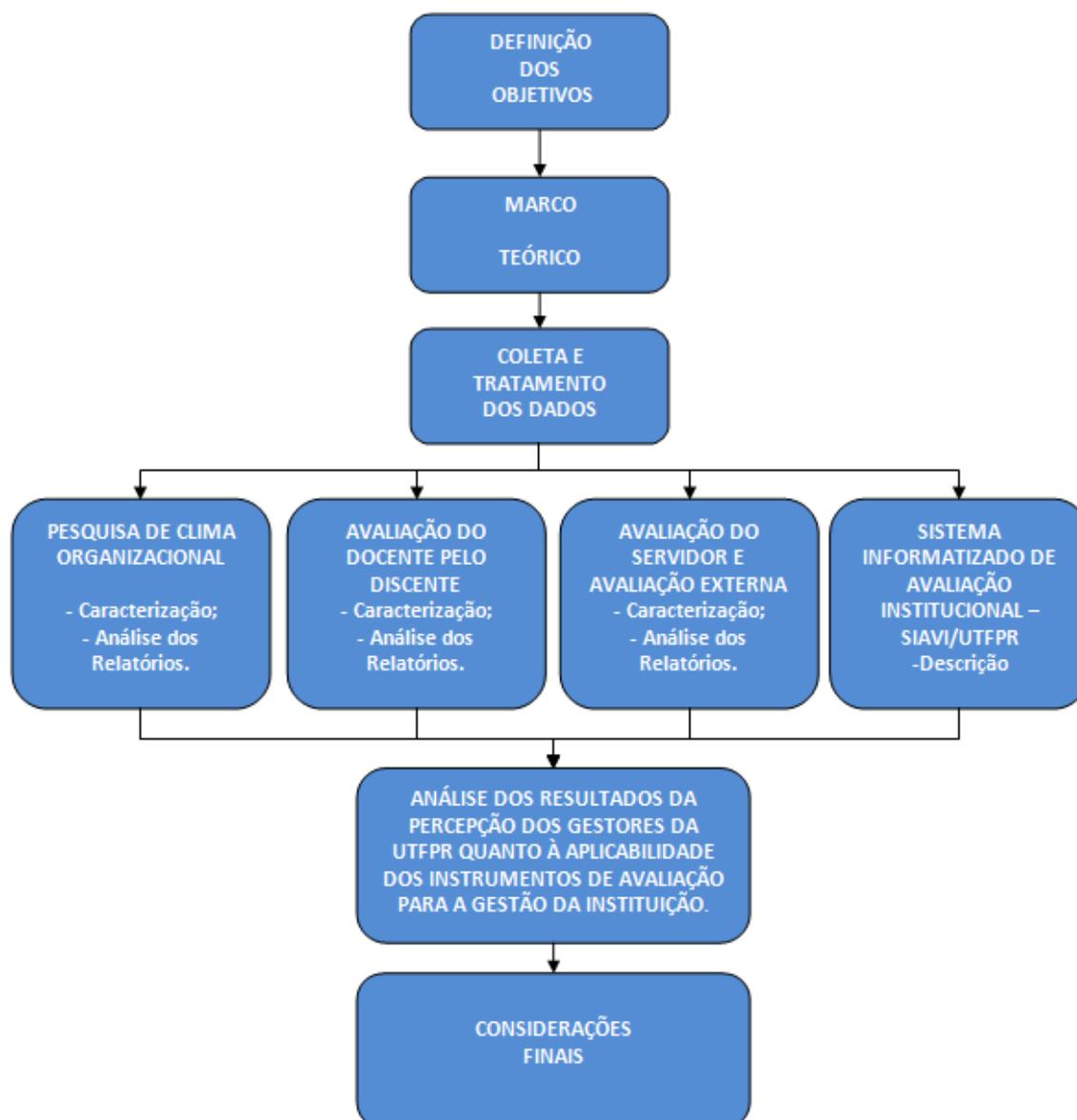
O estudo se utilizará do método estudo de caso, que conforme Gil (1996) possibilita estudar de forma mais aprofundada uma realidade específica, já que seus resultados poderão contribuir para estudos futuros.

A pesquisa neste trabalho, do ponto de vista da sua natureza, é pesquisa aplicada, pois envolve verdades e interesses locais, tendo como subsídio levantamento bibliográfico e documental, a partir de material constituído principalmente de documentos institucionais, como Relatório de Gestão, Pesquisa de Clima Organizacional, Avaliação do Servidor, Avaliação do Docente pelo Discente e Avaliação Externa de uma Instituição Federal de Ensino Superior, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Quanto aos fins, a pesquisa será exploratória e descritiva, pois a UTFPR é uma instituição com tradição e alvo de pesquisas em diversas áreas de investigação, mas não se verificou a existência de estudos que abordassem todos os instrumentos de avaliação da Instituição e a percepção dos gestores sobre os mecanismos que os resultados dessa pesquisa podem trazer do ponto de vista de melhorias na gestão. Descritiva, porque visa descrever percepções, expectativas e sugestões dos gestores sobre os instrumentos de avaliação da Instituição.

A Figura 4 apresenta a estruturação da pesquisa, nesta dissertação.

**Figura 4: Estruturação da Pesquisa**



Fonte: Autoria própria.

A fonte de dados foi a Universidade Tecnológica Federal do Paraná, a qual, em 2004 já desenvolvia e aplicava instrumentos de avaliação institucional, além de já ter seu Planejamento Estratégico, Pesquisa de Clima Organizacional e Avaliação dos Servidores, numa visão multidimensional.

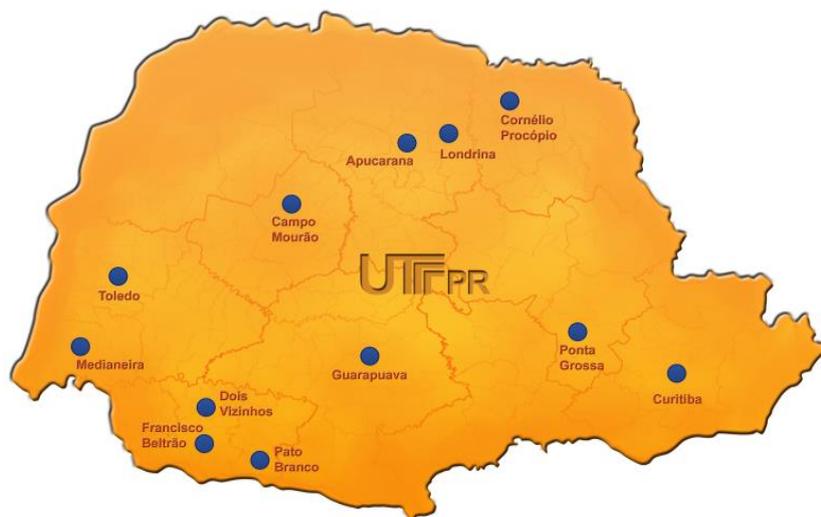
A UTFPR é a primeira assim denominada no Brasil e, por isso, tem uma história um pouco diferente das outras universidades. A Instituição não foi criada e, sim, transformada a partir do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (CEFET-PR). Como a origem deste Centro é a Escola de Aprendizes Artífices, fundada em 1909, a UTFPR herdou uma longa e expressiva trajetória na educação profissional.

Atualmente, a UTFPR tem como principal foco a graduação, a pós-graduação e a extensão, abrangendo amplamente o Paraná, com seus cursos planejados de acordo com a necessidade da região onde está situada. Boa parte deles oferta cursos técnicos, de Engenharia e de Tecnologia, a maioria destes reconhecidos pelo Ministério da Educação com o mais alto conceito. Pelas razões expostas, justifica-se a escolha dessa Instituição para este trabalho. O Câmpus Sede, em Curitiba, teve início com o ensino de ofícios nas áreas de alfaiataria, sapataria, marcenaria e serralheria. Na década de 30 passou a Liceu Industrial, em 40 à Escola Técnica Federal do Paraná, em 70 a Centro Federal de Educação Tecnológica e, em 2005, transformou-se na primeira Universidade Tecnológica Federal do Brasil.

Em 1987 foi criada a primeira unidade descentralizada, do então CEFET-PR, em Medianeira. Em 1993, foram implantados mais 3 unidades, nas cidades de Cornélio Procopio, Pato Branco e Ponta Grossa. Em 1995, iniciaram-se as atividades na unidade de Campo Mourão; em 97, em Dois Vizinhos e, em 2006, nas cidades de Apucarana e Londrina. Em 2007, foi instalado o Câmpus Toledo; em 2008, em Francisco Beltrão e, em 2011, na cidade de Guarapuava.

Hoje, a Universidade Federal do Paraná está presente em 12 cidades do Estado do Paraná, conforme demonstrado na Figura 5:

**Figura 5: Mapa indicativo dos Câmpus da UTFPR no Estado do Paraná**



Fonte: Universidade Tecnológica Federal do Paraná (2011).

Com relação aos objetivos, efetivou-se aqui uma pesquisa de campo, buscando informações sobre os mecanismos de avaliação da UTFPR, com a aplicação de questionários, Google Docs, aos gestores dos 12 Câmpus da Instituição. Os participantes são servidores que ocupam funções de gestão na Reitoria, e foram questionados com relação às suas vivências e implantações de programas de melhoria na gestão sob sua responsabilidade. Vergara (2011) afirma que a pesquisa de campo é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo e pode incluir além de outras formas a aplicação de questionários, como por exemplo, segundo a autora: levantar com usuários de determinada empresa a percepção que têm sobre o atendimento ao cliente.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, se apoia em pesquisa qualitativa, pois se considera o vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, o que não pode ser traduzido em números. Na visão de Triviños (1995) a pesquisa qualitativa permite analisar os aspectos implícitos ao desenvolvimento das práticas organizacionais.

### 3.2 ABORDAGEM DO PROBLEMA

Na busca da melhoria contínua, diversos mecanismos são utilizados como fonte de levantamento e subsídio para a reorientação de processos, mudanças de atitudes e do planejamento da gestão. Pereira (2010) enfatiza como um dos desafios da administração pública, atualmente, a necessidade de se contar com gestores públicos competentes e comprometidos. Dentre as características principais desse gestor está a capacidade de liderar, o controle e a transparência das atividades e ações sob sua responsabilidade. Para tanto, há necessidade de que o gestor utilize corretamente o instrumental teórico e prático disponível no campo da administração pública, tendo uma visão sistêmica da estrutura da instituição, a fim de que atue de forma proativa, criativa e inovadora. Acrescenta-se que o gestor deve preocupar-se em agregar valor à organização, respeitando os princípios da boa governança: transparência, equidade e responsabilidade social. Ao assumir um cargo numa instituição pública, o servidor-gestor não deve tomar suas decisões no vazio. Segundo Robbins (2005) elas devem se inserir em um contexto, sendo as decisões individuais trechos de um fluxo de decisões.

A partir da edição da Lei 10.861, que implantou o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), a UTFPR fez a adequação dos programas de avaliação já implantados e desenvolveu um sistema de gestão informatizado, chamado de Sistema de Avaliação Institucional (SIAVI), o qual integrou os instrumentos de avaliação em consonância com a nova legislação do ensino superior brasileiro.

Por se encontrar poucos estudos a respeito da Avaliação Institucional para melhoria do processo de gestão em um ambiente público, que tem características distintas da iniciativa privada, e pela peculiaridade da UTFPR em aplicar mecanismos de avaliação diferenciados das outras IES, pretende-se averiguar como os gestores aplicam, para a melhoria da gestão, os indicadores resultantes dos instrumentos usados e qual a importância dos mesmos na gestão institucional.

### 3.3 COLETA DE DADOS

O elemento mais importante para o delineamento de uma pesquisa é o procedimento adotado para a coleta de dados, segundo Gil (2010). Gressler (2003) mostra as vantagens e as desvantagens na utilização da entrevista e do questionário como principais técnicas de coleta de dados na pesquisa científica. Segundo o autor, a entrevista é flexível, dispensa o participante da leitura de questões e permite maior interação entre o pesquisador e o informante, porém, demanda muito tempo desde a coleta das informações até a análise dos dados obtidos (GRESSLER, 2003). O questionário é mais versátil e pode ser aplicado a um número maior de pessoas, preservando o anonimato, por essa razão foi escolhido como instrumento da pesquisa, neste trabalho.

#### 3.3.1 Pesquisa Documental

A pesquisa documental, segundo Gil (2010), assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica, já que, a rigor, as fontes bibliográficas nada mais são do que documentos impressos para determinado público.

A análise de documentos internos da UTFPR, que digam respeito ao objeto de estudo como: Relatórios de Gestão, Pesquisa de Clima Organizacional, Manuais de Avaliação, Sistema Eletrônico de Avaliação, Relatórios de Avaliação do Docente pelo Discente e da Avaliação Externa da UTPR serão a base de dados para a elaboração do questionário que será aplicado aos gestores. A análise documental constitui uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos do tema ou do problema (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

#### 3.3.2 Questionário

Não existe uma metodologia padrão para o projeto de questionários, porém existem recomendações de diversos autores com relação a essa importante tarefa no processo de pesquisa científica. Segundo Parasuraman (1991), um questionário é tão somente um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para

se atingir os objetivos do projeto. Parasuraman (1991) afirma também que construir questionários não é uma tarefa fácil e que aplicar tempo e esforço adequados para a construção do questionário é uma necessidade, um fator de diferenciação favorável.

Para este trabalho o instrumento, ou seja, o questionário anexo foi aplicado aos gestores por meio eletrônico, com questões de múltipla escolha, utilizando a Escala de Likert, questões dicotômicas, conforme explicita Mattar (1994) e questões predominantemente fechadas. Utilizou-se a ferramenta Google Docs, no período de outubro a dezembro de 2012. Foram enviados 46 questionários e obteve-se 31 respostas, ou seja, 67,39% de retorno. Os resultados são apresentados no Capítulo 4 deste trabalho.

Para responder aos objetivos apresentados no Capítulo 1, foram elaboradas questões divididas por “blocos”.

O primeiro bloco tratou do perfil profissiográfico dos gestores, abordando suas funções, cargos, tempo de trabalho na UTFPR e em outras empresas.

O segundo bloco visou identificar as experiências e conhecimentos dos gestores quanto aos instrumentos subsidiários à avaliação da UTFPR.

O terceiro bloco verificou os mecanismos de avaliação usados pelos gestores, a participação e liderança comprometida com os processos, a existência ou não de consultoria externa à Instituição, a importância do Sistema Informatizado de Avaliação (SIAVI), usado pela UTFPR, e abriu espaço para sugestões dos gestores quanto à melhoria do SIAVI.

O quarto bloco abordou o instrumento de avaliação Pesquisa de Clima Organizacional, verificando a participação e liderança no processo, o alinhamento das dimensões com a Pesquisa de Clima, a existência ou não de revisão do processo, a periodicidade da aplicação, as oportunidades de melhorias, de adaptações identificadas e abriu espaço para indicação do que foi utilizado na gestão,

O quinto bloco investigou o instrumento de pesquisa da Avaliação do Servidor quanto à periodicidade com que se revisa ou atualiza o processo em profundidade, a participação do Reitor, do Vice-reitor, dos Pró-reitores, da Comissão ou do Conselho e da Comunidade. Verifica, ainda, se existe revisão periódica do processo em relação à sua implantação e aos resultados dentro dos setores internos da Instituição e se as oportunidades de melhoria identificadas são aproveitadas. Para finalizar, questionou os gestores quanto à comunicação dos resultados do processo aos servidores.

O sexto bloco tratou das mesmas questões do anterior, apenas direcionadas ao instrumento de Avaliação Externa da Instituição.

O sétimo bloco, além de questionar os mesmo itens dos blocos 5 e 6, com relação à Avaliação do Docente pelo Discente, verificou se os resultados do processo são comunicados aos estudantes em grupo ou individualmente, se é realizada sensibilização e qual o nível de entendimento dos alunos quanto às questões da Avaliação.

Para finalizar, o questionário abriu um espaço para os gestores se pronunciarem sobre outras considerações que julgassem necessárias.

## 4 INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DA UTFPR

Com a implantação do SINAES, em 2004, e a obrigatoriedade de avaliação institucional em todas as Instituições de Ensino Superior do Brasil, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná, que já aplicava instrumentos de avaliação na Instituição, utilizou os resultados obtidos como subsídio para análise das dez dimensões propostas pela Lei 10.861.

Por meio da pesquisa documental, levantou-se os mecanismos de avaliação, que serão descritos separadamente, tendo como referência o ano de 2010, em que foi aplicada a última pesquisa de clima organizacional na UTFPR, processo que ocorre de dois em dois anos.

### 4.1 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A Pesquisa de Clima Organizacional é aplicada a cada dois anos nos servidores docentes e técnico-administrativos da Instituição, sendo que o último ano de aplicação foi 2010, será, portanto, aplicada novamente em 2013.

O instrumento de coleta de dados adotado é um questionário, que utiliza a escala psicométrica Likert, por meio dos itens discordo; discordo parcialmente; não tenho opinião; concordo parcialmente e concordo. As dimensões pesquisadas foram: o estilo de liderança; a identificação com a organização; a comunicação e informações; as normas e procedimentos; o relacionamento com o superior imediato; a integração interdepartamental e intradepartamental; a política de treinamento; a filosofia de gestão e o sistema de reconhecimento. A população alvo dessa pesquisa é constituída por servidores técnico-administrativos e docentes efetivos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A pesquisa se efetivou por questionário eletrônico e foi usado o Programa Sistema de Avaliação Institucional (SIAVI), criado pela equipe da Diretoria de Gestão da Avaliação Institucional e Diretoria de Gestão de Tecnologia de Informação.

#### 4.1.1 Apresentação dos Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional<sup>1</sup>

A pesquisa de Clima Organizacional foi constituída por amostras do universo dos servidores docentes e técnicos-administrativos de onze Câmpus da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, no ano de 2010, conforme relatório da Comissão Própria de Avaliação da Instituição.

Na Tabela 1, apresenta-se amostra da população pesquisada de cada um dos onze Câmpus e na Tabela 2, a frequência. Nota-se uma diferença entre a amostra por Câmpus, pelo tempo de implantação de cada um, conforme já explicitado no capítulo 3 deste trabalho. Na pesquisa apresentada a seguir não consta o Câmpus de Guarapuava, pois ainda não estava implantado em 2010.

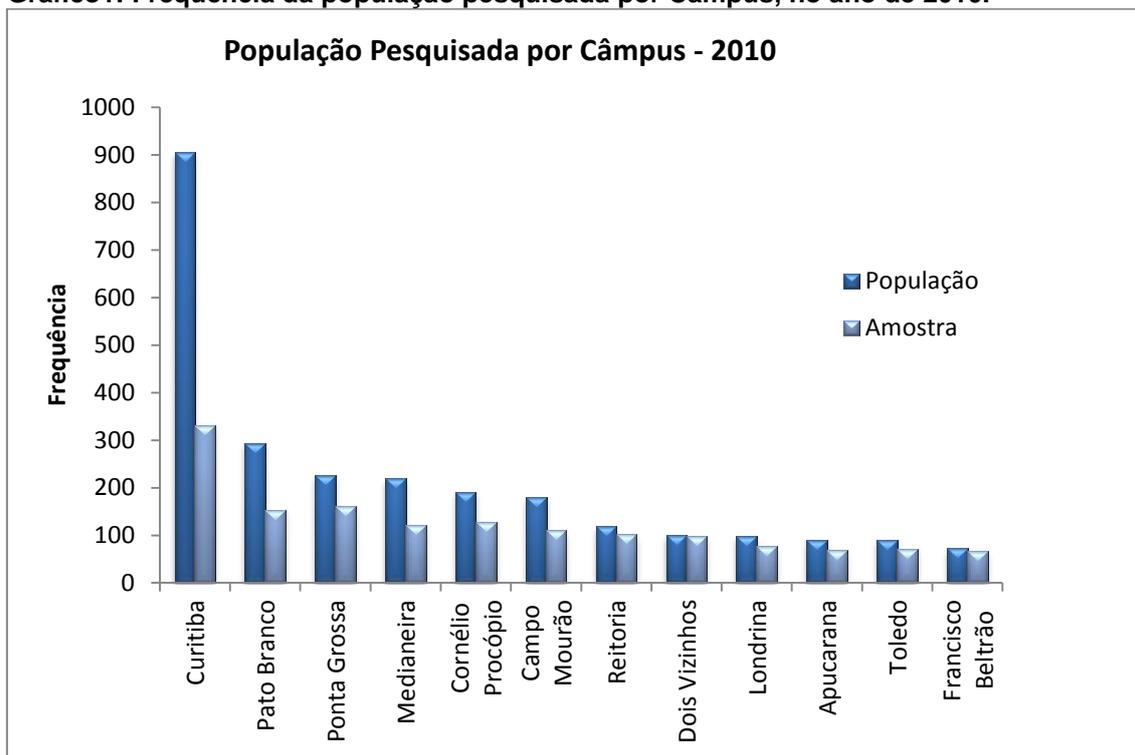
**Tabela 1: População pesquisada por Câmpus da Universidade**

Câmpus	Técnicos-administrativos		Docentes		Geral	
	População	Amostra	População	Amostra	População	Amostra
Apucarana	37	32 (86,5%)	53	36 (67,9%)	90	68 (75,6%)
Campo Mourão	62	50 (80,6%)	118	60 (50,8%)	180	110 (61,1%)
Cornélio Procopio	61	45 (73,8%)	130	83 (63,8%)	191	128 (67%)
Curitiba	210	65 (31,0%)	695	266 (38,3%)	905	331 (36,6%)
Dois Vizinhos	39	39 (100%)	60	59 (98,3%)	99	98 (99%)
Francisco Beltrão	35	31 (88,6%)	37	36 (97,3%)	72	67 (93,1%)
Londrina	40	36 (90,0%)	57	40 (70,2%)	97	76 (78,4%)
Medianeira	86	46 (53,5%)	133	76 (57,1%)	219	122 (55,7%)
Pato Branco	75	52 (69,3%)	219	100 (45,7%)	294	152 (51,7%)
Ponta Grossa	66	44 (66,7%)	160	116 (72,5%)	226	160 (70,8%)
Reitoria	85	66 (77,6%)	33	36 (109,1%)	118	102 (86,4%)
Toledo	36	33 (91,7%)	54	37 (68,5%)	90	70 (77,8%)
<b>UTFPR</b>	<b>832</b>	<b>539</b> <b>(64,8%)</b>	<b>1749</b>	<b>945</b> <b>(54,0%)</b>	<b>2581</b>	<b>1.484 (57,5%)</b>

Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional da UTFPR

<sup>1</sup> As análises e comentários a respeito de cada Gráfico referem-se a: PIROLLA, C.M.; RASOTO, V.I.; LIMA, I. A. **Pesquisa de Clima Organizacional como Subsídio para Melhoria da Gestão das Organizações**. Management Studies Internacional Conference, Algarve: 2012.

**Gráfico1: Frequência da população pesquisada por Câmpus, no ano de 2010.**



Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional da UTFPR.

A Universidade tem, em seu quadro funcional, docentes efetivos cumprindo diferentes cargas horárias semanais, ou seja, 20 e 40 horas e os que são dedicação exclusiva, cumprindo 40 horas, sem que possam atuar em outras instituições de ensino conforme a pesquisa registra na Tabela 2.

**Tabela 2: Categoria funcional dos pesquisados**

Câmpus	Categoria funcional							
	Docente efetivo 20h	Docente efetivo 40h	Docente DE	Docente contratado 20h	Docente contratado 40h	Téc-n-adm efetivo	Téc-n-adm contratado	Total
Apucarana	0 (0%)	1 (1%)	35 (51%)	0 (0%)	0 (0%)	32 (47%)	0 (0%)	68
Campo Mourão	0 (0%)	3 (3%)	56 (51%)	0 (0%)	1 (1%)	50 (45%)	0 (0%)	110
Cornélio Procópio	0 (0%)	1 (1%)	74 (58%)	1 (1%)	7 (5%)	45 (35%)	0 (0%)	128
Curitiba	9 (3%)	7 (2%)	211 (64%)	0 (0%)	39 (12%)	65 (20%)	0 (0%)	331
Dois Vizinhos	0 (0%)	3 (3%)	52 (53%)	0 (0%)	4 (4%)	39 (40%)	0 (0%)	98
Francisco Beltrão	0 (0%)	2 (3%)	34 (51%)	0 (0%)	0 (0%)	31 (46%)	0 (0%)	67
Londrina	0 (0%)	3 (4%)	35 (46%)	1 (1%)	1 (1%)	36 (47%)	0 (0%)	76
Medianeira	0 (0%)	6 (5%)	58 (48%)	0 (0%)	12 (10%)	46 (38%)	0 (0%)	122
Pato Branco	1 (1%)	9 (6%)	83 (55%)	0 (0%)	7 (5%)	52 (34%)	0 (0%)	152
Ponta Grossa	2 (1%)	1 (1%)	92 (58%)	8 (5%)	13 (8%)	44 (28%)	0 (0%)	160
Reitoria	0 (0%)	1 (1%)	32 (31%)	0 (0%)	3 (3%)	66 (65%)	0 (0%)	102
Toledo	0 (0%)	7 (10%)	26 (37%)	3 (4%)	1 (1%)	33 (47%)	0 (0%)	70
<b>Total</b>	<b>12 (1%)</b>	<b>44 (3%)</b>	<b>788 (53%)</b>	<b>13 (1%)</b>	<b>88 (6%)</b>	<b>539 (36%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>1484</b>

Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional da UTFPR

Observa-se, na Tabela 3, que predominam na Instituição profissionais do sexo masculino, perfazendo 44% do sexo feminino e 56%, do masculino.

**Tabela 3: Demonstrativo da população pesquisada por gênero**

Câmpus	Sexo		
	Masculino	Feminino	Total
Apucarana	33 (49%)	35 (51%)	68
Campo Mourão	64 (58%)	46 (42%)	110
Cornélio Procópio	85 (66%)	43 (34%)	128
Curitiba	191 (58%)	140 (42%)	331
Dois Vizinhos	58 (59%)	40 (41%)	98
Francisco Beltrão	28 (42%)	39 (58%)	67
Londrina	31 (41%)	45 (59%)	76
Medianeira	60 (49%)	62 (51%)	122
Pato Branco	90 (59%)	62 (41%)	152
Ponta Grossa	91 (57%)	69 (43%)	160
Reitoria	55 (54%)	47 (46%)	102
Toledo	45 (64%)	25 (36%)	70
<b>UTFPR</b>	<b>831 (56%)</b>	<b>653 (44%)</b>	<b>1484</b>

Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional da UTFPR

Observa-se, na Tabela 4, que 4% da população pesquisada encontra-se na faixa etária de 18 a 25 anos; 37%, de 26 a 35 anos; 34%, de 36 a 45 anos; 21%, de 46 a 55 anos; 4%, de 56 a 65 e 0,2%, com mais de 65 anos. A maior incidência de servidores encontra-se na faixa etária de 26 a 45 anos.

**Tabela 4: Demonstrativo da população pesquisada, com relação à idade**

Câmpus	Idade (anos)						Total
	18 a 25	26 a 35	36 a 45	46 a 55	56 a 65	66 ou mais	
Apucarana	4 (6%)	40 (59%)	17 (25%)	7 (10%)	0 (0%)	0 (0%)	68
Campo Mourão	6 (5%)	69 (63%)	27 (25%)	8 (7%)	0 (0%)	0 (0%)	110
Cornélio Procópio	7 (5%)	38 (30%)	44 (34%)	35 (27%)	4 (3%)	0 (0%)	128
Curitiba	4 (1%)	69 (21%)	124 (37%)	114 (34%)	19 (6%)	1 (0%)	331
Dois Vizinhos	5 (5%)	57 (58%)	27 (28%)	9 (9%)	0 (0%)	0 (0%)	98
Francisco Beltrão	6 (9%)	41 (61%)	13 (19%)	6 (9%)	1 (1%)	0 (0%)	67
Londrina	2 (3%)	39 (51%)	26 (34%)	9 (12%)	0 (0%)	0 (0%)	76
Medianeira	2 (2%)	41 (34%)	43 (35%)	26 (21%)	10 (8%)	0 (0%)	122
Pato Branco	5 (3%)	54 (36%)	56 (37%)	28 (18%)	7 (5%)	2 (1%)	152
Ponta Grossa	8 (5%)	33 (21%)	69 (43%)	42 (26%)	8 (5%)	0 (0%)	160
Reitoria	4 (4%)	21 (21%)	36 (35%)	33 (32%)	8 (8%)	0 (0%)	102
Toledo	5 (7%)	42 (60%)	20 (29%)	2 (3%)	1 (1%)	0 (0%)	70
<b>UTFPR</b>	<b>58 (4%)</b>	<b>544 (37%)</b>	<b>502 (34%)</b>	<b>319 (21%)</b>	<b>58 (4%)</b>	<b>3 (0%)</b>	<b>1484</b>

Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional da UTFPR

Na Tabela 5, é apresentado o demonstrativo da população com relação ao tempo de serviço na Universidade, sendo que 49% dos servidores estão a menos de 3 anos na Instituição; 12% estão de 4 a 10 anos trabalhando; 33%, de 11 a 20 anos; 5%, de 21 a 35 anos e 0,3%, 36 ou mais anos.

**Tabela 5: Demonstrativo da população com relação ao tempo de serviço na Universidade.**

Câmpus	Tempo de serviço					Total
	Menos de 3 anos	4 a 10 anos	11 a 20 anos	21 a 35 anos	36 anos ou mais	
Apucarana	62 (91%)	3 (4%)	3 (4%)	0 (0%)	0 (0%)	68
Campo Mourão	66 (60%)	27 (25%)	16 (15%)	1 (1%)	0 (0%)	110
Cornélio Procópio	49 (38%)	14 (11%)	65 (51%)	0 (0%)	0 (0%)	128
Curitiba	107 (32%)	26 (8%)	145 (44%)	50 (15%)	3 (1%)	331
Dois Vizinhos	77 (79%)	15 (15%)	6 (6%)	0 (0%)	0 (0%)	98
Francisco Beltrão	51 (76%)	12 (18%)	4 (6%)	0 (0%)	0 (0%)	67
Londrina	60 (79%)	7 (9%)	9 (12%)	0 (0%)	0 (0%)	76
Medianeira	50 (41%)	18 (15%)	52 (43%)	2 (2%)	0 (0%)	122
Pato Branco	57 (38%)	34 (22%)	58 (38%)	3 (2%)	0 (0%)	152
Ponta Grossa	55 (34%)	16 (10%)	89 (56%)	0 (0%)	0 (0%)	160
Reitoria	34 (33%)	10 (10%)	35 (34%)	21 (21%)	2 (2%)	102
Toledo	63 (90%)	2 (3%)	5 (7%)	0 (0%)	0 (0%)	70
<b>UTFPR</b>	<b>731 (49%)</b>	<b>184 (12%)</b>	<b>487 (33%)</b>	<b>77 (5%)</b>	<b>5 (0,3%)</b>	<b>1484</b>

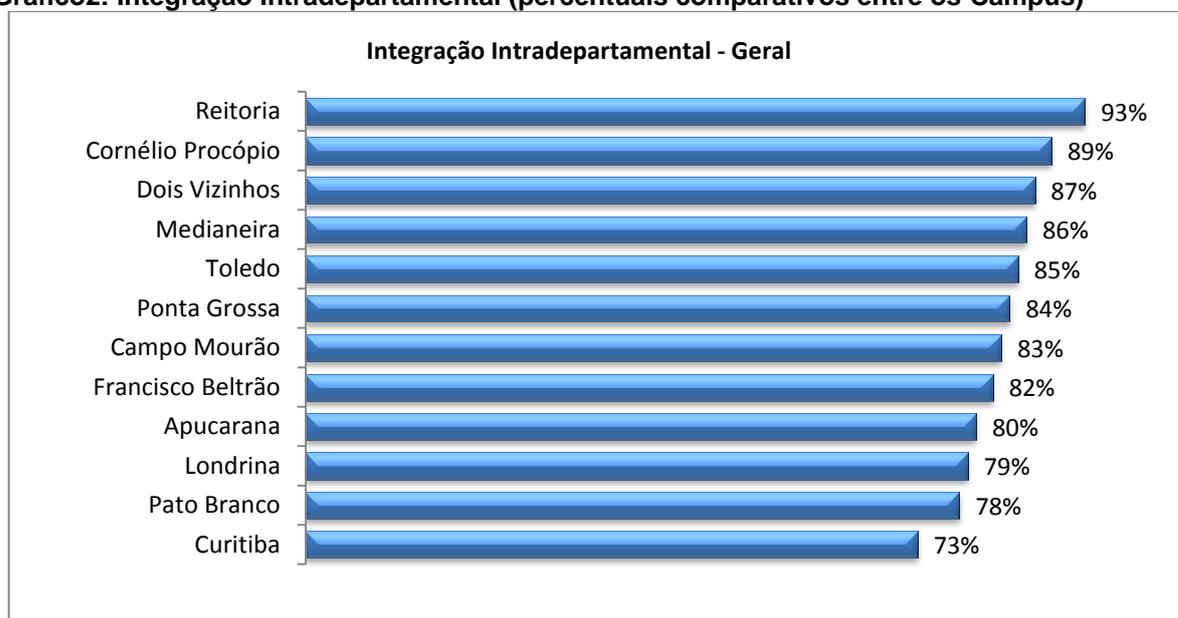
Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional da UTFPR

A pesquisa de clima organizacional contemplou 10 dimensões: o estilo de liderança; a identificação com a organização; a comunicação e informações; as normas e procedimentos; o relacionamento com o superior imediato; a integração interdepartamental e intradepartamental; a política de treinamento; a filosofia de gestão e o sistema de reconhecimento. A Tabela 6 e o Gráfico 02 apresentam o percentual de concordância por categoria de classe e por Câmpus da dimensão sobre integração intradepartamental. Observa-se que não há percentual abaixo de 70%.

**Tabela 6: Integração Intradepartamental**

Integração intradepartamental	Técnico-administrativos	Docentes	Geral
Apucarana	77%	83%	80%
Campo Mourão	91%	76%	83%
Cornélio Procópio	92%	88%	89%
Curitiba	77%	72%	73%
Dois Vizinhos	95%	82%	87%
Francisco Beltrão	86%	79%	82%
Londrina	83%	74%	79%
Medianeira	83%	88%	86%
Pato Branco	84%	75%	78%
Ponta Grossa	86%	82%	84%
Reitoria	93%	93%	93%
Toledo	80%	90%	85%

Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional da UTFPR

**Gráfico2: Integração Intradepartamental (percentuais comparativos entre os Câmpus)**

Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional da UTFPR

Na Tabela 7 e no Gráfico 3, registra-se a identificação dos servidores com a UTFPR. Descobrir se seus funcionários estão satisfeitos e empenhados em trabalhar para a sua organização é um requisito fundamental para melhorar a produtividade e reduzir a rotatividade de mão-de-obra, em especial, numa instituição pública como

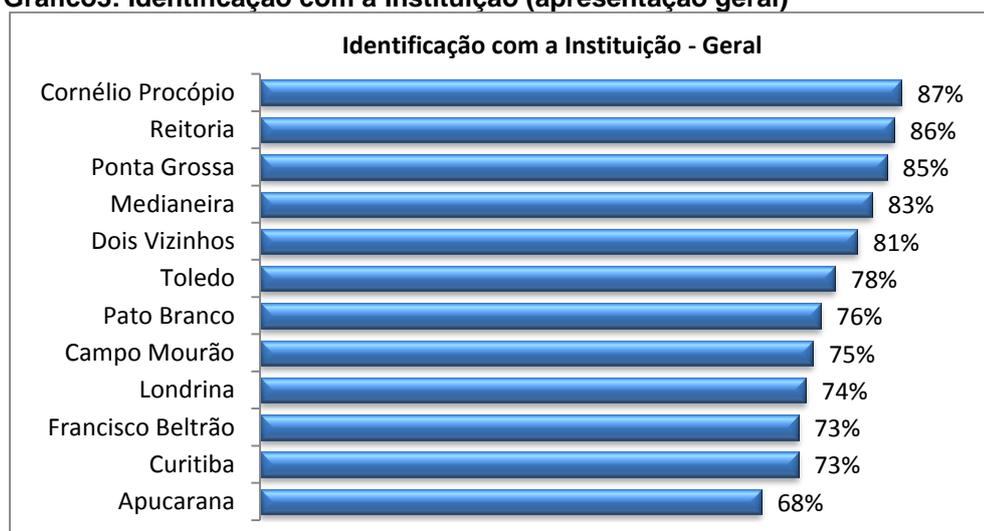
esta Universidade. A fidelidade dos funcionários é relevante para o sucesso dos procedimentos diários das organizações.

**Tabela 7: Identificação do Servidor com a Universidade.**

Identificação com a Instituição	Técnico-administrativos	Docentes	Geral
Apucarana	62%	74%	68%
Campo Mourão	72%	77%	75%
Cornélio Procópio	87%	87%	87%
Curitiba	72%	73%	73%
Dois Vizinhos	82%	81%	81%
Francisco Beltrão	55%	88%	73%
Londrina	72%	77%	74%
Medianeira	76%	87%	83%
Pato Branco	80%	74%	76%
Ponta Grossa	84%	85%	85%
Reitoria	81%	95%	86%
Toledo	72%	84%	78%

Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional da UTFPR

**Gráfico3: Identificação com a Instituição (apresentação geral)**



Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional da UTFPR.

Na Tabela 8, observa-se que um percentual acima de 70% de satisfação com relação ao relacionamento com a chefia imediata. Percebe-se pelo resultado da

pesquisa que há, por parte das chefias, uma gestão preocupada com a sua equipe de trabalho.

**Tabela 8: Relacionamento com o Superior Imediato**

Relacionamento com superior imediato	Técnico-administrativos	Docentes	Geral
Apucarana	72%	72%	72%
Campo Mourão	80%	81%	80%
Cornélio Procópio	87%	81%	83%
Curitiba	75%	76%	75%
Dois Vizinhos	80%	82%	81%
Francisco Beltrão	64%	77%	71%
Londrina	78%	71%	75%
Medianeira	83%	83%	83%
Pato Branco	80%	78%	79%
Ponta Grossa	91%	81%	83%
Reitoria	89%	95%	91%
Toledo	69%	88%	79%

Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional da UTFPR

**Gráfico4: Relacionamento com Superior Imediato (apresentação geral)**



Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional da UTFPR

Na Tabela 9 e Gráfico 5, registra-se que, apesar de pouca extensão, houve uma queda no percentual de satisfação dos servidores, em vista de uma organiza-

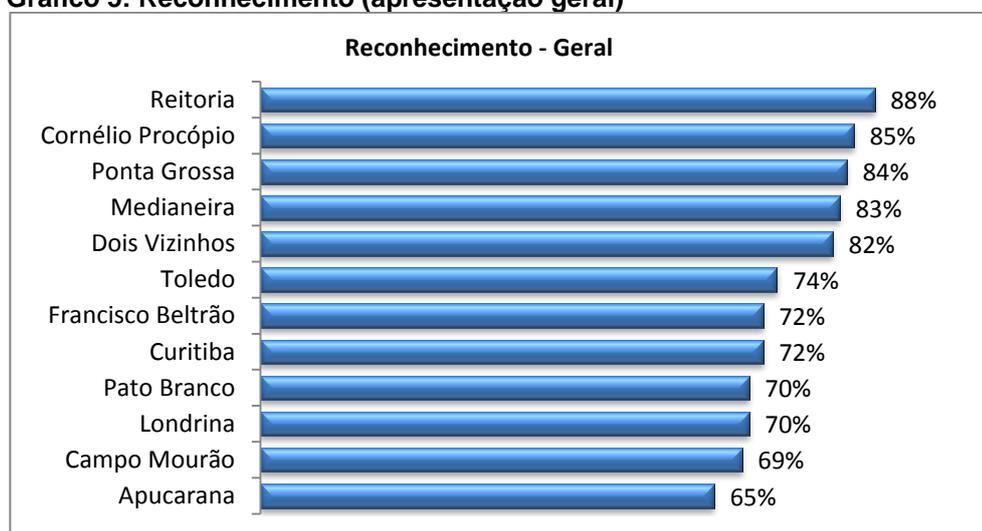
ção pública depender de uma mantenedora estatal e não ter como intervir no plano de cargos e salários, além de não poder, pela legislação, lançar mão de outros incentivos praticados pelas organizações privadas.

**Tabela 9: Reconhecimento dos servidores**

Reconhecimento	Técnico-administrativos	Docentes	Geral
Apucarana	58%	70%	65%
Campo Mourão	67%	70%	69%
Cornélio Procópio	85%	84%	85%
Curitiba	69%	73%	72%
Dois Vizinhos	79%	84%	82%
Francisco Beltrão	58%	83%	72%
Londrina	69%	71%	70%
Medianeira	76%	87%	83%
Pato Branco	69%	70%	70%
Ponta Grossa	80%	85%	84%
Reitoria	85%	94%	88%
Toledo	62%	85%	74%

Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional da UTFPR

**Gráfico 5: Reconhecimento (apresentação geral)**



Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional da UTFPR

A Tabela 10 e o Gráfico 6 apresentam uma queda acentuada na satisfação dos servidores. A UTFPR, dentre seus documentos institucionais, tem um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); um Plano Político-pedagógico Institucional e tem Missão, Visão e objetivos estratégicos definidos. Na exploração dos documen-

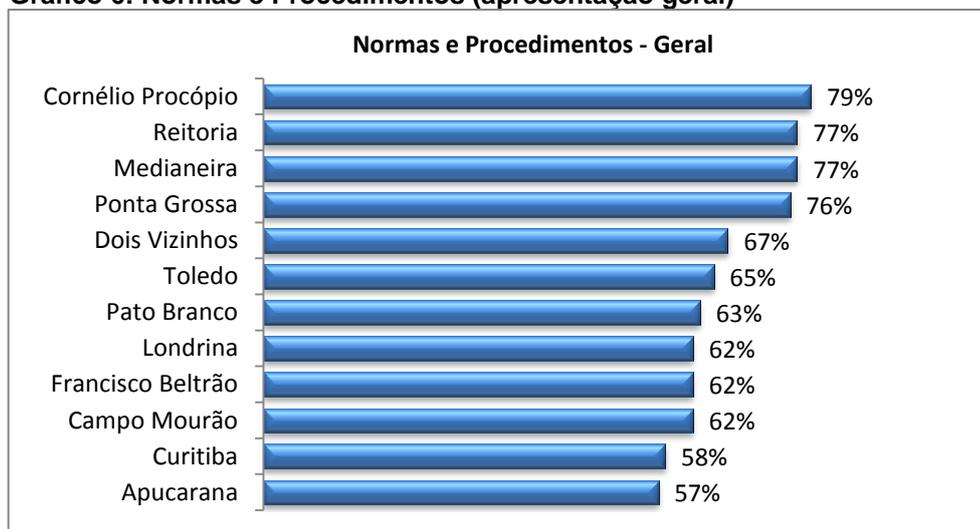
tos institucionais nota-se, entretanto, ausência de Manuais de Procedimentos da maioria dos setores, o que pode justificar o desconhecimento dos servidores quanto às normas e procedimentos internos.

**Tabela 10: Normas e procedimentos**

Normas e procedimentos	Técnico-administrativos	Docentes	Geral
Apucarana	59%	55%	57%
Campo Mourão	66%	59%	62%
Cornélio Procópio	86%	76%	79%
Curitiba	61%	57%	58%
Dois Vizinhos	77%	60%	67%
Francisco Beltrão	61%	63%	62%
Londrina	62%	63%	62%
Medianeira	75%	79%	77%
Pato Branco	78%	56%	63%
Ponta Grossa	77%	75%	76%
Reitoria	72%	87%	77%
Toledo	64%	66%	65%

Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional da UTFPR

**Gráfico 6: Normas e Procedimentos (apresentação geral)**



Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional da UTFPR

Observando a Tabela 11 e o Gráfico7, percebe-se que em 9 Câmpus o percentual de satisfação dos servidores ficou abaixo de 60%, indicando uma não satisfação com o programa de capacitação da Instituição. Em âmbito de governo, o De-

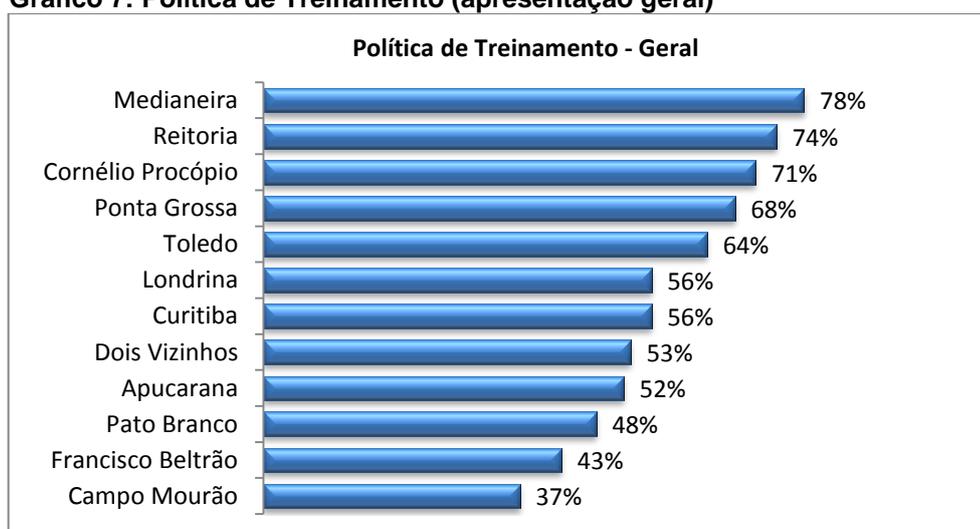
creto 5.707, institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e o Decreto 5.824 estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

**Tabela 11: Política de Treinamento**

Política de treinamento	Técnico-administrativos	Docentes	Geral
Apucarana	67%	39%	52%
Campo Mourão	41%	35%	37%
Cornélio Procópio	77%	68%	71%
Curitiba	62%	54%	56%
Dois Vizinhos	49%	56%	53%
Francisco Beltrão	29%	55%	43%
Londrina	54%	57%	56%
Medianeira	74%	80%	78%
Pato Branco	53%	45%	48%
Ponta Grossa	67%	71%	68%
Reitoria	75%	70%	74%
Toledo	64%	64%	64%

Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional da UTFPR

**Gráfico 7: Política de Treinamento (apresentação geral)**



Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional da UTFPR

A Tabela 12 e Gráfico 7, 4 Câmpus da UTFPR demonstram insatisfação com o Sistema de Comunicação e Informação internos. A estrutura universitária tem uma Diretoria de Gestão da Comunicação (DIRCOM), a qual tem a responsabilidade de cuidar da comunicação institucional. Chiavenato (2005) afirma que a comunicação pode ser efetivada por meios verbais e não verbais e só é realmente efetivada quando a informação é transmitida de uma pessoa para outra e existe a compreensão da mensagem pelo receptor.

**Tabela 12: Comunicação e Informação**

Comunicação e informação	Técnico-administrativos	Docentes	Geral
Apucarana	49%	54%	52%
Campo Mourão	57%	60%	59%
Cornélio Procópio	81%	72%	75%
Curitiba	61%	58%	58%
Dois Vizinhos	69%	68%	69%
Francisco Beltrão	40%	67%	54%
Londrina	58%	64%	61%
Medianeira	62%	76%	71%
Pato Branco	75%	59%	65%
Ponta Grossa	68%	66%	70%
Reitoria	71%	83%	75%
Toledo	59%	72%	66%

Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional da UTFPR

**Gráfico 8: Comunicação e Informação (apresentação geral)**



Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional da UTFPR.

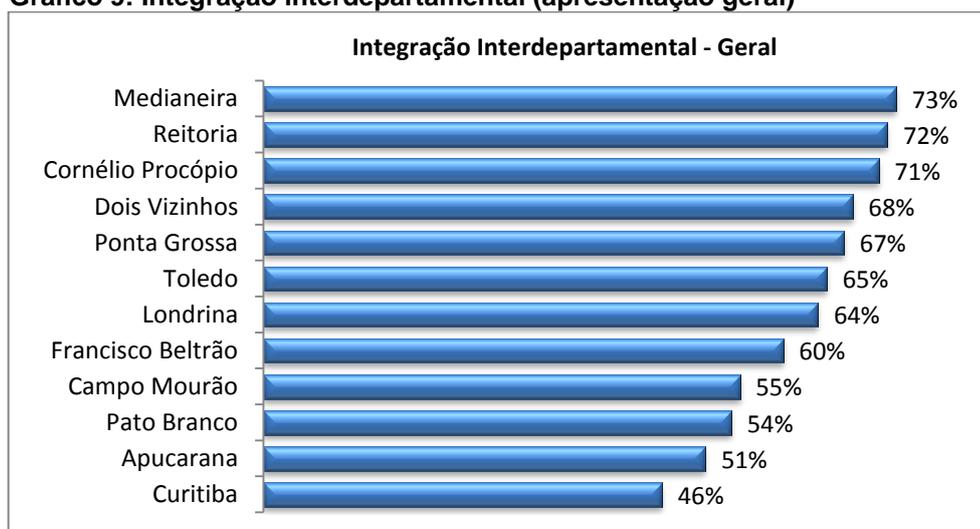
O nível interdepartamental refere-se à comunicação efetiva entre os diversos setores da Universidade e visa à troca de experiências existentes em áreas diferentes da Instituição, o que proporciona troca de experiências e enriquecimento quanto ao conhecimento e respeito da Instituição. Observa-se, na Tabela 13 e no Gráfico 9, que 4 Câmpus apresentam níveis de satisfação abaixo de 60%.

**Tabela 13: Integração Interdepartamental**

<b>Integração interdepartamental</b>	<b>Técnico-administrativos</b>	<b>Docentes</b>	<b>Geral</b>
Apucarana	55%	47%	51%
Campo Mourão	57%	53%	55%
Cornélio Procópio	81%	65%	71%
Curitiba	53%	44%	46%
Dois Vizinhos	71%	65%	68%
Francisco Beltrão	56%	63%	60%
Londrina	66%	62%	64%
Medianeira	71%	74%	73%
Pato Branco	67%	48%	54%
Ponta Grossa	73%	64%	67%
Reitoria	68%	78%	72%
Toledo	66%	64%	65%

Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional da UTFPR

**Gráfico 9: Integração interdepartamental (apresentação geral)**



Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional da UTFPR

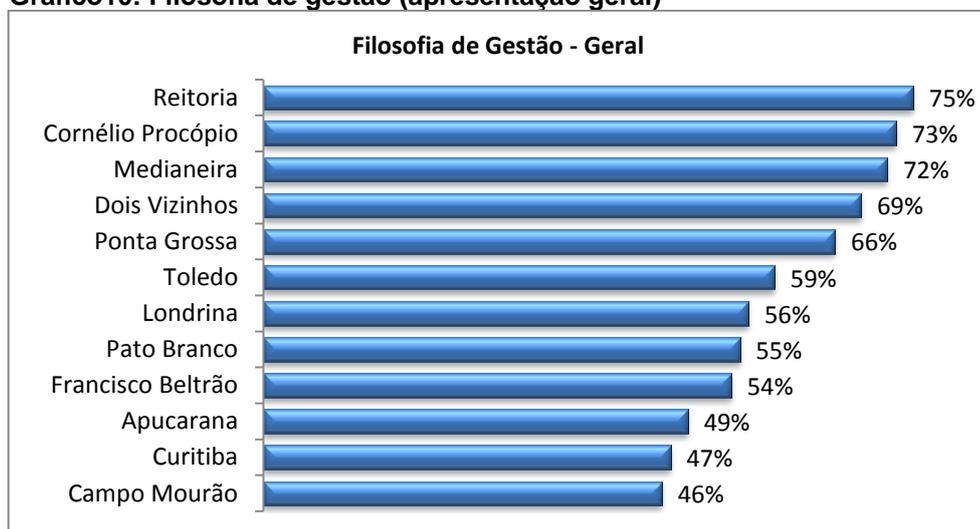
Na Tabela 14 e no Gráfico10, observa-se 7 Câmpus com nível de satisfação abaixo de 60%.

**Tabela 14: Filosofia de Gestão**

Filosofia de gestão	Técnico-administrativos	Docentes	Geral
Apucarana	49%	48%	49%
Campo Mourão	43%	49%	46%
Cornélio Procópio	80%	68%	73%
Curitiba	46%	47%	47%
Dois Vizinhos	74%	66%	69%
Francisco Beltrão	43%	63%	54%
Londrina	61%	52%	56%
Medianeira	67%	75%	72%
Pato Branco	59%	54%	55%
Ponta Grossa	57%	66%	66%
Reitoria	68%	87%	75%
Toledo	60%	58%	59%

Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional da UTFPR

**Gráfico10: Filosofia de gestão (apresentação geral)**



Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional da UTFPR

Na Tabela 15 e no Gráfico 11, observa-se que 7 Câmpus apresentam um índice de satisfação abaixo de 60% com relação aos estilos de liderança na Instituição. Por estar diretamente ligado ao comportamento, atitudes dos líde-

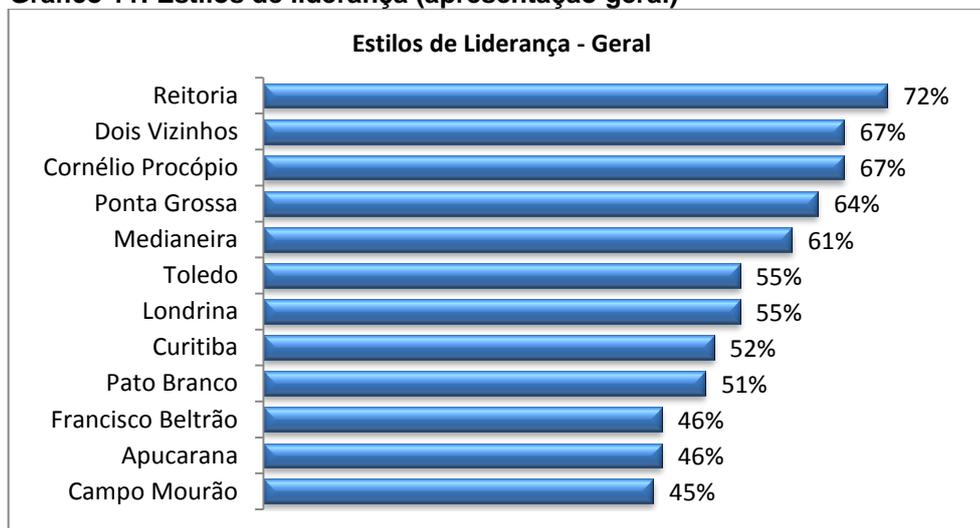
res é o estilo de liderança difícil de ser definido, mesmo com as várias discussões acadêmicas a respeito do tema.

**Tabela 15: Estilos de liderança**

Estilos de liderança	Técnico-administrativos	Docentes	Geral
Apucarana	45%	47%	46%
Campo Mourão	43%	48%	45%
Cornélio Procópio	68%	67%	67%
Curitiba	50%	52%	52%
Dois Vizinhos	69%	66%	67%
Francisco Beltrão	26%	63%	46%
Londrina	51%	58%	55%
Medianeira	48%	69%	61%
Pato Branco	57%	48%	51%
Ponta Grossa	72%	67%	64%
Reitoria	69%	77%	72%
Toledo	45%	65%	55%

Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional da UTFPR

**Gráfico 11: Estilos de liderança (apresentação geral)**



Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional da UTFPR

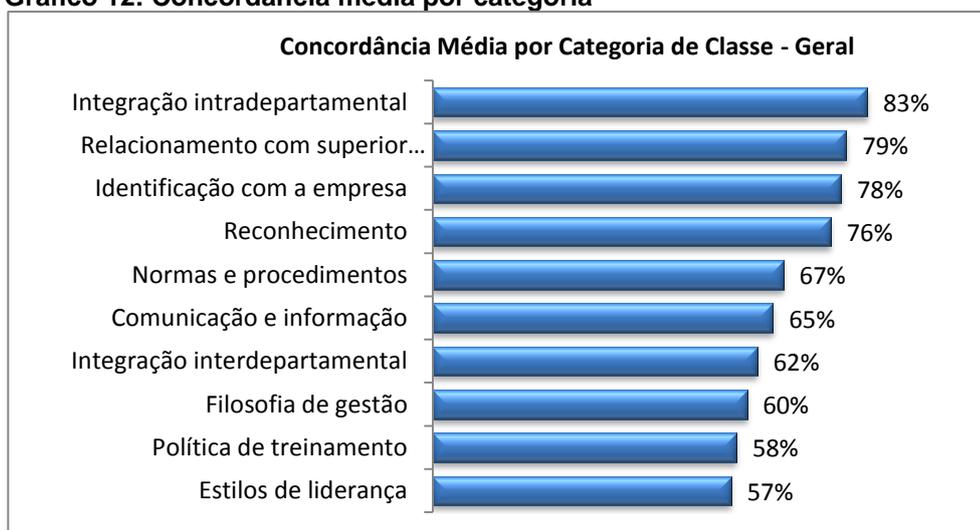
Vale ressaltar que a UTFPR por ser uma instituição multicâmpus tem a sua gestão centralizada na Reitoria e descentralizada em cada um dos doze Câmpus, por meio dos Diretores-Gerais. A Tabela 16 apresenta as categorias de análise usadas na Pesquisa de Clima dessa Universidade.

**Tabela16: Categorias de análise**

Categorias de análise	Técnico-administrativos	Docentes	Geral
Integração intradepartamental	86%	82%	83%
Relacionamento com superior imediato	79%	80%	79%
Identificação com a Instituição	75%	82%	78%
Reconhecimento	71%	80%	76%
Normas e procedimentos	70%	66%	67%
Comunicação e informação	63%	67%	65%
Integração interdepartamental	65%	61%	62%
Filosofia de gestão	59%	61%	60%
Política de treinamento	59%	58%	58%
Estilos de liderança	54%	61%	57%

Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional da UTFPR

Com relação ao clima organizacional na Universidade Tecnológica Federal do Paraná, em 2010, constatou-se, como se apresenta no Gráfico 12, que as dimensões filosofia de gestão, política de treinamento e estilos de liderança são as que apresentam um percentual de satisfação geral, ou seja, em todo o sistema da Instituição, abaixo dos 60%.

**Gráfico 12: Concordância média por categoria**

Fonte: Programa Sistema de Avaliação Institucional da UTFPR

Percebe-se que estas dimensões estão relacionadas entre si, ou seja, a capacitação dos servidores pode influenciar diretamente na melhoria dos estilos ge-

renciais e na filosofia de gestão. No serviço público, as funções de chefia são exercidas por eleição da comunidade e, cargos de confiança por escolha do dirigente maior da instituição.

Neste instrumento de avaliação, destaca-se a distância significativa das percepções entre os Câmpus da UTFPR, podendo significar que não existe uma gestão uniforme ou homogênea. Aliado a grande autonomia dos Câmpus e a centralização das decisões gerenciais na Reitoria isto é um indicativo de que a implementação das ferramentas de gestão é fortemente influenciada pelas características locais de cada Câmpus - como tempo de existência, disponibilidade de recursos, qualidade de relacionamento com a Reitoria, etc.

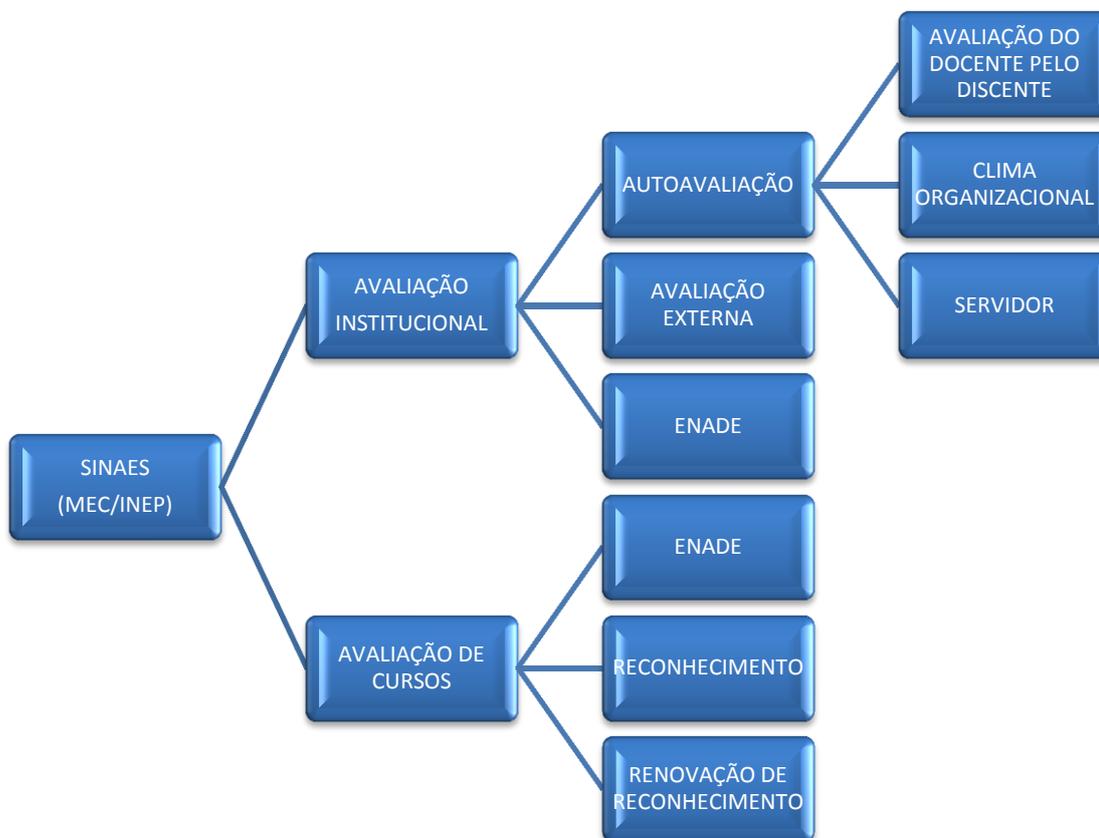
A dispersão pode indicar a ausência de ferramentas para que a gestão alcance melhor os Câmpus. Pode também indicar que a qualidade da gestão é muito influenciada pela qualidade da liderança de cada Câmpus, uma vez que cada diretor - geral é eleito pelos docentes, discentes e técnicos - administrativos de cada um dos doze Câmpus. Portanto, preparar pessoas para exercerem funções de gestão deve ser prioridade da alta administração da UTFPR, pois irá melhorar o desempenho individual e, conseqüentemente, as habilidades e competências com relação à gestão.

Avaliar com eficácia o clima organizacional de uma organização implica nas seguintes etapas: investigar, diagnosticar, planejar, comunicar, intervir, implementar, acompanhar, verificar e, novamente, aplicar todas as etapas, num ciclo contínuo, em busca da qualidade. Ter líderes comprometidos com a qualidade de vida dos seus colaboradores é estar constantemente alerta às mudanças apresentadas pelas pessoas em seus ambientes de trabalho.

#### 4.2 AVALIAÇÃO DO DOCENTE PELO DISCENTE

O SINAES, Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, apresenta três elementos principais de avaliação: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes e pondera todos os aspectos que giram em torno desses três eixos: o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente, as instalações e vários outros aspectos, como apresentado na Figura 6.

**Figura 6: Sistemática do Processo de Avaliação Institucional**



Fonte: Relatório da Comissão Permanente de Avaliação da UTFPR.

Por meio da Portaria nº 0767, de 17 de junho de 2010, o Reitor da UTFPR constituiu a Comissão Permanente de Avaliação do Docente pelo Discente da Instituição, com representatividade dos 12 Câmpus, com o objetivo de, com os resultados da avaliação, rever, planejar e aplicar ações que visassem à constante busca pela melhoria do relacionamento professor/aluno. A Comissão teve por missão a sensibilização, aplicação, acompanhamento e melhoria do processo.

Percebe-se na análise dos relatórios que a avaliação do docente pelo discente da UTFPR representa um importante instrumento de aferição, acompanhamento e conhecimento da qualidade de ensino oferecido. Proporciona aos alunos a participação efetiva na busca pela excelência do ensino e, aos professores, os retornos esperados e muitas vezes necessários ao bom andamento de suas práticas didático-pedagógicas. O formulário-questionário utilizado para a aplicação de avalia-

ção visa mensurar itens indispensáveis da relação professor/aluno. Conteúdo, didática, planejamento, avaliação e relacionamento são os focos deste formulário.

A escolha pelo recorte de tempo histográfico, ano de 2010, para apresentação dos dados colhidos nos Relatórios da Comissão Permanente de Avaliação do Docente pelo Discente da UTFPR deu-se por ser, nesta dissertação, uma amostra do que é feito anualmente, na Instituição, e servir de base para se analisar a percepção dos gestores sobre mais um dos instrumentos de avaliação utilizados para a gestão.

#### 4.2.1 Apresentação do Processo de Avaliação do Docente pelo Discente

A avaliação do docente pelo discente é aplicada duas vezes ao ano, respeitando-se o calendário acadêmico da Instituição. As avaliações ficam no banco de dados até o término do semestre letivo para que os alunos tenham liberdade de avaliar seus atuais Professores, sendo então, processadas pela Diretoria de Gestão de Tecnologia da Informação (DIRGTI) e divulgados os resultados aos Departamentos Acadêmicos/Coordenações de Cursos. As avaliações são realizadas por meio de formulários eletrônicos, disponibilizados na intranet e internet para que os discentes possam complementá-las ou realizá-las, conforme sua vontade e disponibilidade.

Os alunos avaliam seus professores com relação a cinco dimensões: Conteúdo; Didática; Planejamento; Avaliação e Relacionamento.

Quando o usuário passa o mouse sobre as dimensões encontra explicação sobre o significado de cada dimensão, conforme Quadro 3.

**Quadro3: Dimensões da Avaliação do Docente pelo Discente**

DIMENSÃO	SIGNIFICADO
Conteúdo	Refere-se ao conhecimento demonstrado pelo professor sobre os conteúdos programáticos da Disciplina, bem como ao relacionamento que o professor estabelece entre estes conteúdos e aspectos profissionais e sociais. O professor demonstra conhecimento a respeito do conteúdo?
Didática	Refere-se ao comportamento do professor em sala de aula, enquanto agente promotor do ensino-aprendizagem, sua maneira de agir, os recursos e as técnicas que utiliza para facilitar o aprendizado, motivar e despertar o interesse sobre os temas tratados. O professor apresenta o conteúdo de forma clara e objetiva?
Planejamento	Refere-se ao cumprimento e distribuição dos Conteúdos Programáticos ao longo do desenvolvimento da Disciplina. Deve-se levar em conta se o professor apresenta previamente um planejamento do semestre e cumpre o estabelecido inicialmente. O professor apresenta as ações a serem realizadas durante o período letivo?
Avaliação	Refere-se ao estabelecimento da forma de avaliação, da quantidade e critérios de avaliação. Deve-se levar em conta, também, se o professor cumpre aquilo que estabeleceu previamente em sala de aula, no início do semestre letivo. O professor estabelece previamente os parâmetros da avaliação?
Relacionamento	Refere-se à forma como o professor se relaciona com os alunos dentro e fora da sala de aula. Deve-se, também, avaliar se o professor manteve o controle da classe durante o semestre, priorizando o bom desenvolvimento da Disciplina. O professor mantém postura adequada à prática do ensino?

Fonte: Programa de Avaliação do Docente pelo Discente (PROGRAD).

Esta avaliação é desenvolvida em duas fases bem distintas, sendo a primeira, a fase de aplicação e aperfeiçoamento do processo, e a segunda, a fase de acompanhamento pedagógico. A primeira fase tem início com a sensibilização dos Coordenadores dos Cursos e dos Chefes dos Departamentos Acadêmicos em reunião com a Diretoria de Graduação e Educação Profissional visando à participação do discente. A sensibilização também conta com a divulgação na página eletrônica, da UTFPR. A segunda fase tem início após a finalização do processo de avaliação, contando com apoio do Departamento de Educação da Instituição, no assessoramento aos Chefes de Departamento Acadêmico e Coordenadores de Curso no acompanhamento pedagógico aos docentes.

É utilizada a metodologia de participação e os dados colhidos são tratados quantitativamente. Utilizou-se a escala psicométrica Likert, com cinco níveis de resposta: nunca, raramente, algumas vezes, quase sempre e sempre. O instrumento usado é respondido por alunos matriculados nos Câmpus da UTFPR.

Terminado o período de avaliação, os dados são automaticamente computados e os Gráficos gerados. Os acessos aos resultados são disponibilizados aos Chefes de Departamentos Acadêmicos, aos Coordenadores de Curso e individualmente aos professores. Na sequência, os professores podem ser convidados por seus coordenadores, para juntos, discutirem seus resultados individuais. Os alunos

têm acesso aos resultados de seu Curso pela internet ou por publicação em edital. Os Chefes de Departamentos Acadêmicos e Coordenadores de Cursos podem acessar os resultados dos professores de seu Departamento Acadêmico / Curso, e o Diretor de Graduação e Educação Profissional tem acesso ao resultado de todos os docentes do Câmpus.

No Gráfico 13, observa-se a avaliação de um professor que obteve 28 dos 30 máximos para seu portfólio com relação à Avaliação dos Discentes sobre sua atuação. Este professor tem 78 alunos e 54 o avaliaram.

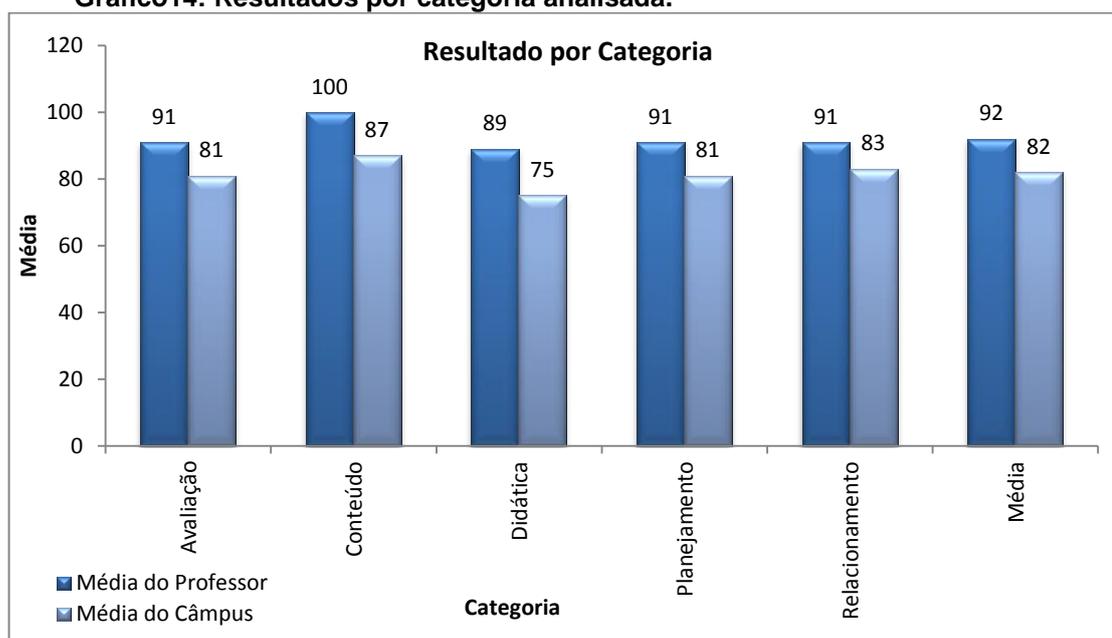
**Gráfico 13: Resultados da avaliação de um professor.**

Ministério da Educação Universidade Tecnológica Federal do Paraná Avaliação do Docente pelo Discente	
<b>Câmpus:</b>	
<b>Coord./Dpto. Acadêmico:</b>	
<b>Professor:</b>	
<b>Nota para a Avaliação de Desempenho:</b>	<b>28</b>
<b>Semestre / Ano:</b>	<b>1/2010</b>
<b>Universo:</b>	<b>78</b>
<b>Avaliações Realizadas:</b>	<b>54</b>



Fonte: Relatório da Comissão Permanente de Avaliação do Docente pelo Discente da UTFPR

No Gráfico 14, observa-se o comparativo entre a nota do professor e a média das notas dos outros professores com relação aos itens avaliação, conteúdo, didática, planejamento, relacionamento e a média final.

**Gráfico14: Resultados por categoria analisada.**

Fonte: Relatório da Comissão Permanente de Avaliação do Docente pelo Discente da UTFPR

No âmbito da Universidade, o presidente da comissão, o Reitor, o Pró-Reitor de Graduação e Educação Profissional, o Presidente da CPA e o Chefe do Departamento de Educação podem visualizar todos os resultados do processo avaliativo, como: Relatório de Comparação; Relatórios de Participação; Relatórios por Curso, por Câmpus e Relatório Detalhado, que é o relatório de cada professor.

No âmbito do Câmpus, o Diretor-Geral, O Diretor de Graduação e Educação Profissional e o chefe do departamento de Educação podem visualizar todos os resultados do seu Câmpus.

No âmbito do Departamento Acadêmico/Coordenação, os Chefes de departamento e os Coordenadores podem visualizar todos os resultados do seu Departamento/Coordenação.

Os Departamentos de Ensino dos Câmpus visualizam os resultados das avaliações de todos os discentes de seu Câmpus, podendo então desenvolver ações de melhoria continuada do ensino-aprendizagem e auxiliar os coordenadores de curso a detectar e solucionar problemas com docentes em sala de aula.

A Comissão de cada Câmpus segue um cronograma para realização do processo de avaliação composto pelas seguintes etapas: Sensibilização das chefias, coordenações, docentes e discentes; Reuniões de organização do processo por semestre; Atividades do período de realização da avaliação; Reuniões para avaliar o

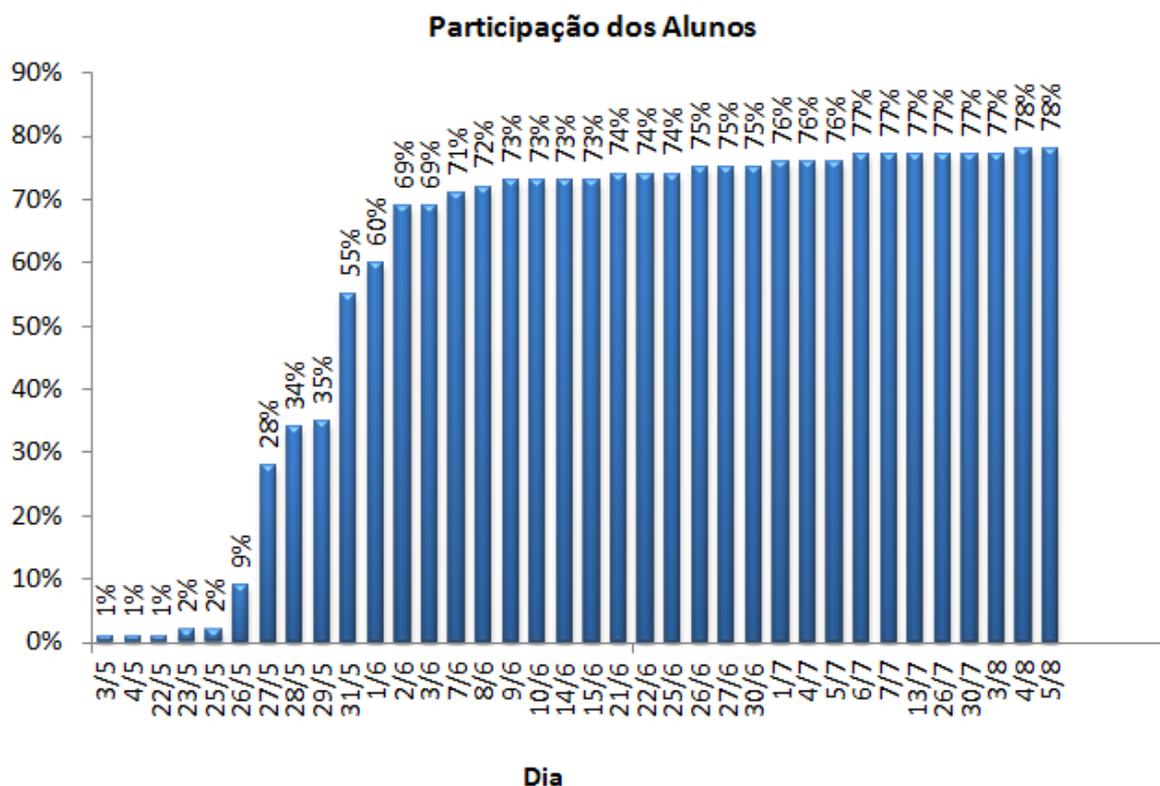
desenvolvimento do programa; Processamento dos resultados; Disponibilização dos resultados da avaliação para Chefias de Departamento Acadêmico e Coordenadores de Cursos.

#### 4.2.2 Apresentação de Resultados Estatísticos

Os Gráficos apresentados a seguir, que constam no relatório da Comissão de Avaliação do Docente pelo Discente, demonstram como é efetivado o acompanhamento da participação dos alunos no processo de avaliação dos Câmpus da UTFPR. Estes Gráficos permitem às Comissões dos Câmpus e da UTFPR o acompanhamento do progresso da participação dos discentes no processo de avaliação. Com base nos índices obtidos durante o processo, as comissões podem intervir a tempo de corrigir eventuais falhas, procurando melhorar os baixos índices localizados. Também, com base nestes índices, as comissões têm condições de avaliar se determinada ação corretiva surtiu o efeito desejado ou não, e em caso negativo, poder, em tempo, aplicar outras ações que venham a surtir melhor efeito, conforme Gráfico 15.

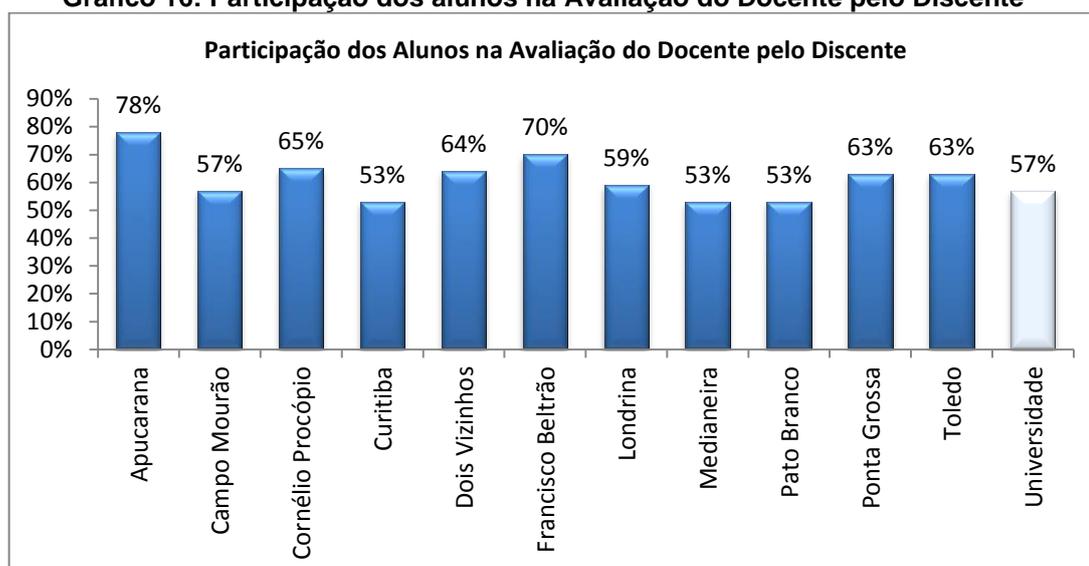
**Gráfico 15: Avaliação do Docente pelo Discente 1º semestre/2010**

Ministério da Educação Universidade Tecnológica Federal do Paraná Avaliação do Docente pelo Discente 1º semestre/2010	
<b>Câmpus:</b>	<b>Apucarana</b>
<b>Universo:</b>	<b>3470</b>
<b>Avaliações Realizadas:</b>	<b>2714</b>



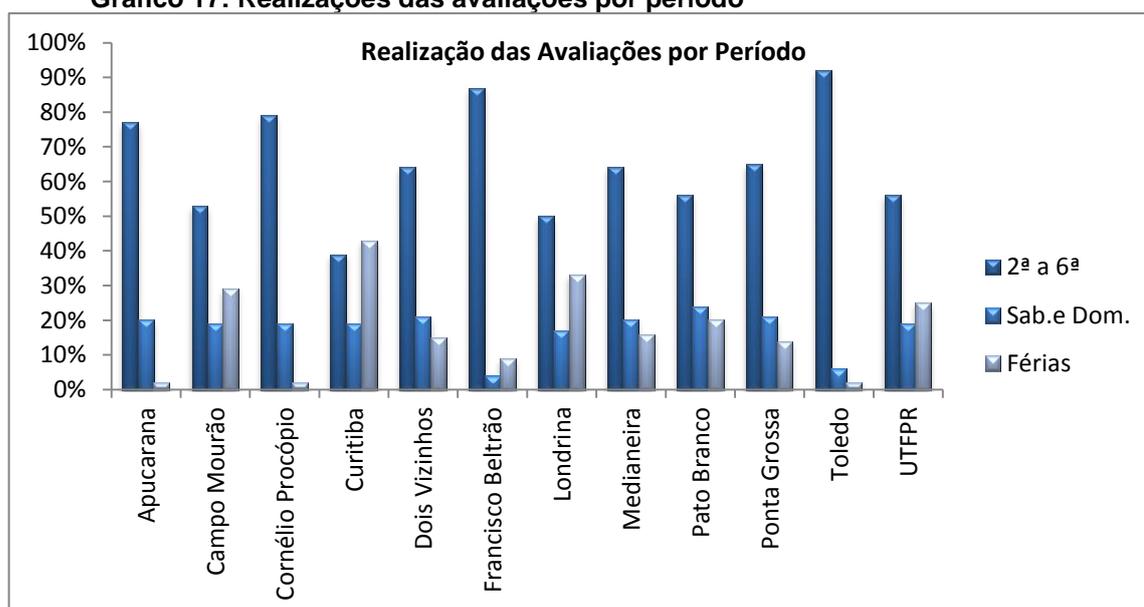
Fonte: Relatório da Comissão de Avaliação do Docente pelo Discente.

Há possibilidade também de se verificar a participação dos alunos por Câmpus, segundo a Comissão, conforme demonstrado no Gráfico 16.

**Gráfico 16: Participação dos alunos na Avaliação do Docente pelo Discente**

Fonte: Relatório da Comissão de Avaliação do Docente pelo discente

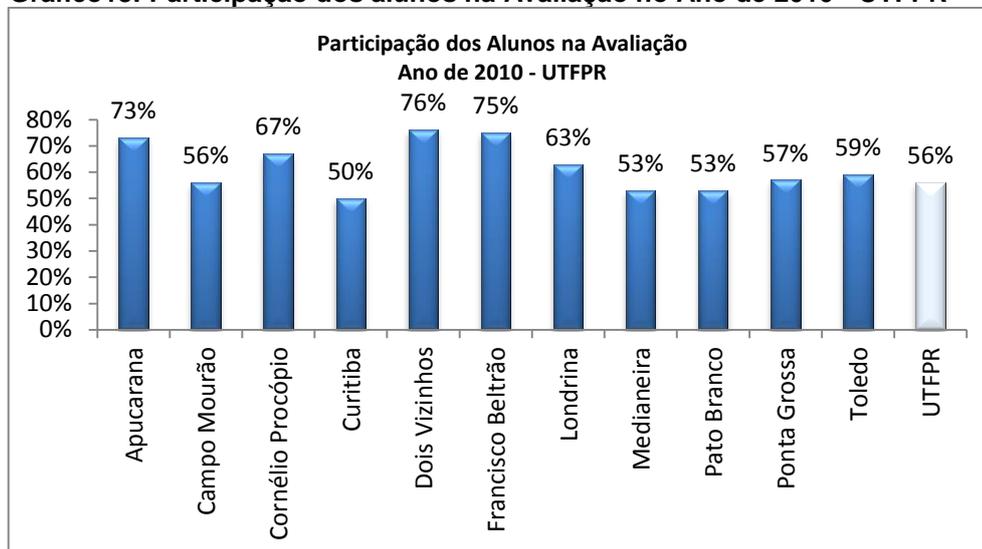
O Gráfico 17 demonstra quando os alunos avaliam seus professores, separando em três períodos: de 2<sup>a</sup> a 6<sup>a</sup> feira, nos fins de semana e no período de férias. A grande maioria avaliou seus professores no período de aulas e de 2<sup>a</sup> a 6<sup>a</sup> feira, mas percebe-se que o percentual de avaliações nos finais de semana também é expressivo. Todos os Câmpus, segundo o relatório da Comissão, mantiveram as avaliações durante as férias, verificando-se que, na maioria dos Câmpus, o quantitativo de avaliações após o encerramento das aulas é significativo.

**Gráfico 17: Realizações das avaliações por período**

Fonte: Relatório da Comissão de avaliação do docente pelo discente

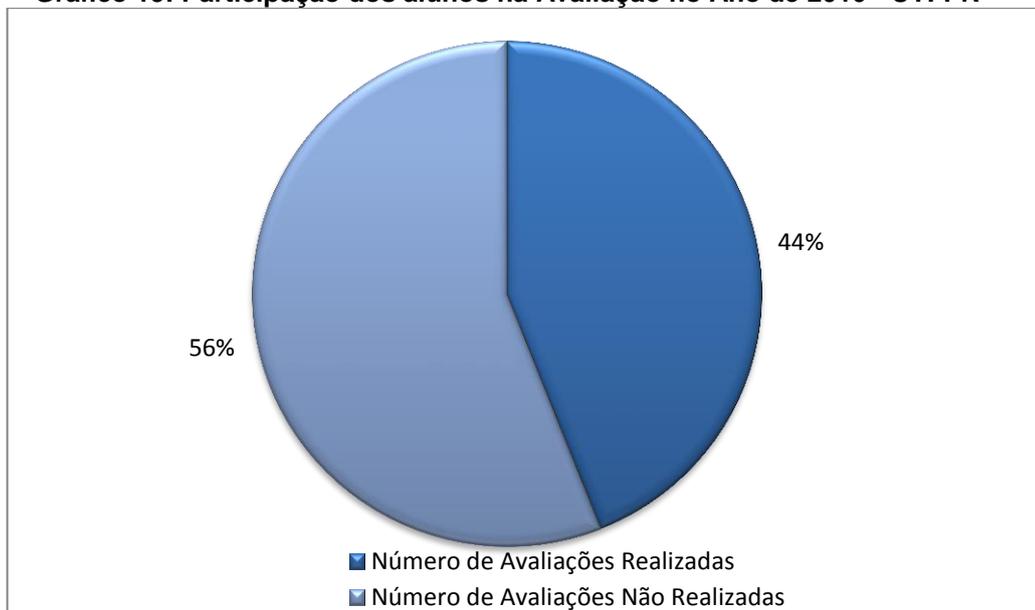
No final do processo, o Relatório da Comissão demonstra a participação dos alunos de todos os Câmpus na avaliação dos docentes, conforme os Gráficos 18 e 19.

**Gráfico18: Participação dos alunos na Avaliação no Ano de 2010 - UTFPR**



Fonte: Relatório da Comissão de Avaliação do Docente pelo Discente

**Gráfico 19: Participação dos alunos na Avaliação no Ano de 2010 - UTFPR**



Fonte: Relatório da Comissão de Avaliação do Docente pelo Discente

### 4.2.3 Como se Avaliam os Resultados

Todo trabalho de levantamento de informações não se restringe a ser meramente informativo, pois embasa as ações futuras dos Departamentos Acadêmicos e Coordenações em busca da qualidade e melhoria de ensino da Universidade. No intuito de auxiliar os Coordenadores e Chefes de Departamento Acadêmico na missão, a Comissão de Avaliação do Docente pelo Discente da UTFPR sugere alguns Gráficos explicativos que podem ser utilizados por eles na interface tanto com os alunos como com os docentes.

Os Gráficos 20 e 21 demonstram os resultados do processo de avaliação de um determinado curso integrado por 62 professores, cada um representado por um ponto no Gráfico.

**Gráfico 20: Dispersão no índice de Avaliação**

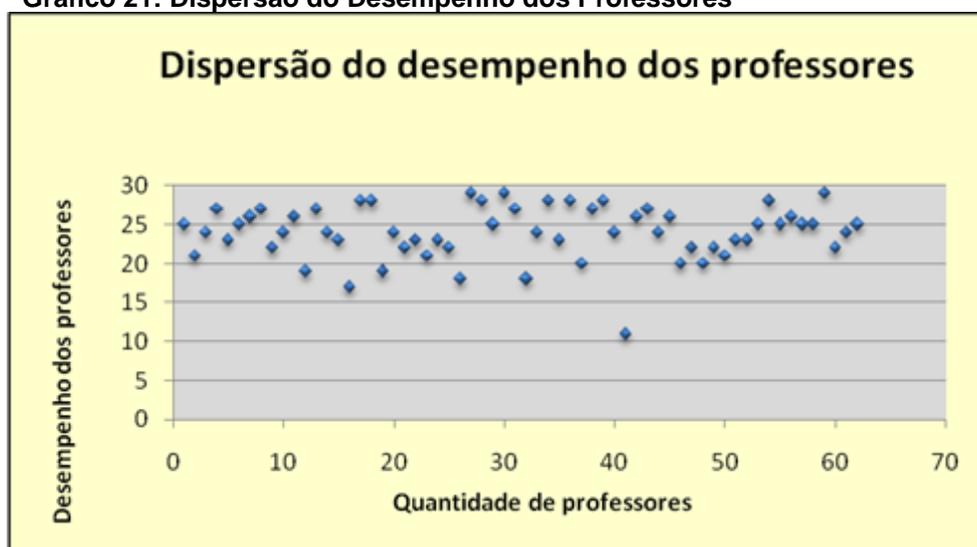


Fonte: Relatório da Comissão de Avaliação do Docente pelo Discente

Este Gráfico mostra que os professores deste curso foram avaliados, na sua maioria, por 20 a 60 por cento de seus alunos. Que apenas um professor foi avaliado por mais de 60% de seus alunos e que seis professores foram avaliados por menos de 20% de seus alunos. Neste caso, a coordenação pode investigar os motivos que levaram estes seis professores a terem um índice tão baixo de avaliações, bem como os motivos que levaram este único professor a ter um índice acima da média, para então, corrigir suas ações com o intuito de elevar a média de participação da totalidade dos alunos deste curso.

O Gráfico 20 não é gerado automaticamente pelo Sistema, tendo de ser gerado manualmente pela Comissão, com base no resultado individual dos professores. Percebe-se neste Gráfico, que a grande maioria dos professores deste curso, na opinião dos alunos, tem um desempenho de aceitável a ótimo, figurando na faixa de 20 a 30 pontos. Percebe-se também que um professor, com desempenho de 11 pontos, necessita de intervenção imediata com o intuito de elevar o seu desempenho, no mínimo, próximo à média dos demais. Percebe-se ainda, que 5 dos professores estão com desempenho na faixa de 15 a 20 pontos, necessitando também de um trabalho de melhoria em seus desempenhos.

**Gráfico 21: Dispersão do Desempenho dos Professores**



Fonte: Relatório da Comissão de Avaliação do Docente pelo Discente da UTFPR.

As sugestões aliadas às experiências, relatadas nos documentos da Comissão de Avaliação, vêm demonstrando que o processo de avaliação do docente pelo discente da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) a cada ano vem apresentado uma evolução significativa de melhorias, caracterizada pelo bom desempenho, funcionamento e dedicação na realização do processo e nas pessoas que se envolvem de maneira interessada na avaliação institucional. Esta avaliação apresenta algumas tendências na avaliação institucional da educação superior brasileira e as suas características do ponto de vista metodológico, procurando mostrar que o processo de avaliação do docente pelo discente vem apresentando índices

crescentes de participação dos alunos a cada ano, fruto do trabalho dos servidores da UTFPR.

### 4.3 AVALIAÇÃO DO SERVIDOR

De 1966 a 2002, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná adotava uma avaliação unilateral do desempenho dos servidores técnico-administrativos e professores. Percebe-se, pelos documentos analisados, que a tarefa de avaliar era realizada apenas pela chefia e, caso não houvesse consenso, havia a possibilidade do subordinado entrar com recurso no Departamento de Recursos Humanos. Não havia negociação com os atores envolvidos, nem sequer capacitação para que compreendessem como e por que estavam sendo avaliados. Havia apenas o desejo de atingir uma classificação de 60 pontos para os docentes e 70 para os técnicos-administrativos, o que já revelava um caráter não isonômico, que desmotivava e fazia com que o processo de avaliação não tivesse mais credibilidade junto à comunidade. Em 1994, já tendo sido transformada, por conta da implantação dos cursos de graduação plena, em Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, o Diretor-Geral designou um grupo de trabalho para rever esse Programa.

A partir de 2002, o processo avaliativo foi reformulado e passou a oferecer uma avaliação por múltiplas fontes, oportunizando aos servidores avaliarem suas chefias e vice-versa; alunos avaliarem seus professores; os setores serem avaliados pelos usuários internos ou externos à Instituição, de forma que houve abertura para a participação de todos os atores. Da elaboração do instrumento até a aplicação, houve a participação de todos os setores que tiveram seu espaço garantido para opinar, contribuir, criticar e enriquecer o processo.

Se o ser humano está verdadeiramente interessado em contribuir para com o seu autodesenvolvimento e o dos outros seres humanos, contribuir para que ele e os outros se tornem pessoas inteiras, é o trabalho uma das áreas da vida em que se pode influir como facilitador recíproco desse processo, se se considerar que essa é uma busca difícil e espinhosa. Pode-se caracterizar a Avaliação de Desempenho em termos institucionais, como o processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização mais permanente do seu próprio comportamento (BERGAMINI; BERALDO, 1992, p. 13).

Lidar, no ambiente organizacional, com o receio de que o sigilo não seja devidamente preservado numa relação de comunicação entre avaliado e avaliador deve ser preocupação constante dos responsáveis pela coordenação e supervisão do programa de avaliação. Segundo Bergamini e Beraldo (1992), “o sigilo, nesse contexto, precisa ser bem entendido e desmistificado”. No CEFET-PR, estabeleceu-se, com transparência, quem poderia ter acesso às informações contidas nas avaliações. O coordenador e o pedagogo dos departamentos acadêmicos teriam acesso às avaliações dos estudantes e dos docentes para que pudessem, se necessário, prover recursos para melhoria do ensino, dando *feedback* individual a cada um, de forma a estimular as fortalezas e ajudar a vencer as fragilidades apontadas. Cada servidor, fosse técnico-administrativo ou docente teria acesso à sua própria avaliação e participaria da avaliação do seu setor e da sua chefia. Os estudantes contariam com as estatísticas do seu curso, com relação ao desempenho de seus professores. A reitoria, acessando as avaliações, programaria a reestruturação de seu planejamento estratégico. Sendo claro todo o processo e os atores que o acessariam, não havia por que se temer a divulgação distorcida ou não sigilosa na comunicação.

A preocupação era avaliar a Instituição por um processo que ofereceria retroalimentação ao planejamento da gestão, melhoria na qualidade dos serviços prestados, transparência e, acima de tudo, qualidade e pluralidade.

As Deliberações da Direção-Geral, nº04/2002 e 2003 tiveram continuidade na Deliberação nº04/2004, após reavaliação anual pelo órgão máximo da Instituição.

O Programa de Avaliação dos Servidores registra nos documentos institucionais como objetivo geral a construção em conjunto (docentes, discentes, servidores técnico-administrativos, chefias e diretores) de um Programa de Avaliação pautado na avaliação do desempenho individual e coletivo (autoavaliação do setor + nível de satisfação dos “clientes”) de modo que seus resultados orientem para a melhoria da capacidade produtiva dos profissionais envolvidos, como também do desempenho do setor onde os mesmos estão vinculados.

Traz, ainda, como objetivos específicos: estabelecer a contribuição de cada servidor na consecução dos objetivos do seu setor e da Instituição; subsidiar a área de recursos humanos, tendo em vista a capacitação profissional e a carreira dos servidores; subsidiar o servidor, o setor e a Instituição no planejamento de ações; fornecer resultados das avaliações que permitam ao servidor a identificação e a

busca dos meios necessários ao seu autodesenvolvimento, por meio de sua participação e conhecimento dos resultados de sua avaliação, em sintonia com as necessidades e desempenho do seu setor; identificar potencialidades e carências profissionais; fornecer indicadores à Instituição e ao servidor que lhe permitam crescer profissional, pessoal e administrativamente; flexibilizar a avaliação para adaptá-la às potencialidades do servidor e às necessidades dos diversos setores da Instituição e negociar a reabilitação do servidor.

A Comissão responsável estabeleceu orientações para todos os atores envolvidos no Programa e registrou como princípio que a avaliação é um processo nos seus componentes de desempenho individual e coletivo e as necessidades de definições e encaminhamentos conjuntos, entre avaliador e avaliados, devem permitir uma maior transparência do processo ao corpo docente e técnico-administrativo.

Além de determinar um cronograma de aplicação da avaliação a ser seguido por todos os servidores da Instituição, a Comissão estabeleceu procedimentos para as áreas e servidores envolvidos, criando um Manual publicado no Portal da Instituição, o qual serviu de apoio para este capítulo.

O Programa de Avaliação em seu processo de execução está composto por três etapas, a serem realizadas anualmente e cuja somatória máxima final de pontos é 100 (cem). Para fins de Progressão Funcional por mérito, o servidor deverá atingir, no mínimo, 40% dos pontos em cada etapa e média final mínima de 60 pontos. Na primeira etapa, é verificada a condição essencial para avaliação dos docentes, que está pautada no número máximo de faltas injustificadas, prevista conforme seu padrão de vinculação à Instituição. O não cumprimento da condição essencial implicará grau zero na avaliação, pois para a atual organização temporal-curricular, a não ocorrência regular das atividades docentes de classe, resulta em prejuízos de difícil reposição. Já esse entendimento não é o mesmo para o segmento dos Técnicos-Administrativos, que sempre podem contar com o dispositivo da reposição ou mesmo da flexibilidade do horário de trabalho.

Na segunda etapa, cujo valor é de 30 (trinta) pontos ou de 40%, no mínimo, do valor total possível da avaliação, é tratado o desempenho coletivo do setor, segundo indicativos do nível de satisfação dos usuários externos, conforme o Programa de Avaliação:

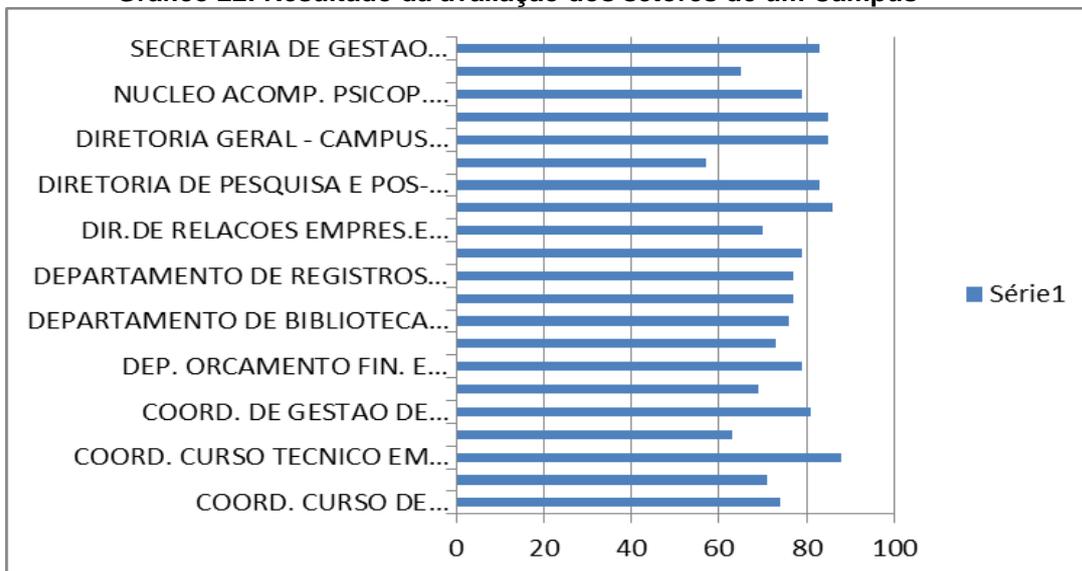
- a) discussão e definição pelo setor, sobre quem são os seus usuários diretos;

- b) definição clara da missão, objetivos e metas do setor, em sintonia com os da Instituição;
- c) definição e aprovação, em reunião formal do setor, dos critérios e instrumentos a serem utilizados para busca das informações junto aos usuários.

Os 30 pontos da avaliação do desempenho coletivo do setor deverão ser desdobrados nos componentes abaixo, conforme o segmento a que se destinam: Docentes, 30 pontos máximos referentes à Avaliação do Docente pelo Discente. Técnicos-Administrativos, 30 pontos máximos referentes ao nível de satisfação dos usuários com o setor, manifestado de forma objetiva. Chefias (administrativas e de ensino), 30 pontos máximos referentes ao resultado da avaliação do seu desempenho, pelos colaboradores.

Numa visão sistêmica, os gestores podem observar o resultado da avaliação dos setores de um determinado Câmpus, conforme Gráfico 22.

**Gráfico 22: Resultado da avaliação dos setores de um Câmpus**



Fonte: Dados fornecidos pela Diretoria de Gestão de Tecnologia

Na terceira etapa, cujo valor é de 70 (setenta) pontos, é tratado o desempenho individual de cada servidor, segundo alguns fatores fixados permanentemente e outros definidos previamente e conjuntamente entre Avaliador e Avaliado. Para a Avaliação do Desempenho Individual, pressupõe-se tanto do Avaliador como do Avaliado posturas receptivas, de respeito e compromisso com a melhoria contínua e com a imagem “pública” do setor.

Com o objetivo de construir em conjunto com todos os atores envolvidos, docentes, técnicos-administrativos, discentes, chefias e diretores, várias etapas foram cumpridas, antes de se instalar o programa, entre elas, capacitação dos servidores, palestras sobre programas de qualidade, teste piloto, sensibilização da comunidade e reuniões setoriais.

Em 2002, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná contava com 1299 docentes e 564 técnicos-administrativos, perfazendo o total de 1.863 atores participantes do programa de avaliação. Em 2009, este número já chegava a 1695 docentes e 817 técnico-administrativos, no total de 2.512 atores envolvidos, em 11 Câmpus. Um dilema se descortinava: Como conter os gastos com os desperdícios de papel, impressão, arquivamento das avaliações, tempo, colaboradores para aplicarem os questionários, tabularem os dados, gerarem relatórios para os gestores, entre outros gastos a cada avaliação, neste contingente de 2.512 servidores, em 11 Câmpus? Como oportunizar uma avaliação participativa que pudesse ser aplicada neste universo, no mesmo período, com a tabulação, geração de indicadores de forma mais rápida, econômica e sustentável? Caso não se encontrasse uma solução, o programa de avaliação dos servidores, com o desenvolvimento e crescimento da comunidade da Instituição, se tornaria inviável.

Desde 2002, o Programa de Avaliação do Servidor de Universidade Tecnológica Federal do Paraná contava com três comissões, ou seja, Comissão Própria de Avaliação; Comissão de Avaliação de Desempenho; Comissão de Avaliação do Docente pelo Discente que trabalhavam o desenvolvimento e implementação do Programa. Em 2008, juntou-se a estas Comissões, uma equipe da Assessoria de Tecnologia da Informação, que criou o Sistema de Informatização da Avaliação do Servidor (SIAVI), para solucionar as questões surgidas. Este Sistema será descrito no final deste capítulo do trabalho.

#### 4.3.1 Avaliação Externa

A avaliação externa da UTFPR, como de todas as Instituições Federais de Ensino Superior, com a implantação da Lei 10.861/2004, passou a ser realizada por avaliadores indicados pelo Ministério da Educação. Entretanto, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná, além desta avaliação implantada pelo SINAES, tem em

seu Programa de Avaliação do Servidor, instrumento de avaliação de todos os seus setores pela comunidade interna e externa e a Comissão Própria de Avaliação (CPA), que realiza a autoavaliação da Instituição.

Em 02 de junho de 2004, por meio da Portaria nº 0373, o diretor-geral do CEFET-PR, designou a Comissão Própria de Avaliação (CPA), composta por 16 membros, representantes da comunidade externa e interna da Instituição. A CPA foi instalada junto à coordenação do Programa de Desenvolvimento do Servidor, já existente, em ambiente físico adequado às suas funções, o que, na época existia em poucas Instituições Federais de Ensino Superior do país. Esta Comissão criou seu Regulamento, que disciplinava a organização, as competências, a composição, a organização e o funcionamento da Comissão Própria de Avaliação (CPA) e que foi aprovado pelo então Conselho Diretor do CEFET-PR. Em seguida, foi construída pela equipe da CPA a sua Proposta de Avaliação Institucional e o Planejamento de sua Execução (PTA), em que constava o planejamento de 2004 a 2006.

Após a nomeação da CPA, funcionando no mesmo ambiente físico da Coordenação do Programa de Desenvolvimento Continuo do Servidor, os 16 integrantes passaram a se reunir a cada quinze dias para estabelecer a Proposta de Avaliação Institucional e o Planejamento de sua Execução. Foram construídos, com a contribuição da comunidade interna, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), documentos fundamentais para o desenvolvimento da Instituição. No dia 7 de outubro de 2005, o CEFET-PR passou a ser a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) – a primeira especializada do Brasil. A CPA solicitou ao reitor que se criasse uma Ouvidoria, no que foi acatada. Houve um desdobramento da Comissão, que passou a contar com representantes em todos os Câmpus. Foram aplicadas pesquisas de satisfação da comunidade interna com a Instituição, o que contribuiu para a melhoria dos procedimentos de vários setores, além de fornecer à administração a visão que a comunidade externa tinha da Universidade. A CPA, por seu processo dinâmico, desenvolveu uma prática avaliativa de caráter diagnóstico, formativo e de compromisso coletivo, levando em conta os aspectos técnico, político, cultural, social e ético da UTFPR, conforme demonstrado na Figura7:

**Figura 7: Instrumentos de comunicação e avaliação da UTFPR**



**Fonte: Portal da UTFPR: Comissão Própria de Avaliação**

A Instituição conseguiu, nos últimos anos, cumprir com o disposto no SINAES, acrescentando à experiência adquirida com os processos internos já desenvolvidos, antes de 2004, o projeto novo da Comissão Própria de Avaliação Institucional, gerando documentos históricos, registrados no Portal da Universidade, criando a Ouvidoria interna em todos os Câmpus e legando à posteridade o registro no seu Estatuto e Regimento da Diretoria de Gestão da Avaliação Institucional, conseguindo desta forma evitar descontinuidade nos processos relativos à Avaliação.

Em 2012, a UTFPR submeteu-se à avaliação externa pelos avaliadores do Ministério da Educação, sendo avaliada pelos princípios que regem a avaliação proposta pelo SINAES, segundo as Diretrizes para a Avaliação das IFEs (MEC/CONAES 2004:13), que são: responsabilidade social com a qualidade da educação superior; reconhecimento à diversidade do sistema; respeito à identidade, à missão e à história das instituições e globalidade institucional, pela utilização de um conjunto significativo de indicadores considerados em sua relação orgânica. A UTFPR conquistou conceito 4, que significa, pelo INEP estar numa situação ou desempenho fortes.

No Diário Oficial da União, nº212, de 1 de novembro de 2012, foi publicado o Parecer CBE/CES 328/2012, da Câmara de Educação Superior do MEC, aprovando

por unanimidade o recredenciamento da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

#### 4.4 AVALIAÇÃO DAS CHEFIAS

Como um dos instrumentos de avaliação no Programa de Avaliação do Servidor da UTFPR, consta a avaliação das chefias.

O resultado deste instrumento da avaliação traz diversas informações que, se comparadas, poderão servir de orientação aos avaliados, a fim de melhorar sua performance, e à própria gestão no sentido de oferecer capacitação para a formação dos servidores que ocupam cargo de liderança. O comparativo entre os resultados da Pesquisa de Clima, que trazem um macrouniverso da percepção da comunidade interna, a avaliação das chefias, já percebida por meio da dimensão liderança e relacionamento, pontua localmente quais as fragilidades que precisam da atenção por parte dos setores que podem contribuir de forma a atender às necessidades apresentadas.

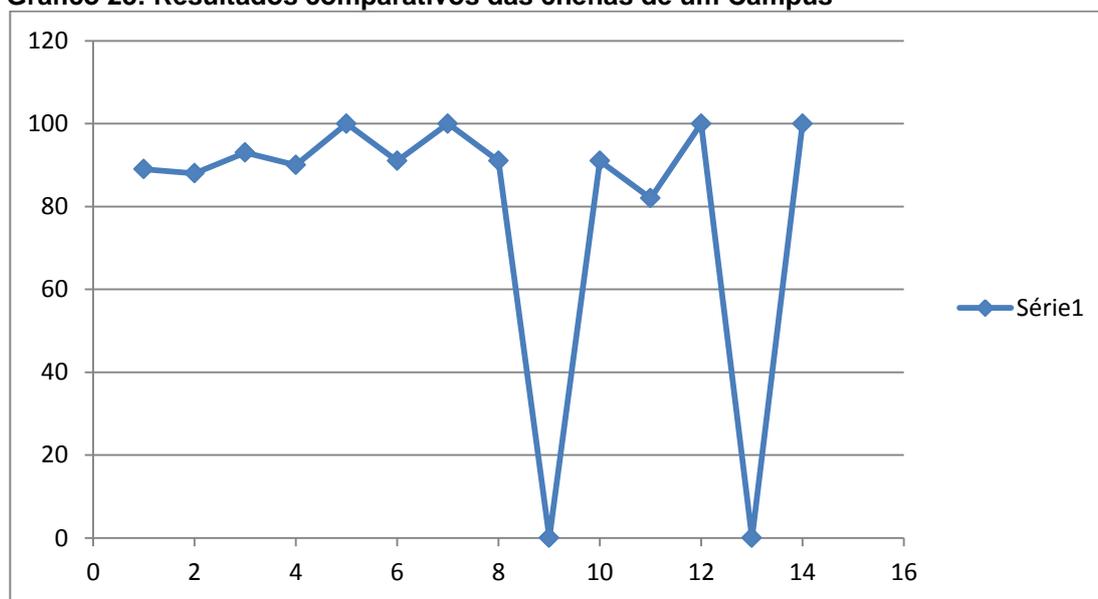
Os servidores que ocupam funções de chefias podem receber de zero a trinta pontos máximos referentes ao resultado da avaliação do seu desempenho pelos servidores da sua equipe de trabalho. Os outros setenta pontos são obtidos pela sua avaliação individual com sua chefia superior, segundo fatores fixados permanentemente, de acordo com o Programa de Avaliação da UTFPR, e outros fatores negociados entre avaliado e avaliador. Cabe ressaltar que o servidor deverá obter 40% de cada nota para ser promovido por mérito.

O servidor que faz parte da equipe de determinado chefe é orientado, por meio do Manual do Programa de Avaliação da UTFPR, e palestras de capacitação de que deve observar, para, posteriormente, ter subsídios para avaliar, se sua chefia demonstra: capacidade para promover um ambiente de trabalho em equipe, conduzindo o grupo à obtenção de resultados e ideias; conduzir o processo para estabelecimento de metas, recursos, programas de trabalho e reuniões; se demonstra entusiasmo e apoio para implantação de melhorias e solução de problemas; se assume as responsabilidades gerenciais da função; se observa e acompanha a realização de tarefas delegadas e o desempenho dos colaboradores, mantendo a imparcialidade

no tratamento; se repassa as informações de reuniões gerenciais e outras, de forma isenta e objetiva.

Após a avaliação de todas as chefias, pode-se, por exemplo, com os dados gerar o Gráfico 23, que compara os resultados.

**Gráfico 23: Resultados comparativos das chefias de um Câmpus**



Fonte: Dados fornecidos pela Diretoria de Gestão de Tecnologia

Nota-se que doze servidores que ocupam cargo de chefia nesse Câmpus obtiveram uma avaliação alta, enquanto dois destoam do grupo, atingindo média zero. Dados como esses contribuem para os gestores direcionarem processos de melhoria quanto à gestão, no que concerne à liderança, fazendo levantamento das causas e procurando soluções.

#### 4.5 SISTEMA INFORMATIZADO DE AVALIAÇÃO DA UTFPR (SIAVI)

A tecnologia de um modo geral exerce um papel de destaque como influenciadora de mudanças e, a TI, em especial, é também considerada como um fator potencializador de desenvolvimento e fator facilitador da atividade administrativa, sendo, segundo Torres (1995), o principal elemento de mudança nos dias de hoje, por ter uma capacidade de integração intra e interorganizacional. Entretanto, a in-

formatização, por si só, não soluciona problemas e não funciona em nenhuma estrutura desorganizada, pois quem faz a organização e a administração de uma estrutura são as pessoas, não as máquinas ou o *software*. Por isso, o desenvolvimento do Sistema Informatizado de Avaliação da UTFPR foi facilitado por já existir um processo definido e por haver uma cultura de avaliação já estabelecida na UTFPR.

A partir de 2002, sob a ótica da administração de recursos humanos, a avaliação de desempenho do CEFET-PR aboliu a avaliação unilateral, conforme já explicitado no item 4.3 deste trabalho, e optou por oferecer uma avaliação multilateral, em que os chefes eram avaliados pelos seus subordinados, o setor avaliado pelo usuário externo, a própria equipe se autoavaliava, o chefe avaliava o servidor e o aluno avaliava o docente. Segundo o Manual de Avaliação do Servidor da UTFPR, “sob este enfoque, a avaliação de desempenho é etapa de um processo que está intimamente relacionado às atividades de planejamento de gestão de resultados, com as dimensões da qualidade e pluralidade”. É sabido que toda mudança numa Instituição deve levar em conta aspectos da cultura organizacional, para sua implantação e há necessidade de uma metodologia, de um planejamento do processo de forma estratégica, além da sensibilização da comunidade.

As questões surgiam, como já explicitado no item 4.3 deste trabalho: como conter os gastos de 223 resmas de papel sulfite, por semestre, com o Programa, sem computar os desperdícios de papel, impressão, arquivamento das avaliações, tempo, colaboradores para aplicarem os questionários, tabularem os dados, gerarem relatórios para os gestores, entre outros gastos a cada avaliação, que contava, na época, com um Quadro de 1.863 servidores? Nesta época, o diretor-geral convocou sua equipe para rever o planejamento estratégico da Instituição. Todos os servidores foram capacitados para, tendo em vista a missão, visão, objetivos e valores institucionais, estarem prontos para, sob a orientação da Comissão de Avaliação, reconstruírem o Programa de Avaliação do Servidor. Em 2002, o Centro Federal de Educação Tecnológica contava com 1299 docentes e 564 técnicos-administrativos, perfazendo o total de 1.863 servidores participantes do programa de avaliação, em seis unidades. Em 2008, já como Universidade Tecnológica Federal do Paraná, contava com 1695 docentes e 817 técnicos-administrativos, no total de 2.512 atores envolvidos, em 11 Câmpus. O dilema que se descortinara em 2002 se agravava dia a dia: Como oportunizar uma avaliação participativa que pudesse ser aplicada neste universo, no

mesmo período, com a tabulação, geração de indicadores de forma mais rápida, econômica e sustentável? A solução foi a criação e implementação de um Sistema Informatizado.

Por meio da Portaria nº432, de 3 de junho de 2008, o reitor da UTFPR designou 14 servidores para atuarem na revisão dos módulos do Sistema de Avaliação *On-Line* (SIAVI), criados por uma equipe da Assessoria de Tecnologia de Informação e um consultor externo, para que contribuíssem com sugestões que permitissem a plena efetividade do Programa. Os membros dessa Comissão representavam a Comissão de Avaliação do Docente pelo Discente, a Comissão de Avaliação de Desempenho do Servidor, a Comissão Própria de Avaliação Institucional (CPA), a Comissão Interna de Supervisão (CIS), a Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) e os Setores Programa de Avaliação Institucional (PRAVI), Departamento de Recursos Humanos (DERHU), Pró-Reitoria de Graduação e Educação Profissional (PROGRAD), Pró-Reitora de Pós-Graduação (PROPPG); a Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão (PROPLAD), a Pró-Reitoria de Relações Empresariais e Comunitárias (PROREC) e duas Gerências e um Departamento do Câmpus Curitiba.

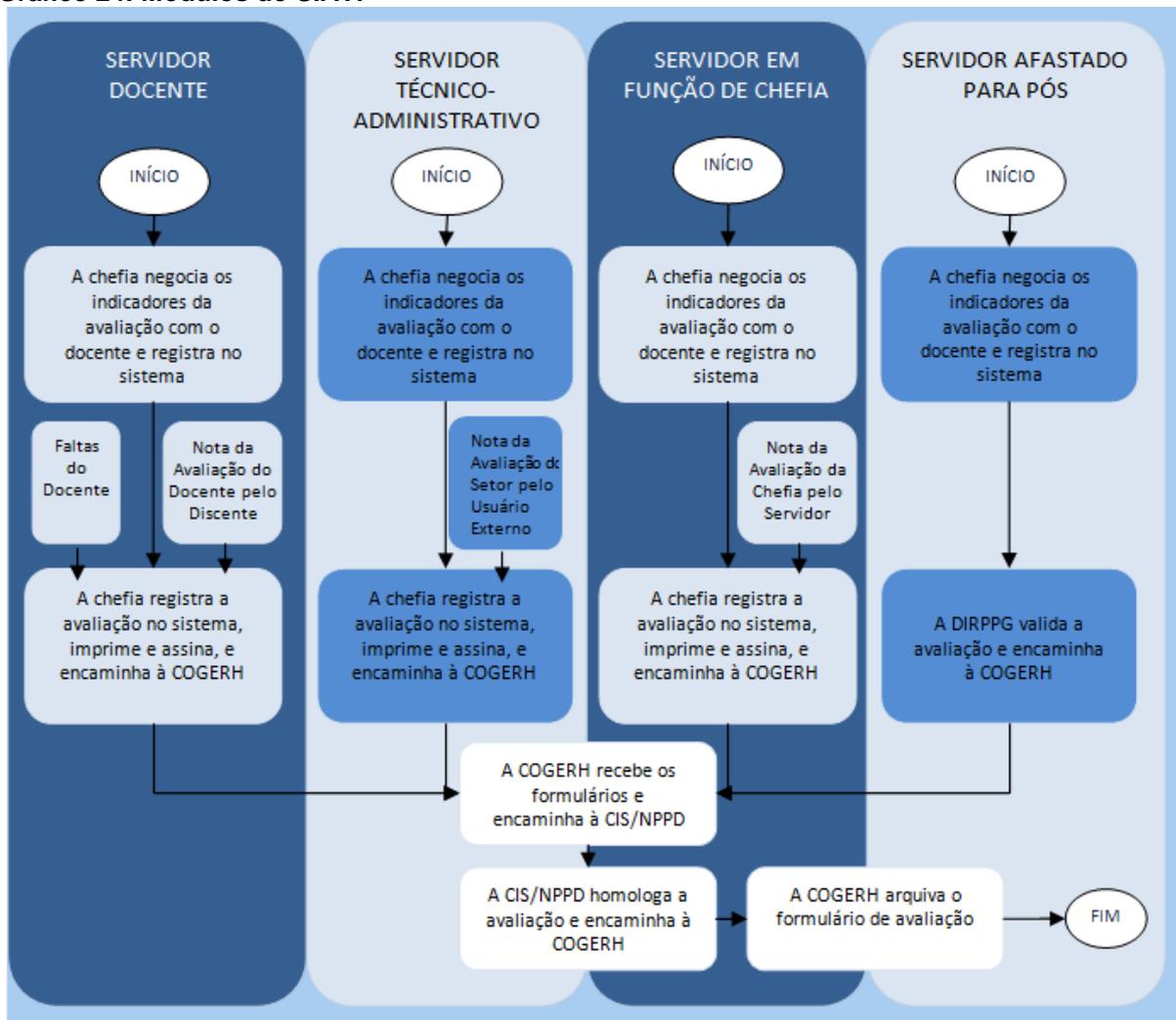
#### 4.5.1 Implementação do Sistema de Informatização do Programa de Avaliação do Servidor da UTFPR (SIAVI)

Designada a equipe que estaria ligada ao SIAVI, estabeleceram-se os objetivos o Sistema, ou seja, informatizar o programa de avaliação institucional, segundo os regulamentos vigentes; disponibilizar na intranet/internet questionários para serem preenchidos pelos diversos tipos de usuários (docentes, técnicos-administrativos, alunos), tabular os resultados e oferecer demonstrativos dos resultados em forma de relatórios e Gráficos.

Antes da implantação propriamente dita, 108 servidores foram ouvidos em lista de discussão a respeito do Sistema, foram feitos 137 protótipos de tela, 12 módulos, 66 casos de uso e 6 diagramas de atividades. Participaram 20 atores nesses procedimentos.

Os módulos do Sistema foram então definidos, conforme o Gráfico24.

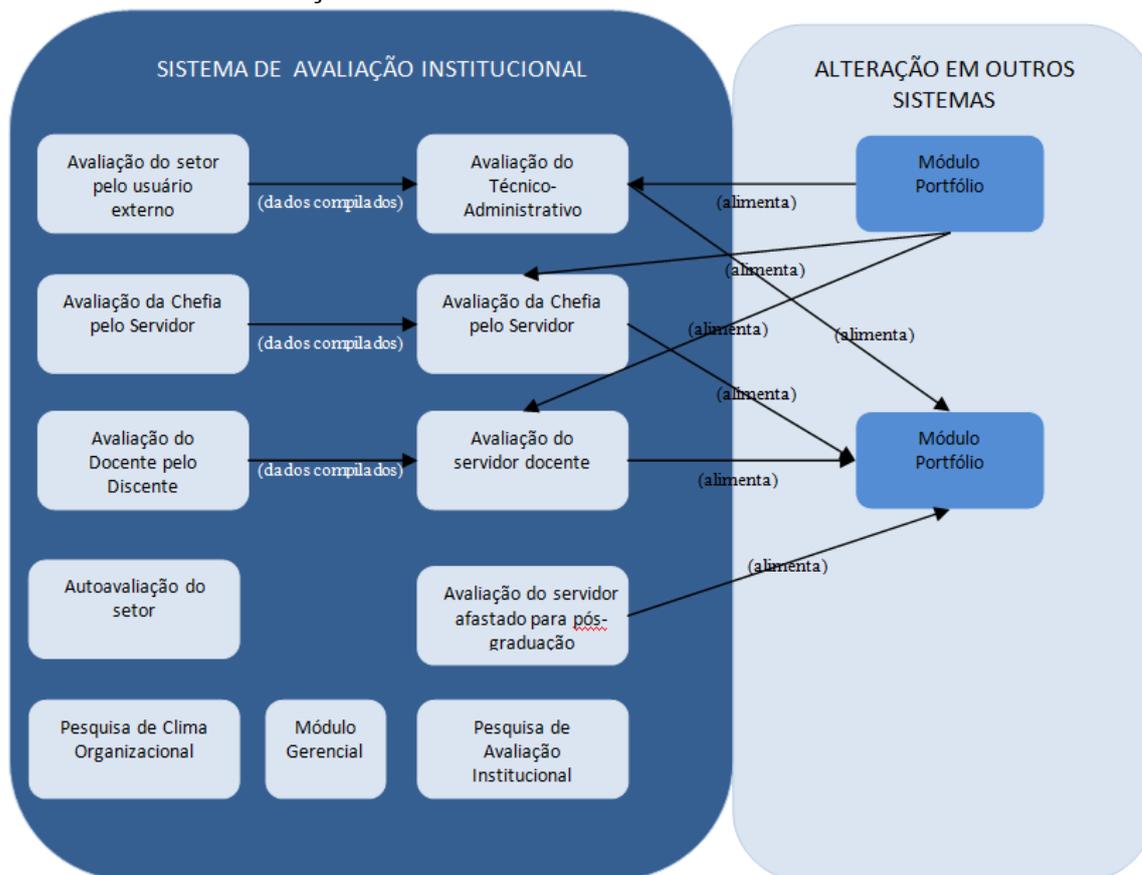
**Gráfico 24: Módulos do SIAVI**



Fonte: Diretoria de Tecnologia da Informação

Havia necessidade do Sistema alimentar o Portfólio (Currículo) e programar a progressão funcional do servidor e isso foi feito, conforme Gráfico 25.

Gráfico 25: Interação dos módulos do SIAVI



Fonte: Diretoria de Gestão de Tecnologia de Informação

Aprovado o projeto, deu-se início a sua implementação, em que a metodologia de trabalho seguiu as seguintes etapas:

- Descrições textuais das funcionalidades do sistema a partir da perspectiva do usuário, usando diagramas de casos de uso, definidos pela *Unified Modeling Language*(UML);
- Reuniões com as Comissões, antes e durante o desenvolvimento do Sistema Informatizado de Avaliação do Servidor (SIAVI);
- Utilização de lista de discussão para comunicação entre os diferentes atores envolvidos no SIAVI;
- Prototipação das interfaces do sistema, que permitisse identificar as necessidades do usuário sem demandar esforço de codificação.

- e) Criação do Portal do SIAVI, que permitisse verificar as funcionalidades do sistema (casos de uso), juntamente com os protótipos de telas, para que todos contribuíssem na construção do sistema;
- f) Entrega de artefatos por módulos, distribuídos como:
- f<sub>1</sub>) Avaliações Coletivas: avaliação do Docente pelo Discente; Avaliação do Setor pelo Cliente Externo e Avaliação da Chefia pelo Servidor;
  - f<sub>2</sub>) Avaliações Individuais: avaliação do Servidor Docente; avaliação do Servidor Técnico-administrativo; avaliação do Servidor em Função de Chefia e avaliação do Servidor Afastado para Pós-Graduação.

Para o treinamento de todos os servidores foram utilizadas palestras presenciais, palestras por videoconferência e treinamentos práticos em laboratórios, além de sensibilização, por meio de divulgação interna em editais e folhetos explicativos sobre a importância da avaliação e o novo processo informatizado.

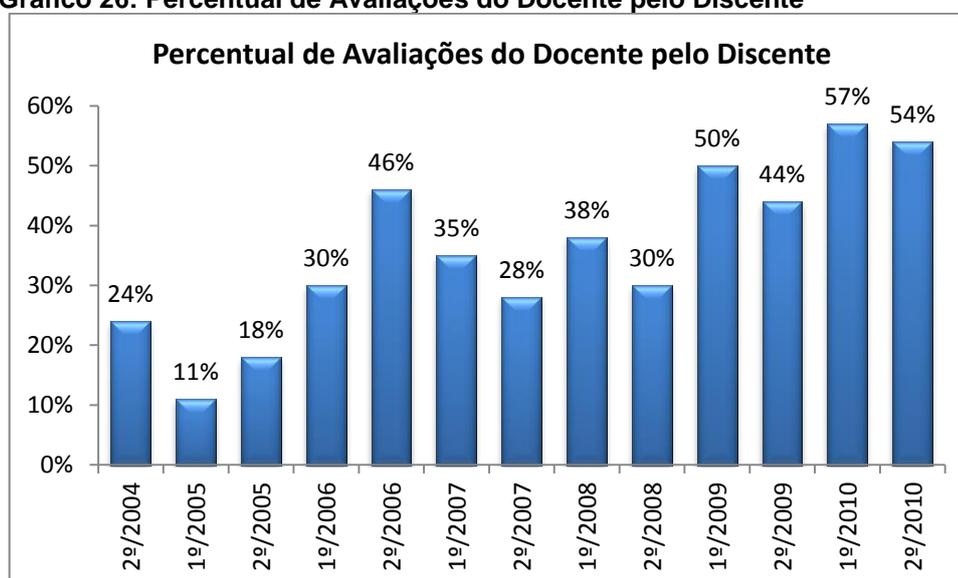
Com a implantação, em 2010, do Sistema de Informatização da Avaliação do Servidor (SIAVI), garantiu-se para o Programa as principais funcionalidades:

- Configuração das avaliações, permitindo alteração de categorias e indicadores utilizados em cada avaliação;
- Cadastro do calendário de avaliações, para padronização dos eventos do sistema;
- Definição do Perfil de Avaliação dos Setores, para o cadastro das chefias;
- Definição do Perfil de Avaliação do Servidor, permitindo a definição do tipo de avaliação e o setor que avaliaria o servidor;
- Registro das negociações;
- Controle da avaliação de desempenho pelas chefias;
- Controle dos servidores afastados para Pós-Graduação; e
- Relatórios gerenciais e individuais das avaliações.

Com a implementação do SIAVI, os resultados obtidos foram com relação a ser o primeiro Sistema Informatizado da UTFPR utilizado por todos os estudantes e

servidores. Houve um aumento considerável da participação dos estudantes na avaliação dos docentes, de 26% no segundo semestre de 2004 para 54%, no segundo semestre de 2010, conforme se demonstra no Gráfico 26. Este aumento foi possível devido às seguintes mudanças, a partir de 2009: avaliação por disciplina/professor (anteriormente era avaliado o professor, independente do número de disciplinas que ministrasse ao aluno); questionário com cinco indicadores (anteriormente eram 15 indicadores e, por meio de acompanhamento, detectou-se que muitos alunos cansavam-se quando tinham de avaliar 10 professores, acumulando assim 150 questões avaliativas).

**Gráfico 26: Percentual de Avaliações do Docente pelo Discente**



Fonte: Relatório da Comissão de Avaliação do Docente pelo Discente da UTFPR

Com a maior participação dos alunos na avaliação dos docentes e com a informatização dos relatórios, o Núcleo de Acompanhamento Psicopedagógico e Assistência Estudantil (NUAPE) de cada Câmpus pode acompanhar melhor as tarefas de ensino/aprendizagem, além dos departamentos acadêmicos ou coordenações de curso, onde as chefias acompanham o desempenho dos docentes. Houve, ainda, economia nos formulários de papel; otimização na aplicação da avaliação e facilidade de utilização dos resultados para a melhoria da qualidade. Observou-se, ainda, que o desencadeamento do processo de avaliação, com relação ao ritmo de respostas dos avaliadores e avaliados processou-se num tempo menor e obedeceu, pela primeira vez, em quase sua totalidade, ao cronograma apresentado. É importante,

ainda, registrar que, antes da informatização do Programa, o princípio da negociação prévia dos pontos a serem acompanhados pelos avaliadores, ao longo do ano, que deveriam ser retomados na entrevista para a avaliação final, costumeiramente nos meses de novembro e dezembro, não eram respeitados por um grande número de servidores. Com a informatização, não há como não obedecer a todos os princípios, em especial, à negociação, pois o avaliador não consegue finalizar a avaliação, caso não tenha seguido todos os passos indicados no calendário entregue no início de cada ano.

Durante o processo de avaliação, que obedeceu a um cronograma pré-estabelecido pela Diretoria de Gestão de Pessoas, todos os questionamentos e dúvidas foram atendidos pelos responsáveis, servidores da Diretoria de Gestão de Tecnologia da Informação e os ajustes ocorreram à medida que se aplicava o processo. O servidor que não dominava a Informática contou com um membro da Comissão responsável à disposição. Foram, ainda, disponibilizados computadores e membros da Comissão de Avaliação do Servidor para atender todos os casos, inclusive o citado e mais dúvidas dos avaliados e avaliadores sobre o processo. A Universidade Tecnológica Federal do Paraná é uma das poucas universidades federais que tem um Programa de Avaliação do Servidor que inclui o corpo docente a ser avaliado. O SIAVI é único e disponibilizado para as instituições que quiserem dele fazer uso, ressaltando que ele está incorporado aos sistemas corporativos da UTFPR. Há necessidade, ainda, de se rediscutir o Programa com todos os atores envolvidos, pois, depois da aplicação, discussão e apresentação dos resultados obtidos, já tendo vivenciado os procedimentos, a comunidade deve dar *feedback* para os gestores e responsáveis, a fim de que se processem as alterações que se fizerem necessárias para a melhoria do Sistema. Somente por meio do comprometimento e do acompanhamento dos resultados é que um Programa como o apresentado pode ter continuidade.

#### 4.6 APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DOS MECANISMOS DE AVALIAÇÃO DA UTFPR PELOS GESTORES

Conforme apresentado no capítulo 3 desta dissertação, aplicou-se um questionário dividido em blocos, sendo o primeiro bloco destinado ao perfil profissiográfico dos gestores.

##### 4.6.1 Perfil Profissiográfico dos Gestores

Das 31 respostas obtidas os gestores dos 12 Câmpus exercem as seguintes funções: Diretor de Gestão de TI, Assessor da Reitoria, Diretor de Gestão de Pessoas, Diretor-Geral, Chefe de Setor, Pró-Reitor, Pró-Reitor Adjunto, Coordenador. Dois gestores confundiram cargo com função e assinalaram que suas funções eram de professores EBTT ou do Ensino Superior, sendo que esses são cargos, não funções. Com relação a cargos ou são técnicos-administrativos ou professores. Dois respondentes novamente se equivocaram quando assinalaram diretor e pró-reitor adjunto, reafirmando o não conhecimento do que são funções ou cargos.

A Tabela 17 demonstra que a maioria dos gestores trabalham na Universidade há mais de 20 anos.

**Tabela 17: Tempo de trabalho na UTFPR**

Até 02 anos	0	0%
De 02 a 05 anos	3	9%
De 06 a 10 anos	1	3%
De 10 a 20 anos	12	38%
Acima de 20 anos	15	47%

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores

Percebe-se, na Tabela 18, que a maioria dos gestores exerce ou exerceu funções de confiança por mais de 11 anos.

**Tabela 18: Tempo em que exerceu função ou cargo de confiança na UTFPR, incluindo o atual**

Período	Ocorrências	%
Nenhum	1	3%
01	0	0%
De 02 a 05	5	16%
De 06 a 10	7	22%
Acima de 11	18	56%

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

Nota-se na Tabela 19 que 16% dos gestores nunca trabalhou em outra organização, tendo apenas a experiência na UTFPR e 82% já trabalhou fora da Instituição.

**Tabela 19: Tempo de trabalho em outras organizações**

Período	Ocorrências	%
Nenhum	5	16%
Até 02 anos	5	16%
De 02 a 05 anos	5	16%
De 06 a 10 anos	8	25%
Acima de 11 anos	8	25%

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

Percebe-se, na Tabela 20, que 44% dos gestores nunca ocuparam funções de confiança em outras organizações.

**Tabela 20: Tempo em que exerceu função ou cargo de confiança em outras organizações**

Período	Ocorrências	%
Nenhum	14	44%
Até 01 ano	1	3%
De 02 a 05 anos	7	22%
De 06 a 10 anos	6	19%
Acima de 11 anos	3	9%

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

Neste primeiro bloco de questões, fica evidente que a porcentagem é alta de gestores que não têm experiência anterior em liderança em outras organizações,

16% somente trabalharam na UTFPR, por mais de 11 anos ocupando funções de confiança e quase a metade trabalha na Instituição há mais de 20 anos.

#### 4.6.2 Experiências e conhecimentos dos gestores quanto aos instrumentos subsidiários à Avaliação da UTFPR.

O segundo bloco visou identificar as experiências e conhecimentos dos gestores quanto aos instrumentos subsidiários à avaliação da UTFPR.

Na Tabela 21, verifica-se que todos os gestores tem conhecimento de que a Instituição tem os instrumentos de avaliação: do Servidor, do Docente pelo Discente e das Chefias. Entretanto, existem gestores que desconhecem a aplicação da Pesquisa de Clima Organizacional e a Avaliação Externa da UTFPR. A soma das percentagens ultrapassou 100%, em algumas Tabelas, porque os gestores podiam marcar mais de uma caixa de seleção.

**Tabela 21: Conhecimento sobre os instrumentos de avaliação usados na UTFPR**

<b>Instrumentos</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
Pesquisa de Clima Organizacional	30	97%
Avaliação do Servidor	31	100%
Avaliação do Docente pelo Discente	31	100%
Avaliação das Chefias	31	100%
Avaliação Externa	28	90%
Outro	2	6%

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

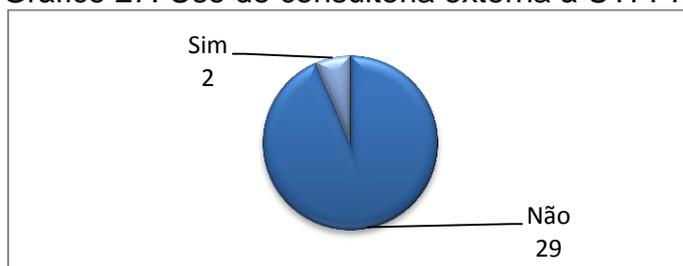
#### 4.6.3 Mecanismos de Avaliação Usados pelos Gestores

O terceiro bloco verificou os mecanismos de avaliação usados pelos gestores, a participação e liderança comprometida com os processos, a existência ou não de consultoria externa à Instituição, a importância do Sistema Informatizado de Avaliação (SIAVI), usado pela UTFPR, e abriu espaço para sugestões dos gestores quanto à melhoria do SIAVI.

No Gráfico 27, observa-se que, consultados sobre existência de consultoria externa no processo de formulação das pesquisas de avaliação existentes na Uni-

versidade, 6% dos gestores responderam que sim e o restante respondeu que não. Isso ocorre, pois, em alguns Câmpus os gestores usam consultoria.

Gráfico 27: Uso de consultoria externa à UTFPR



Sim	2	6%
Não	29	91%

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores

Nas Tabelas 22, 23, 24, 25e26 os gestores assinalaram os atores que participam ativamente, lideram, não participam ou participam como usuários dos processos de avaliação. Percebe-se que os gestores consideram a participação mais ativa como dos Pró-reitores sob a liderança do Reitor. Nota-se, ainda, que 3% consideram que o vice-reitor e o Conselho ou Comissão não participam e a maioria aponta a comunidade universitária com a participação apenas como usuário.

Tabela 22: Participação do Reitor

Tipo de participação	Ocorrências	%
Participa Ativamente	4	13%
Lidera	20	63%
Não participa	0	0%
Participa como usuário	7	22%

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

Tabela 23: Participação do Vice-Reitor

Tipo de participação	Ocorrências	%
Participa Ativamente	13	41%
Lidera	11	34%
Não participa	1	3%
Participa como usuário	6	19%

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

**Tabela 24: Participação dos Pró-Reitores**

Tipo de participação	Ocorrências	%
Participa Ativamente	17	53%
Lidera	10	31%
Não participa	0	0%
Participa como usuário	4	13%

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

**Tabela 25: Participação do Conselho/Comissão**

Tipo de participação	Ocorrências	%
Participa Ativamente	15	47%
Lidera	14	44%
Não participa	1	3%
Participa como usuário	1	3%

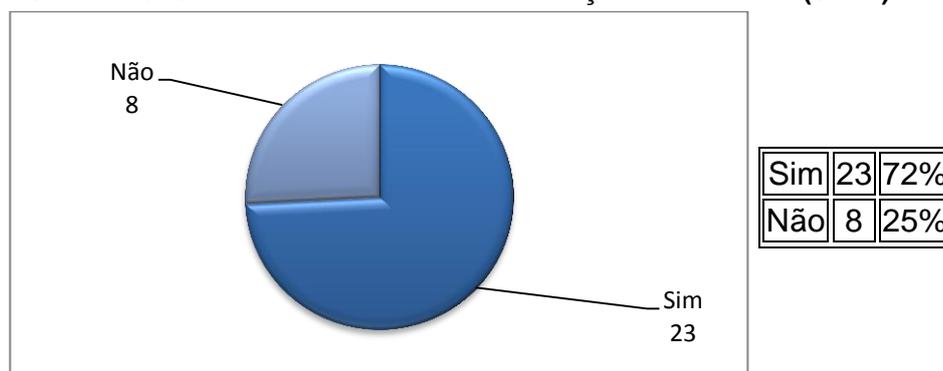
Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

**Tabela 26: Participação da Comunidade Universitária**

Tipo de participação	Ocorrências	%
Participa Ativamente	10	31%
Lidera	0	0%
Não participa	0	0%
Participa como usuário	21	66%

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

No Gráfico 28, a maioria dos gestores concorda que a ferramenta eletrônica (SIAVI) dá suporte às pesquisas de avaliação na UTFPR e preenche as necessidades dos gestores. Apenas 25% dos gestores não estão satisfeitos com o Sistema.

**Gráfico 28: Sistema Informatizado de Avaliação Institucional (SIAVI)**

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores

Questionados, em resposta aberta, sobre sugestões para melhoria do SIAVI, os gestores registraram que, em tempo real, sejam informados sobre sugestões dos servidores, que o Sistema deveria dar um *feedback* aos alunos e servidores via on-line. Ainda, responderam que as sugestões apontadas pela comissão de avaliação devem ser implementadas e que o SIAVI gere relatórios para a área de gestão de pessoas. Sugeriram melhorias nos relatórios e que o SIAVI seja uma solução e não um entrave no processo avaliativo, pois a área de TI deve perceber essa importância e dar prioridade para manutenção do Sistema. Até a presente data, o SIAVI não está concluído para utilização, pois ao consertar um problema gera outros. Percebe-se, aqui, que há ruídos na comunicação não resolvidos a respeito das prioridades quando aos Sistemas Informatizados da Universidade.

#### 4.6.4 Pesquisa de Clima Organizacional

O quarto bloco abordou o instrumento de avaliação Pesquisa de Clima Organizacional, verificando a participação e liderança no processo, o alinhamento das dimensões com a Pesquisa de Clima, a existência ou não de revisão do processo, a periodicidade da aplicação, as oportunidades de melhorias, de adaptações identificadas e abriu espaço para indicação do que foi utilizado na gestão.

Nas Tabelas 27, 28, 29, 30 e 31 os gestores assinalaram os atores que participam ativamente, lideram, não participam ou participam como usuários da Pesquisa de Clima Organizacional. Percebe-se que os gestores consideram a participação mais ativa como dos Pró-reitores sob a liderança do Reitor. Nota-se, ainda, que 6% considera que o reitor e os pró-reitores não participam; 13% que o vice-reitor não participa e 3% que o Conselho ou Comissão não participam. A maioria aponta a comunidade universitária com a participação como usuária do processo.

**Tabela 27: Participação do Reitor na Pesquisa de Clima Organizacional**

<b>Tipo de participação</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
Participa Ativamente	5	16%
Lidera	13	41%
Não participa	2	6%
Participa como usuário	5	16%

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

**Tabela 28: Participação do Vice-Reitor na Pesquisa de Clima Organizacional**

<b>Tipo de participação</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
Participa Ativamente	11	34%
Lidera	6	19%
Não participa	4	13%
Participa como usuário	4	13%

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

**Tabela 29: Participação dos Pró-Reitores na Pesquisa de Clima Organizacional**

<b>Tipo de participação</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
Participa Ativamente	13	41%
Lidera	6	19%
Não participa	2	6%
Participa como usuário	4	13%

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

**Tabela 30: Participação do Conselho/Comissão na Pesquisa de Clima Organizacional**

<b>Tipo de participação</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
Participa Ativamente	11	34%
Lidera	11	34%
Não participa	1	3%
Participa como usuário	2	6%

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

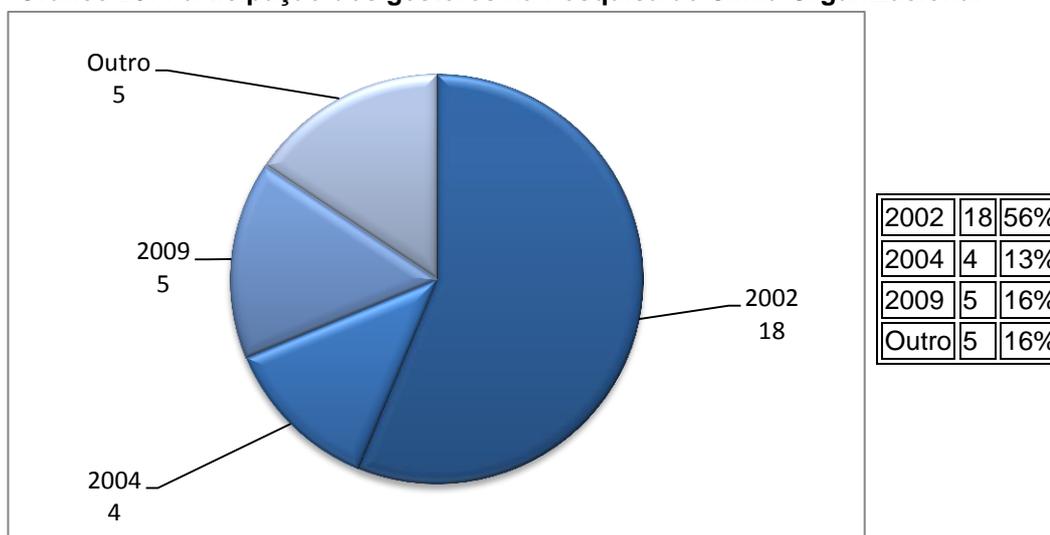
**Tabela 31: Participação da Comunidade Universitária na Pesquisa de Clima Organizacional**

<b>Tipo de participação</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
Participa Ativamente	3	9%
Lidera	0	0%
Não participa	0	0%
Participa como usuário	22	69%

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

O Gráfico 29 demonstra que a maioria, 56% dos entrevistados, participa da Pesquisa de Clima Organizacional desde que foi implantada, em 2002.

**Gráfico 29: Participação dos gestores na Pesquisa de Clima Organizacional**



Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores

Questionados se existe um planejamento para garantir a implantação da Pesquisa de Clima Organizacional dentro de cada Câmpus, 41% dos gestores indicou que existe dos gestores, conforme Tabela 32. Percebe-se que um gestor desconhece o processo, mas pode estar entre os que assinalaram que estão na Universidade de 2 a 5 anos e a última pesquisa foi aplicada em 2010.

**Tabela 32: Planejamento para implantação da Pesquisa de Clima Organizacional**

Existe planejamento para implantação da Pesquisa de Clima Organizacional	Ocorrências	%
Discordo totalmente	0	0%
Discordo em parte	2	6%
Não sei	1	3%
Concordo em parte	15	47%
Concordo totalmente	13	41%

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

Na Tabela 33, observa-se que a maioria, ou seja, 66% dos gestores consideram que as funções e responsabilidades dos Gestores quanto aos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional, dentro da Instituição, estão bem entendidas e

assumidas em parte, sendo que apenas 6% consideram totalmente. Percebe-se que 25% discordam, demonstrando não participação integral no processo.

**Tabela 33: Funções e responsabilidade dos gestores quanto à Pesquisa de Clima Organizacional**

Há funções e responsabilidades dos gestores quanto à Pesquisa de Clima Organizacional	Ocorrências	%
Discordo totalmente	0	0%
Discordo em parte	8	25%
Não sei	0	0%
Concordo em parte	21	66%
Concordo totalmente	2	6%

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

Percebe-se, na Tabela 34, que a maioria dos gestores considera que as dimensões apresentam indicadores da Pesquisa de Clima que são claras, quantificáveis e estão alinhadas com a política e a estratégia da UTFPR, enquanto que 15% discordam.

**Tabela 34: Clareza e alinhamento da Pesquisa de Clima com a política e a estratégia da UTFPR**

Há clareza e alinhamento da Pesquisa de Clima com a política e a estratégia da UTFPR	Ocorrências	%
Discordo totalmente	2	6%
Discordo em parte	3	9%
Não sei	0	0%
Concordo em parte	12	38%
Concordo totalmente	14	44%

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

Na Tabela 35, os gestores foram questionados se existe um processo para verificar o nível de entendimento dos servidores quanto às questões apresentadas na Pesquisa de Clima Organizacional. Percebe-se que há necessidade de trabalho quanto à capacitação dos servidores com relação ao questionário, pois apenas 9% dos respondentes creem que há entendimento quanto às questões.

**Tabela 35: Entendimento dos servidores quanto às questões da Pesquisa de Clima Organizacional**

<b>Entendimento dos servidores quanto às questões da Pesquisa de Clima Organizacional</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	3	9%
Discordo em parte	9	28%
Não sei	2	6%
Concordo em parte	14	44%
Concordo totalmente	3	9%

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

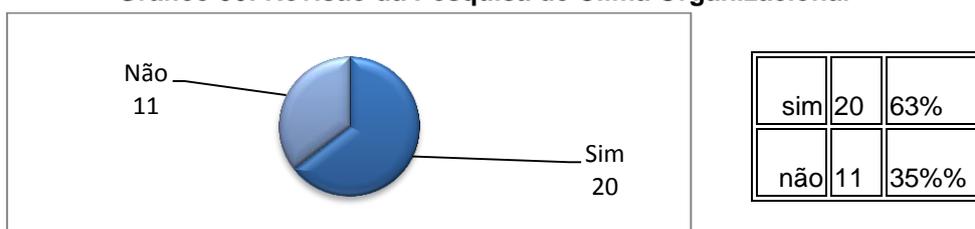
Na Tabela 36, os gestores poderiam marcar mais de uma caixa de seleção, portanto a soma das percentagens ultrapassou 100%. Relacionou-se todas as dimensões alinhadas na Pesquisa de Clima da UTFPR e não se obteve totalidade de conhecimento em nenhuma delas, sendo que 6% errou quando assinalou satisfação salarial, dimensão inexistente na Pesquisa.

**Tabela 36: Dimensões da Pesquisa de Clima Organizacional**

<b>Dimensões da Pesquisa de Clima Organizacional</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
Estilo de Liderança	25	81%
Identificação com a UTFPR	28	90%
Comunicação e Informação	29	94%
Relacionamento com superior imediato	29	94%
Integração inter e intradepartamental	28	90%
Política de Treinamento	26	84%
Filosofia de Gestão	23	74%
Sistema de Reconhecimento	19	61%
Satisfação salarial	2	6%

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

Questionados se existe revisão periódica do instrumento de Pesquisa de Clima Organizacional na UTFPR por parte dos gestores, em relação a sua implantação e aos resultados com os servidores, responderam sim 20 e não 11 gestores, conforme Gráfico 30.

**Gráfico 30: Revisão da Pesquisa de Clima Organizacional**

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores

Em espaço aberto para explicações, alguns comentaram que, após a aplicação da pesquisa, os resultados são apresentados aos gestores, que além de definir como será feita a divulgação para a comunidade, são questionados sobre uma reavaliação do instrumento. Alguns gestores são a favor de manter o instrumento como está, a fim de se poder comparar os resultados, e outros gestores entendem que é necessária uma reformulação do instrumento. O Instrumento mantém suas dimensões, desde que foi aplicado pela primeira vez. Um gestor registrou que não vê nenhuma ação em relação aos resultados.

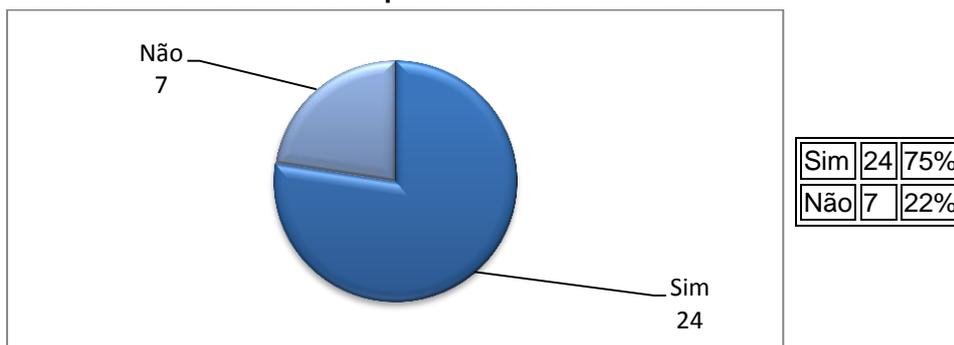
Na Tabela 37, questionados com que periodicidade se revisa ou atualiza a Pesquisa de Clima Organizacional em profundidade, apenas 31% responderam que isto é feito entre um e dois anos. Portanto, os gestores não têm conhecimento ou não participam das reuniões de revisão ou atualização do processo.

**Tabela 37: Periodicidade da revisão da Pesquisa de Clima Organizacional**

Periodicidade da revisão da Pesquisa de Clima Organizacional	Ocorrências	%
Entre um semestre e um ano	0	0%
Entre um ano e dois anos	10	31%
Entre dois e cinco anos	13	41%
Mais de cinco anos	8	25%

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

No Gráfico 31, questionados como resultado do monitoramento, se as oportunidades de melhoria e de adaptação identificadas são aproveitadas, 75% responderam que sim. Nota-se que um gestor não respondeu e 22% não aproveitam os resultados da Pesquisa de Clima Organizacional.

**Gráfico 31: Monitoramento e oportunidades de melhoria**

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores

Convidados a relacionar as melhorias implantadas em seu Câmpus ou na Reitoria, a partir dos resultados da última Pesquisa de Clima Organizacional, sinalizaram melhoria no planejamento da capacitação dos servidores, instituindo-se o plano anual de capacitação; aumento de canais de comunicação e melhoria da mesma entre os setores; retirada do ponto eletrônico para os servidores técnico-administrativos. Houve também registro de necessidade de um trabalho melhor em termos de Reitoria; reformulação do instrumento de pesquisa e um gestor escreveu que desconhece.

#### 4.6.5 Avaliação do Servidor

O quinto bloco investigou o instrumento de pesquisa da Avaliação do Servidor quanto à periodicidade com que se revisa ou atualiza o processo em profundidade, a participação do Reitor, do Vice-reitor, dos Pró-reitores, da Comissão ou do Conselho e da Comunidade. Verificou, ainda, se existe revisão periódica do processo em relação à sua implantação e aos resultados dentro dos setores internos da Instituição e se as oportunidades de melhoria identificadas são aproveitadas. Para finalizar, questionou os gestores quanto à comunicação dos resultados do processo aos servidores.

Na Tabela 38, os gestores demonstraram não estarem, como equipe, seguros da periodicidade com que se revisa ou atualiza o processo de Avaliação do Servidor em profundidade, pois se dividiram entre os períodos apresentados. Pela implantação do SIAVI teriam como assinalar a Tabela corretamente.

**Tabela 38: Periodicidade da revisão ou atualização da Avaliação do Servidor**

<b>Periodicidade da revisão ou atualização da Avaliação do Servidor</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
Entre um semestre e um ano	3	9%
Entre um ano e dois anos	8	25%
Entre dois e cinco anos	8	25%
Mais de cinco anos	12	38%

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

Nas Tabelas 39, 40, 41, 42 e 43 os gestores assinalaram os atores que participam ativamente, lideram, não participam ou participam como usuários na Avaliação do Servidor. Percebe-se que os gestores consideram a participação mais ativa como do Conselho/Comissão sob a liderança do Reitor. Nota-se, ainda, que todos deveriam assinalar que participam como usuários, pois são, além de gestores, servidores, e isso não ocorreu.

**Tabela 39: Participação do Reitor na Avaliação do Servidor**

<b>Tipo de participação</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
Participa Ativamente	4	13%
Lidera	18	56%
Participa como usuário	8	25%

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

**Tabela 40: Participação do Vice-Reitor na Avaliação do Servidor**

<b>Tipo de participação</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
Participa Ativamente	9	28%
Lidera	11	34%
Participa como usuário	10	31%

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

**Tabela 41: Participação dos Pró-Reitores na Avaliação do Servidor**

<b>Tipo de participação</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
Participa Ativamente	11	34%
Lidera	11	34%
Participa como usuário	8	25%

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

**Tabela 42: Participação do Conselho/Comissão na Avaliação do Servidor**

<b>Tipo de participação</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
Participa Ativamente	15	47%
Lidera	12	38%
Participa como usuário	2	6%

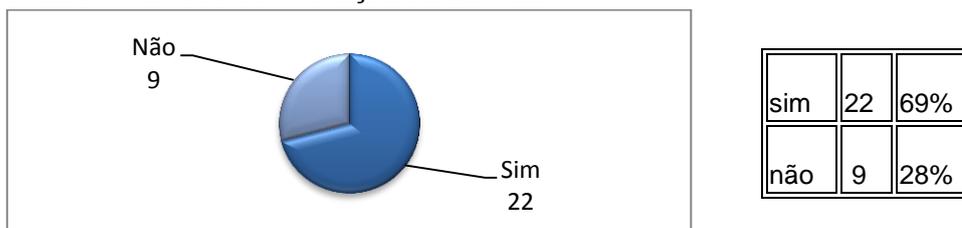
Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

**Tabela 43: Participação da Comunidade Universitária na Avaliação do Servidor**

<b>Tipo de participação</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
Participa Ativamente	9	28%
Lidera	0	0%
Participa como usuário	22	69%

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

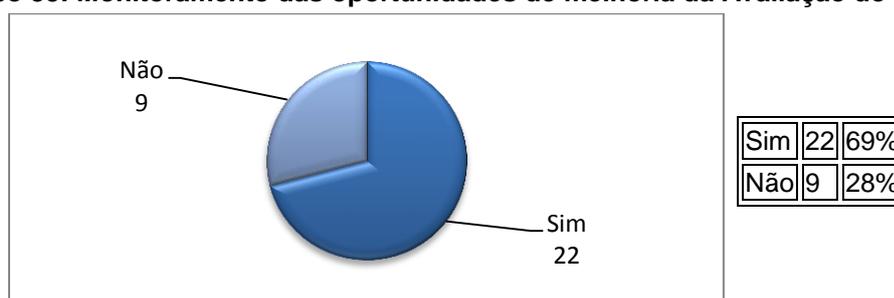
No Gráfico 32, 22, gestores responderam que existe revisão periódica do processo de Avaliação do Servidor, em relação à sua implantação e aos resultados dentro dos setores internos, 9 optaram por não e um se omitiu. Nota-se que mais de 50% registram que existe revisão do processo, mas, na Tabela38 demonstraram não estarem, como equipe, seguros da periodicidade com que isso acontece.

**Gráfico 32: Revisão da Avaliação do Servidor**

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores

Ao serem questionados responderam que alguns setores fazem uma análise dos resultados, buscando melhorias em suas práticas laborais, existindo pequenos ajustes continuados e grandes ajustes somente em intervalos superiores a cinco anos. A partir do resultado da avaliação, a equipe discute como é possível modificá-lo, quando não for o desejado. Outros responderam que existem melhorias permanentes apenas no sistema informatizado, que todo ano é foco de revisão, principalmente por parte dos avaliados. Ainda há registro de que a avaliação do servidor precisa ser revisada e adequada às atividades de ensino, pesquisa e extensão, atualmente.

No Gráfico 33, 22 gestores responderam que o resultado do monitoramento das oportunidades de melhoria e de adaptação Identificadas são aproveitadas, 9 que não e 1 não respondeu.

**Gráfico 33: Monitoramento das oportunidades de melhoria da Avaliação do Servidor**

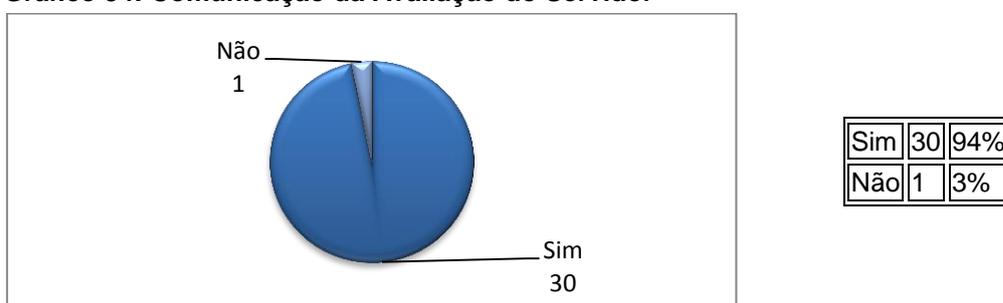
Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores

Convidados a explicar, registraram que há necessidade de valorização de produção acadêmica (inserção de diversos trabalhos, tais como orientação de TCC, participação em comissões etc.). Continuaram esclarecendo que o SIAVI não permite a gestão de relatórios e a Gestão de Pessoas não tem acesso a relatórios. Regis-

traram que há necessidade de melhorias. Um gestor escreveu que desconhece relatórios das avaliações dos servidores como monitoramento, havendo apenas da avaliação do docente pelo discente e que não percebe uso deste potencial. Um outro gestor escreveu que não sabia responder. Ainda houve registro de que há sempre *upgrade* de equipamentos e *softwares*, quando solicitados.

No Gráfico34, percebe-se que 30 gestores afirmam que, no seu Câmpus ou setor, os resultados da Avaliação do Servidor são comunicados aos servidores, enquanto 1 registra não.

**Gráfico 34: Comunicação da Avaliação do Servidor**



Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores

Convidados a explicar se a comunicação aos servidores é feita em grupo ou individualmente, com agenda prévia de reunião e como se dá o processo, os gestores escreveram que, em alguns Câmpus o servidor é chamado pela chefia imediata, a fim de discutir os resultados e planejar a melhoria dos serviços. Em outros a devolutiva é feita sem agendamento. Em alguns setores há reunião com a equipe e, em casos pontuais, comunicação individual e em outros, após o encerramento da avaliação é realizada uma reunião para que se possa traçar um plano de melhorias nas deficiências indicadas e otimizar o que foi ressaltado. Um último gestor afirmou que, após os retornos da avaliação, é feito um comunicado ao servidor.

#### 4.6.6 Avaliação Externa

O sexto bloco investigou o instrumento de pesquisa da Avaliação Externa quanto à periodicidade com que se revisa ou atualiza o processo em profundidade, a participação do Reitor, do Vice-reitor, dos Pró-reitores, da Comissão ou do Conselho

e da Comunidade. Verificou, ainda, se existe revisão periódica do processo em relação à sua implantação e aos resultados dentro dos setores internos da Instituição e se as oportunidades de melhoria identificadas são aproveitadas. Para finalizar, questionou os gestores quanto à comunicação dos resultados do processo aos servidores.

Na Tabela 44, os gestores demonstraram não estarem, como equipe, seguros da periodicidade com que se revisa ou atualiza o processo de Avaliação Externa em profundidade, pois se dividiram entre os períodos apresentados. Pela implantação do SIAVI teriam como assinalar a Tabela corretamente.

**Tabela 44: Periodicidade da revisão ou atualização da Avaliação Externa**

Periodicidade	Ocorrências	%
Entre um semestre e um ano	3	9%
Entre um ano e dois anos	7	22%
Entre dois e cinco anos	9	28%
Mais de cinco anos	12	38%

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

Nas Tabelas 45, 46, 47, 48 e 49 os gestores assinalaram os atores que participam ativamente, lideram, não participam ou participam como usuários na Avaliação Externa. Percebe-se que os gestores consideram a participação mais ativa como do Conselho/Comissão sob a liderança do Reitor. Nota-se, ainda, que todos deveriam assinalar que participam como usuários, pois avaliam, como usuários os outros setores, mas isso não ocorreu, pois todos assinalaram que não participam do processo.

**Tabela 45: Participação do Reitor na Avaliação Externa**

Tipo de participação	Ocorrências	%
Participa Ativamente	8	25%
Lidera	12	38%
Participa como usuário.	6	19%
Não participa	5	16%

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

**Tabela 46: Participação do Vice-Reitor na Avaliação Externa**

<b>Tipo de participação</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
Participa Ativamente	13	41%
Lidera	7	22%
Participa como usuário.	6	19%
Não participa	5	16%

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

**Tabela 47: Participação dos Pró-Reitores na Avaliação Externa**

<b>Tipo de participação</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
Participa Ativamente	13	41%
Lidera	11	34%
Participa como usuário.	4	13%
Não participa	3	9%

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

**Tabela 48: Participação do Conselho/Comissão na Avaliação Externa**

<b>Tipo de participação</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
Participa Ativamente	14	44%
Lidera	13	41%
Participa como usuário.	3	9%
Não participa	1	3%

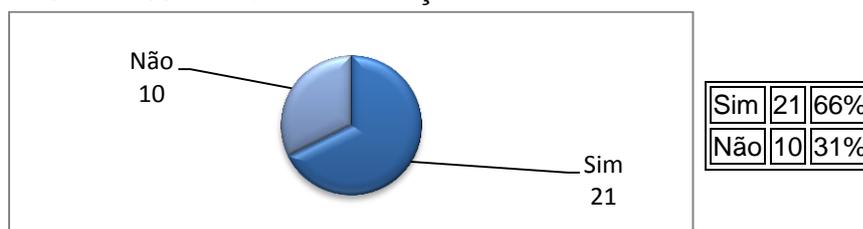
Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

**Tabela 49: Participação da Comunidade Universitária na Avaliação Externa**

<b>Tipo de participação</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
Participa Ativamente	9	28%
Lidera	0	0%
Participa como usuário.	15	47%
Não participa	7	22%

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

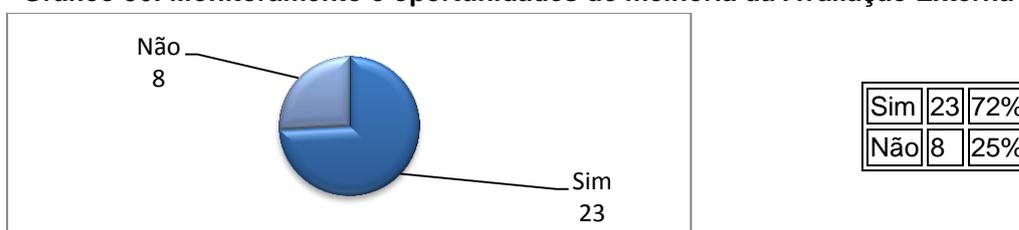
No Gráfico 35, 21 gestores responderam que existe revisão periódica do processo de Avaliação Externa, em relação à sua implantação e aos resultados dentro dos setores internos, 10 optaram por não. Nota-se que mais de 50% registram que existe revisão do processo, mas, na Tabela 44, demonstraram não estarem, como equipe, seguros da periodicidade com que isso acontece.

**Gráfico 35: Revisão da Avaliação Externa**

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores

Ao serem questionados responderam que não são todos os setores, mas que alguns fazem análise dos resultados e sugerem melhorias no serviço. Afirmaram, ainda, que a Avaliação externa permite ajustar para a característica do setor. Por exemplo, as peculiaridades do atendimento externo. Os itens são customizados com as mudanças implementadas nas áreas. Outro gestor afirmou que não se discute esse processo. Outro explicou que os setores podem alterar as perguntas feitas à comunidade a cada avaliação e que se tenta melhorar os itens com avaliações insatisfatórias. Houve um gestor que registrou não saber responder e um que afirmou não ter propriedade para fazê-lo. Registrou-se também que a ficha de avaliação externa foi modificada para se adequar ao perfil de serviços oferecidos pela Diretoria de Projetos e Obras.

No Gráfico 36, 23, gestores responderam que o resultado do monitoramento das oportunidades de melhoria e de adaptação identificadas são aproveitadas, 8 que não.

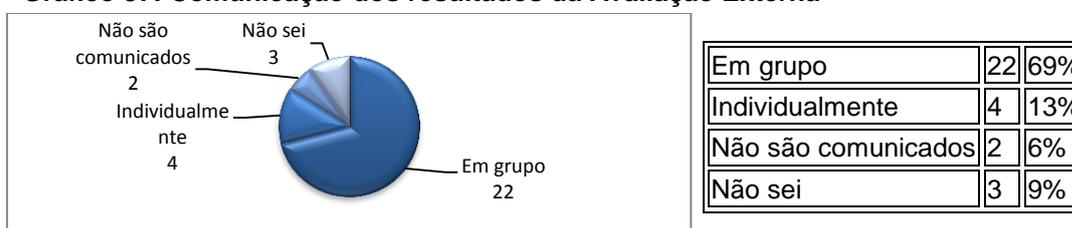
**Gráfico 36: Monitoramento e oportunidades de melhoria da Avaliação Externa**

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores

Convidados a explicar, afirmaram que, como o resultado impacta o coletivo, os resultados são discutidos e as práticas são modificadas, procurando-se melhorar aquilo que foi diagnosticado no processo avaliativo. Algumas, há necessidade de se discutir mais e implementar melhorias em termos de sistema. Registraram, ainda, que todos os itens da avaliação externa são considerados para mudanças de atuação do setor, tentando-se melhorar os itens com avaliações insatisfatórias. Outro gestor respondeu que quando possível aproveitava os resultados, pois a maioria das reclamações era quanto ao prazo de atendimento das solicitações que ficava limitado devido às necessidades do Sistema. Houve, ainda, um gestor que registrou não ter conhecimento a respeito.

No Gráfico 37, percebe-se que 22 gestores afirmam que, no seu Câmpus ou setor, os resultados da Avaliação Externa são comunicados aos servidores em grupo, enquanto 4 registram que o fazem individualmente, 2 gestores afirmaram que não são comunicados e 3 responderam que não sabem.

**Gráfico 37: Comunicação dos resultados da Avaliação Externa**



Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores

Questionados sobre o porquê, os gestores responderam que a diferença na prestação dos serviços do setor impacta o coletivo e que afeta a nota dos técnicos-administrativos. Afirmaram alguns gestores que comunicam em grupo, durante reuniões de planejamento, pois o debate é mais produtivo e mais proveitoso. Um gestor afirmou que sempre trabalha com a equipe e estes resultados dizem respeito e interessam a todos como equipe de trabalho. São comunicados em reunião ou por *e-mail* e, depois, é colocado o resultado, pontuação da avaliação no edital da sala de reuniões do setor, para conhecimento. Houve também resposta afirmando que não se lembrava de comunicado acerca desse processo, justificando que talvez seja pela característica do setor e outro gestor registrou que por falta de tempo e hábito não realiza esta comunicação. Um respondeu que não o faz por opção de gestão.

#### 4.6.7 Avaliação do Docente pelo Discente

O sétimo bloco, além de questionar os mesmo itens dos blocos 5 e 6, com relação à Avaliação do Docente pelo Discente, verificou se os resultados do processo são comunicados aos estudantes em grupo ou individualmente, se é realizada sensibilização e qual o nível de entendimento dos alunos quanto às questões da Avaliação.

Na Tabela 50, os gestores demonstraram não estarem, como equipe, seguros da periodicidade com que se revisa ou atualiza o processo de Avaliação do Docente pelo Discente em profundidade, pois se dividiram entre os períodos apresentados. Pela implantação do SIAVI teriam como assinalar a Tabela corretamente.

**Tabela 50: Periodicidade da revisão ou atualização da Avaliação do Docente pelo Discente**

Periodicidade	Ocorrências	%
Entre um semestre e um ano	7	22%
Entre um ano e dois anos	4	13%
Entre dois e cinco anos	14	44%
Mais de 5 anos	6	19%

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

Nas Tabelas 51, 52, 53, 64 e 55, os gestores assinalaram os atores que participam ativamente, lideram, não participam ou participam como usuários na Avaliação do Docente pelo Discente. Percebe-se que os gestores consideram a participação mais ativa como da Comunidade Universitária sob a liderança do Conselho/Comissão. Nota-se, ainda, que 10 gestores consideram que o reitor e o vice-reitor não participam e 5 que eles participam do processo. Observa-se que os gestores consideram a liderança do Conselho/Comissão, mas apenas um assinala que o Conselho/Comissão participa e 3 afirmam que não participa. Se o Conselho/Comissão é líder não pode deixar de participar.

**Tabela 51: Participação do Reitor na Avaliação do Docente pelo Discente**

<b>Tipo de participação</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
Participa Ativamente	3	9%
Lidera	13	41%
Participa	5	16%
Não participa	10	31%

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

**Tabela 52: Participação do Vice-Reitor na Avaliação do Docente pelo Discente**

<b>Tipo de participação</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
Participa Ativamente	7	22%
Lidera	9	28%
Participa	5	16%
Não participa	10	31%

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

**Tabela 53: Participação dos Pró-Reitores na Avaliação do Docente pelo Discente**

<b>Tipo de participação</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
Participa Ativamente	9	28%
Lidera	11	34%
Participa	4	13%
Não participa	7	22%

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

**Tabela 54: Participação do Conselho/Comissão na Avaliação do Docente pelo Discente**

<b>Tipo de participação</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
Participa Ativamente	10	31%
Lidera	17	53%
Participa	1	3%
Não participa	3	9%

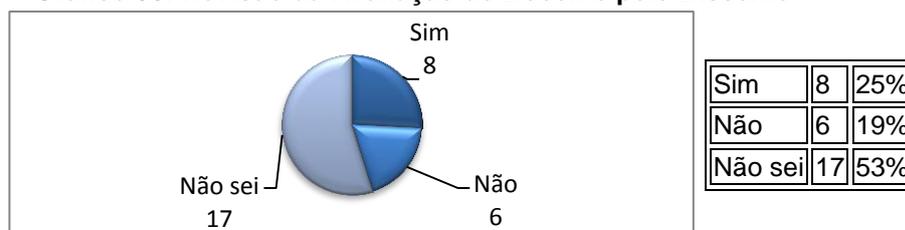
Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

**Tabela 55: Participação da Comunidade Universitária na Avaliação do Docente pelo Discente**

Tipo de participação	Ocorrências	%
Participa Ativamente	14	44%
Lidera	0	0%
Participa	14	44%
Não participa	3	9%

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

Questionados se existe revisão periódica do processo de Avaliação do Docente pelo Discente, em relação a sua implantação e aos resultados dentro dos Departamentos Acadêmicos, 8 gestores responderam que sim, 6 optaram por não e 17 afirmaram não saber, conforme Gráfico 38.

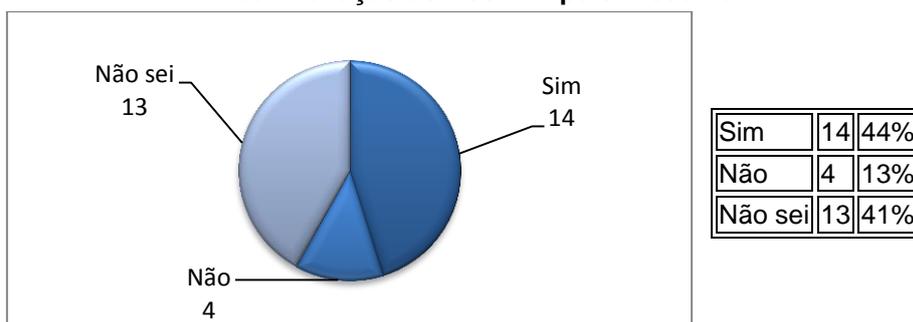
**Gráfico 38: Revisão da Avaliação do Docente pelo Discente**

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores

Convidados a explicar, responderam que alguns Câmpus estão sugerindo à Comissão de Avaliação a melhoria na aplicação da ferramenta, solicitando que o processo seja revisado nos Departamentos Acadêmicos e não em âmbito de Reitoria, pois os resultados são analisados e as providências tomadas, no âmbito dos Departamentos. Um gestor afirmou que a avaliação do docente pelo discente passa por frequentes discussões e ajustes. Outro registrou que não está em Departamento Acadêmico. Outro gestor escreveu que não se discute muito esse assunto no grupo. Houve um gestor que afirmou que a planilha foi criada e é aplicada sem ter tido nenhuma alteração. Houve, ainda, o registro de que todos podem opinar e sugerir.

Questionados, como resultado do monitoramento, se as oportunidades de melhoria e de adaptação identificadas são aproveitadas, 14 gestores responderam que sim, 4 não e 13 que não sabiam, conforme Gráfico 39.

**Gráfico 39: Monitoramento das oportunidades de melhoria da Avaliação do Docente pelo Discente**

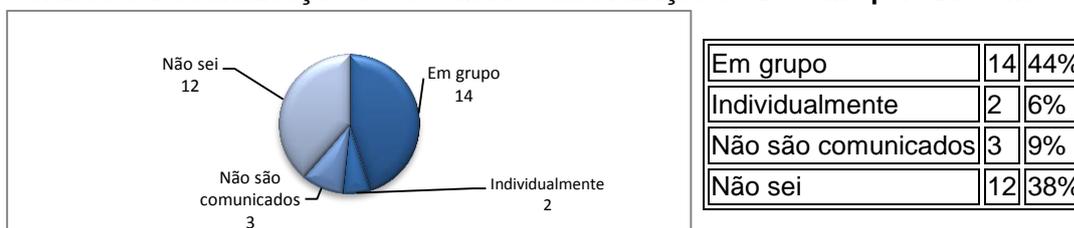


Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores

Convidados a explicar, afirmaram que o Departamento de Educação de alguns Câmpus estão conversando com os professores para uma análise mais profunda dessa avaliação, procurando, em conjunto com o docente, definir estratégias de melhoria do processo ensino - aprendizagem. Registraram que o processo passou por mudanças, no período de aplicação. Registraram a necessidade de ampliação das oportunidades de capacitação e encaminhamento para atendimento especializado para docentes, a partir dos resultados da avaliação e um aumento do diálogo entre gestores e docentes. Um gestor afirmou que não tem conhecimento.

Questionados se no seu Câmpus ou setor, os resultados da Avaliação do Docente pelo Discente são comunicados aos estudantes em grupo ou individualmente, 14 gestores responderam em grupo, 2 que o fazem individualmente, 3 que não comunicam e 12 que não sabem, conforme Gráfico 40.

**Gráfico 40: Comunicação dos resultados da avaliação do Docente pelo Discente**



Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores

Responderam, em seguida, que os resultados gerais da avaliação são afixados em murais espalhados pelo Câmpus. São comunicados também em reuniões,

editais e painéis. Outro gestor registrou que não comunica regularmente, somente os Gráficos gerais das avaliações são divulgados, por questão de privacidade dos docentes, as avaliações individuais não são informadas aos estudantes. Registraram também que é realizada a divulgação do resultado do departamento. Dois gestores escreveram que não têm conhecimento deste assunto. Um afirmou que talvez pelo sistema os discentes possam ter acesso a este tipo de informação. Outro escreveu que o *feedback* é dado aos professores pelas coordenações.

Na Tabela 56, os a maioria dos gestores concordaram que é realizada sensibilização dos estudantes quanto à avaliação dos docentes pelos discentes. Nota-se, entretanto, que 13% não sabe se este procedimento acontece e 3% acredita que não há.

**Tabela 56: Sensibilização dos estudantes quanto à Avaliação do Docente pelo Discente**

<b>Sensibilização dos estudantes quanto à Avaliação do Docente pelo Discente</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	1	3%
Discordo em parte	1	3%
Não sei	4	13%
Concordo em parte	14	44%
Concordo totalmente	11	34%

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

Questionados se as funções e responsabilidades dos gestores quanto aos resultados da Pesquisa de Avaliação do Docente pelo Discente da Instituição, estão bem entendidas e assumidas, a maioria acredita que sim, 19% não tem conhecimento, conforme Tabela 57.

**Tabela 57: Funções e Responsabilidade dos Gestores quanto à Avaliação do Docente pelo Discente**

<b>Funções e Responsabilidade dos Gestores quanto à Avaliação do Docente pelo Discente</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	0	0%
Discordo em parte	2	6%
Não sei	6	19%
Concordo em parte	21	66%
Concordo totalmente	2	6%

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

Questionados se existe um processo para verificar o nível de entendimento dos estudantes quanto às questões apresentadas na Pesquisa, a maioria concordou que existe, mas se observa, na Tabela 58, que 25% não sabem e 6 gestores acreditam que não há procedimento a respeito.

**Tabela 58: Entendimento dos Estudantes quanto às Questões da Avaliação do Docente pelo Discente**

<b>Entendimento dos Estudantes quanto às Questões da Avaliação do Docente pelo Discente</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	1	3%
Discordo em parte	5	16%
Não sei	8	25%
Concordo em parte	15	47%
Concordo totalmente	2	6%

Fonte: dados colhidos no questionário aplicado aos gestores.

No final do questionário, abriu-se um espaço para colocações e os gestores escreveram que, apesar de alguns problemas na aplicação e retorno das avaliações, existe uma preocupação na UTFPR de se avaliar e acompanhar os resultados e que a UTFPR cumpre com seu papel neste item, sendo necessárias algumas melhorias. Acrescentaram que isso é muito triste numa instituição tecnológica, com curso na área de informática e com tanta dificuldade em gerir esse sistema. Terminaram parabenizando a Comissão que implantou o processo de Avaliação na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao pesquisar, registrar e analisar os documentos institucionais da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, depara-se com uma história que, neste ano, completará 103 anos. Uma instituição que começou para a classe menos favorecida da sociedade, oferecendo curso primário e atividades de carpintaria alfaiataria, sapataria, marcenaria e serralheria, hoje, a mais nova e única universidade tecnológica do país.

É importante a reflexão, quando se verifica os processos administrativos, numa instituição como essa, porque, nesta trajetória de um século, as pessoas que fizeram essa história somente a escreveram com sucesso por superar sempre as dificuldades e aceitar as inovações, demonstrando, antes de tudo, compromisso com o futuro.

O que se buscou, portanto, neste trabalho, com a identificação e caracterização dos instrumentos de avaliação usados pela UTPFR e o levantamento do uso dos mecanismos de avaliação para melhoria da gestão, foi contribuir para que, no cenário descrito, os atores, munidos das informações, continuem a desenvolver os processos internos e externos da Instituição em busca da melhoria contínua, em benefício dos próprios servidores, verdadeiros construtores dessa Universidade, da comunidade interna e externa, contribuindo para um modelo ideal de Instituição Federal de Educação Superior, quanto à avaliação institucional.

Antes de se identificar a forma como os gestores da UTFPR usam os mecanismos de avaliação, por meio de levantamento teórico, de uma forma global, procurou-se percorrer a história, contextualizando o tema em questão, os significados a ele atribuídos e o cenário nacional com relação à avaliação institucional. Percebe-se que, após a implantação do SINAES, a UTFPR demonstrava já possuir processos internos e externos de avaliação, o que poucas universidades tinham na época, portanto teve apenas de se adequar às dez dimensões implementadas pela Lei 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior.

Ao longo da pesquisa, na caracterização dos instrumentos de avaliação aplicados na UTFPR, identificou-se a Pesquisa de Clima Organizacional, Avaliação do Docente pelo Discente, Avaliação do Servidor, Avaliação Externa e Avaliação das

Chefias já em uso desde 2002. Entretanto, optou-se pelo recorte histográfico de tempo, em 2010, por ser o último ano da aplicação da Pesquisa de Clima Organizacional, visto que a mesma é aplicada a cada dois anos. Registrou-se, ainda, que, na UTFPR, existe um Sistema Informatizado (SIAVI), criado pela Diretoria de Gestão de Tecnologia de Informação, com apoio de consultoria externa à Instituição, o qual se procurou descrever no decorrer deste trabalho.

Com relação à participação nos processos avaliativos, registrou-se que os Pró-Reitores, sob a liderança do Reitor têm a participação mais ativa e que a comunidade universitária participa apenas como usuária ou com representatividade em comissões relativas à avaliação.

Os gestores afirmaram existir um planejamento para a implantação dos processos e que as funções e responsabilidades dos gestores quanto aos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional da UTFPR estão bem entendidos e assumidos. Apenas 25% dos gestores demonstraram não participação integral no processo. Consideram que as dimensões geram indicadores claros, quantificáveis, alinhados com a política e a estratégia da Instituição. Assinalaram, ainda, que há necessidade de uma maior capacitação dos servidores quanto ao questionário aplicado, pois o instrumento mantém suas dimensões desde que foi aplicado pela primeira vez, sendo necessária a discussão sobre se será necessário reformulá-lo. As melhorias implantadas nos Câmpus relacionam-se ao planejamento da capacitação dos servidores, ao aumento do canal de comunicação e melhoria da mesma entre os setores.

Com relação à Avaliação do Servidor, os gestores demonstraram não estarem, como equipe, seguros da periodicidade com que se revisa ou atualiza o instrumento de pesquisa, mas registraram que há análise dos resultados e que há melhorias nos procedimentos internos em decorrência disso. Nota-se que há variações com relação à forma de comunicação aos servidores dos resultados desse processo, sendo que ou são comunicados em grupo ou individualmente.

O resultado da avaliação externa impacta, segundo os gestores, no coletivo e os resultados são discutidos, as práticas modificadas, procurando melhorar o que foi diagnosticado no processo avaliativo pela comunidade. Assinalaram que a nota influencia a avaliação dos técnicos-administrativos, diferentemente da dos docentes, que são avaliados pelos discentes, excetuando-se os que ocupam funções de chefia, que são avaliados pelas suas equipes.

As avaliações do Docente pelos discentes já sofreu várias alterações e os gestores afirmaram que os Departamentos Acadêmicos de alguns Câmpus estão entrando em contato com os professores para uma análise mais profunda desse instrumento, procurando, em conjunto, definir estratégias de melhoria do processo ensino-aprendizagem. Registraram, ainda, que há necessidade de ampliação das oportunidades de capacitação e encaminhamento para atendimento especializado para docentes, a partir dos resultados da avaliação e de um aumento de diálogo entre gestores e docentes. Os alunos são comunicados dos resultados gerais por meio dos editais e painéis espalhados pelos Câmpus ou fixados nos Departamentos Acadêmicos.

O Sistema Informatizado de Avaliação da UTFPR (SIAVI) cumpre o seu papel de simplificar as avaliações, preenche as necessidades dos gestores, mas eles afirmaram que gostariam de ser informados, em tempo real, sobre as sugestões dos servidores, além de sugerir que o Sistema poderia dar *feedback* aos alunos e servidores, via eletrônica. Sugeriram melhorias nos relatórios, solicitando que a Diretoria de Tecnologia de Informação dê prioridade na manutenção do Sistema.

O resultado deste trabalho de pesquisa foi identificar que os gestores da UTFPR usam os mecanismos de avaliação em prol da melhoria da comunicação interna e externa da comunidade, propõem melhorias nos instrumentos e se posicionam abertos às propostas de aperfeiçoamento dos procedimentos que envolvem a avaliação institucional. O levantamento dos documentos tem o mérito de registrar para a história dessa Instituição o momento em que se deflagraram os mecanismos de avaliação e como foram implantados.

Este trabalho não esgota as possibilidades de pesquisa, pois cada instrumento de avaliação da UTFPR pode ser estudado de forma individual, investigando-se, por exemplo, a percepção dos servidores ou mesmo da comunidade externa sobre a aplicação de cada processo avaliativo.

Como extensão desta dissertação, pode-se, ainda, propor uma pesquisa comparativa entre os mecanismos de avaliação da UTFPR com os aplicados em outra Instituição de Ensino Superior.

Portanto, percebe-se que este estudo, além de verificar e comprovar que os gestores da UTFPR utilizam os mecanismos de avaliação implantados na gestão institucional da Instituição, servirá de subsídio para estudos futuros acerca do tema.

## REFERÊNCIAS

- AUSUBEL, David P.; NOVAK, Joseph D.; HANESIAN, Helen. **Psicologia Educacional**. Rio de Janeiro: Interamericana, 1980.
- BALSAN, N. César; SOBRINHO, J. Dias (org.). **Avaliação Institucional: teoria e experiências**. São Paulo: Cortez, 1995.
- BARNARD, I. Chester. **As Funções do Executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.
- BASTOS, Lília da Rocha; PAIXÃO, Lyra; MESSICK, R. Grèves (orgs). **Avaliação Educacional II: perspectivas, procedimentos e alternativas**. Rio de Janeiro: Vozes, 1981.
- BEDANI, Marcelo. Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. **Psicol. Am. Lat.**, México, n. 7, ago. 2006. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2006000300011&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2006000300011&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 01 jan. 2011.
- BERGAMINI, W. Cecília; BERALDO, G. Deobel. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1992.
- BISPO, C. A. Ferreira. **Um Novo Modelo de Clima Organizacional**. Produção, São Paulo, v. 16, n. 2, 2006. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf> Acesso em: 10 jan.2011.
- BLOOM, Benjamin; HASTINGS, Thomas; MADAUS, George. **Handbook on Formative and Summative Evaluation of Student Learning**. Rio de Janeiro: Mcgraw-Hill Book, 1983.
- BOOCH, Grady; RUMBAUCH, James; JACOBSON, Ivar. **UML: guia do usuário**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases nº 9394/96. Brasília: MEC, 1996.
- BRASIL. **Lei nº10861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. Disponível em:<http://meclegis.mec.gov.br/index/busca?pesquisa=sinaes> Acesso em: 19 ago. 2011.
- BRASIL. Ministério da Educação. Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior. **Diretrizes e Instrumento de Avaliação Externa de Instituições de Educação Superior**. Brasília, 2005. Disponível em: [http://www.cpa.cefetmg.br/galerias/Arquivos\\_CPA/avaliacao\\_institucional\\_externa\\_8102005.pdf](http://www.cpa.cefetmg.br/galerias/Arquivos_CPA/avaliacao_institucional_externa_8102005.pdf) Acesso em 24 dez. 2012.

BRASIL. **Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras - PAIUB**. Lei 2026/93. Brasília: MEC, 1993.

BRASIL. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES**. Lei nº 10.861/2004. Brasília: MEC, 2004.

BRUNATO, P. N. Lavina; SERAFIM, A. O. Viviane. **O Atual Método de Avaliação de Desempenho Desenvolvido pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina e a Possível Implantação da Avaliação de Desempenho 360 Graus**. Disponível em: [http://tjsc25.tj.sc.gov.br/academia/arquivos/Patricia\\_Nogueira\\_Lavina\\_Brunato\\_-\\_Vivane\\_Oliver\\_Alves\\_Serafim.pdf](http://tjsc25.tj.sc.gov.br/academia/arquivos/Patricia_Nogueira_Lavina_Brunato_-_Vivane_Oliver_Alves_Serafim.pdf), Acesso em: 07 out. 2012.

CARBONE, Pedro. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CARDINET, Jean. **Avaliar é Medir?** Rio Tinto, Portugal: Asa, 1993.

CAVALIERI, A.; MACEDO-SOARES, T, Diana; THIOLENT, Michel. **Avaliando o Desempenho da Universidade**. Rio de Janeiro: PUC, 2004.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CHAGAS, Anivaldo T. Roston. **O Questionário na Pesquisa Científica**. Disponível em: [http://www.fecap.br/adm\\_online/art11/anival.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art11/anival.htm) Acesso em: 29 set. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas: como desenvolver cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. Barueri, São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os Novos Paradigmas: Como as Mudanças estão Mexendo com as Empresas**. Barueri: Manole, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa**. Barueri, São Paulo: Manole, 2009.

COSTA, P.L. de Oliveira; CANUTO, S. Aparecida. **Administração com Qualidade**. São Paulo: Edgard Blücher, 2010.

CRONBACH, Lee J. **Fundamentos da Testagem Psicológica**. Porto Alegre: Artmed, 1996.

DIAS SOBRINHO, José & RISTOFF, Dilvo I. (orgs). **Universidade Desconstruída: avaliação institucional e resistência**. Santa Catarina: Insular, 2000.

DIAS SOBRINHO, José. **Avaliação: políticas educacionais e reformas da Educação Superior**. São Paulo: Cortez, 2003.

DUTRA, J.S. **Administração de carreiras**. São Paulo: Atlas, 1996.

EDEN, C.; HUXHAM, C. Pesquisa-ação no estudo das organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.) **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. v.2.p.93-117.

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GADOTTI, Moacir. **Educação de Jovens e Adultos: Teoria, Prática e Propostas**. São Paulo: Cortez, 2011.

GADOTTI, Moacir. **Escola Cidadã**. São Paulo: Cortez, 2011.

GIL, A. Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa nas Organizações: Paradigmas Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOODE, William J.; HATT, Paul K. **Métodos em Pesquisa Social**. São Paulo: Nacional, 1972.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GRESSLER, L. R. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. São Paulo: Loyola, 2004.

HACKMAN, J. R.; LAWLER, E. E. Employee reactions to job characteristics. **Journal of applied psychology monograph**, East Lansing, v. 55, n. 3, p. 259-286, jun. 1971.

HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G. R. Development of the Job Survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. **The job diagnostic survey**: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. Technical report n. 4, Department of Administrative Sciences of Yale University, may, 1974.

HADJI, Charles. **Avaliação Desmistificada**. Porta Alegre: Artmed, 2001.

HAYDT, R. Cazaux. **Avaliação do Processo Ensino-Aprendizagem**. São Paulo: Ática, 2004.

HIPÓLITO, José Antônio M.; REIS, Germano G. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, Maria T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **SINAES**: da concepção à regulação. 5. ed. rev. e ampl. 2009, <http://www.publicacoes.inep.gov.br/resultados.asp?cat=6&subcat=5#>, Acesso em: 10 ago. 2011.

JACKSON, M. J. **SINAES**: a proposta de avaliação da educação superior. Entrevista ao Jornal Beira do Rio da Universidade Federal do Pará. Disponível em <http://www.ufpa.br/beiradorio/arquivo/beira14/entrevista.htm>. Acesso em: 07 out. 2012.

KETELE, J. M.; ROEGIERS, Xavier. **Uma Pedagogia da Integração**: Competências e Aquisições no Ensino. Porto Alegre: Artmed, 2004.

KOOIMAN, Jan. **Modern governance**: new government-society interactions. Newbury.Park, Calif.:Sage, 1993.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica. São Paulo: Atlas, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**: procedimentos básicos; pesquisa bibliográfica, projeto e relatório; publicações e trabalhos científicos. São Paulo: Atlas, 2011.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LEPSINGER, R.; LUCIA A. **The Art and Science of 360°**.San Francisco: JosseyBass, 1997.

LONGO, Francisco. A consolidação institucional do cargo de dirigente público. **Revista do Serviço Público**, ano 54, n. 2, abr.-jun. Brasília: ENAP, 2003.

LUCENA, M. D. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MANSUR, Odila C.; MORETTO, Renato. **Aprendendo a Ensinar**. São Paulo: Elevação, 2000.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. São Paulo: Atlas, 1994.

MAUÉS, Olgaíses. **A Política de Avaliação da Educação Superior e os Desafios da Implementação do SINAES**. GT: Política de Educação Superior/n.11 Agência Financiadora CNPq. <http://www.anped.org.br/reunioes/30ra/trabalhos/GT11-2988--Int.pdf> acesso em 10 de agosto de 2012.

NEVO, D. Conceptualization of educational evaluation: an analytical review of the literature. In: HOUSE, E.R. (org). **New directions in educational evaluation**. The Falmer Press, 1986.

OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento Organizacional para a Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2011.

PARASURAMAN, A. **Marketing research**. Addison Wesley, 1991.

PERRENOUD, P. **A Pedagogia na Escola das Diferenças**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

PIROLLA, C. M.; RASOTO, V. I; LIMA, I. A. **Pesquisa de Clima Organizacional como Subsídio para Melhoria da Gestão das Organizações**. Management Studies International Conference, Algarve: 2012.

RABAGLIO, Maria Odete. **Avaliação por Competências: Ferramenta de Remuneração ou Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

RABELO, Edmar H. **Avaliação: novos tempos, novas práticas**. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

REIS, G. Germano. **Avaliação 360: um instrumento de desenvolvimento gerencial**. São Paulo: Atlas, 2010.

ROBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

ROEGIERS, Xavier; KETELE, Jean-Marie. **Uma Pedagogia da Integração: competências e aquisições no ensino**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ROJAS, H. Gerardo; GUZMÁN, J. J. Carlos. Evaluación Curricular. In: MÓDULO Bases Psicopedagógicas, Maestria em Tecnologia Educativa, Unidad 5, Diseño Curricular I, Tema IV. ILCE – OEA, México. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/6571177/Historia-de-La-Evaluacion-Curricular> Acesso em: 24 ago. 2012.

SANTOS, J. Almeida; PARRA, D. Filho. **Metodologia Científica**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SCRIVEN, M. **Primary Philosophy**. Rio de Janeiro: Mcgraw-Hill, 1996.

SCRIVEN, M. The Methodology of Evaluation. In: TYLER, R.; GAGNE, R.; SCRIVEN, M. Perspectives of Curriculum Evaluation. Washington, D.C.: American Educational Research Association, 1967.

SELLTIZ, Claire *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E.P.U., 1974.

SOUZA, EdelaLanzer Pereira de. **Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: EdgardBlücher, 1978.

STUFFLEBEAM, D. et al. Educational evaluation and decision-making. Itasca: Peacock, 1971.

STUFFLEBEAM, D.; SHINKFIELD, A. J. **Evaluación sistemática: guía teórica y práctica**. Barcelona: Paidós Ibérica, 1985.

TORRES, Norberto A. **Competitividade Empresarial com a Tecnologia de Informação**. São Paulo: Makron Books, 1995.

TORRES, Norberto A. **Manual de Planejamento de Informática Empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

TORRES, Norberto A. **Planejamento de Informática na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1991.

TRIPP, David. Pesquisa-Ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v31n3/a09v31n3.pdf> Acesso em 27 set. 2012.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

TYLER, W. Ralph. **Princípios Básicos de Currículo e Ensino**. Rio de Janeiro: Globo, 1986.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Comissão Própria de Avaliação da UTFPR – CPA**. Disponível em: [www.utfpr.edu.br](http://www.utfpr.edu.br) Acesso em: 28 dez. 2011.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Programa de Avaliação do Servidor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná**. Disponível em [http://www.utfpr.edu.br/servidores/Arquivos/pdf-avaliacao/manual\\_de\\_avaliacao\\_de\\_desempenho.pdf](http://www.utfpr.edu.br/servidores/Arquivos/pdf-avaliacao/manual_de_avaliacao_de_desempenho.pdf) Acesso em: 29 abr. 2011.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Relatório de Gestão**. Curitiba, 2010.

VERGARA, S. Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

VERNIERI, N. Lopes. **Gestão Estratégica de Desempenho: otimizando o capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

## **APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO**

## QUESTIONÁRIO

Prezado gestor, peço-lhe a gentileza de preencher a seguinte pesquisa, pois ela servirá de subsídio para o meu trabalho de Mestrado. Os dados serão analisados em sua totalidade, garantindo-lhe, assim, o sigilo individual. Agradeço-lhe a cooperação e tenha um ótimo dia!

Cleonice

\*Obrigatório

### 1 PERFIL PROFISSIONAL DO GESTOR

Função

Cargo

#### Tempo de trabalho na UTFPR

- Até 02 anos
- De 02 a 05 anos
- De 06 a 10 anos
- De 10 a 20 anos
- Acima de 20 anos

#### Formação

Por favor, assinale apenas um item.

- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

#### Tempo em que exerceu função ou cargo de confiança na UTFPR, incluindo o atual \*

- Nenhum
- 01
- De 02 a 05
- De 06 a 10
- Acima de 11

#### Tempo de trabalho em outras organizações \*

- Até 02 anos
- De 02 a 05 anos
- De 06 a 10 anos
- Acima de 11 anos

#### Tempo em que exerceu função ou cargo de confiança em outras organizações \*

- Até 01 ano
- De 02 a 05 anos
- De 06 a 10 anos
- Acima de 11 anos

## 2 IDENTIFICAÇÃO DAS EXPERIÊNCIAS E CONHECIMENTOS DOS GESTORES QUANTO AOS INSTRUMENTOS SUBSIDIÁRIOS À AVALIAÇÃO DA UTFPR

Baseado no seu conhecimento e experiência, responda às questões abaixo:

### 2.1 MECANISMOS DE AVALIAÇÃO

**Assinale os instrumentos de avaliação usados na UTFPR \***

Assinale quantas opções forem necessárias

- Pesquisa de Clima Organizacional
- Avaliação do Servidor
- Avaliação do Docente pelo Discente
- Avaliação das Chefias
- Avaliação Externa
- Outro:

**A UTFPR se utiliza de consultoria externa no processo de formulação das pesquisas de avaliação? \***

- Sim
- Não

**Assinale quem participa ativamente, quem lidera o processo de definição e formulação dos mecanismos de avaliação, quem participa como usuário e quem não participa. \***

	Participa ativamente	Lidera	Não participa	Participa como usuário
Reitor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vice-reitor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pró-reitores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conselho/Comissão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunidade universitária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**A ferramenta eletrônica (Sistema Informatizado de Avaliação Institucional – SIAVI) que dá suporte às pesquisas de avaliação na UTFPR preenche as necessidades dos gestores? \***

- Sim
- Não

Quais são as suas sugestões para melhoria do SIAVI?

## 2.2 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

**Assinale quem participa ativamente, quem lidera o processo de definição e formulação dos mecanismos de avaliação, quem participa como usuário e quem não participa. \***

	Participa Ativamente	Lidera	Não participa	Participa como usuário
Reitor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vice-reitor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pró-reitores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conselho/Comissão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunidade universitária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Desde que ano você participa da Pesquisa de Clima Organizacional na UTFPR? \***

- 2002
- 2004
- 2009
- Outro:

**Indique o seu grau de concordância quanto aos itens de aplicação da Pesquisa de Clima na UTFPR**

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não sei	Concordo em parte	Concordo totalmente
Existe um planejamento para garantir a implantação da pesquisa dentro de cada Câmpus.	<input type="radio"/>				
As funções e responsabilidades dos Gestores quanto aos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional, dentro da Instituição, estão bem entendidas e assumidas.	<input type="radio"/>				
As dimensões que apresentam indicadores são claras, quantificáveis e estão alinhadas com a política e a estratégia da UTFPR.	<input type="radio"/>				
Existe um processo para verificar o nível de entendimento dos servidores quanto às questões apresentadas na Pesquisa de Clima Organizacional.	<input type="radio"/>				

**As seguintes dimensões estão alinhadas na Pesquisa de Clima da UTFPR \***

- Estilo de Liderança
  - Identificação com a UTFPR
  - Comunicação e Informação
  - Relacionamento com superior imediato
  - Integração inter e intradepartamental
  - Política de Treinamento
  - Filosofia de Gestão
  - Sistema de Reconhecimento
  - Satisfação salarial
- Sim
  - Não

Explique.

**Existe revisão periódica do instrumento de Pesquisa de Clima Organizacional na UTFPR por parte dos gestores, em relação a sua implantação e aos resultados com os servidores?**

- Sim
- Não

Explique.

**Com que periodicidade se revisa ou atualiza a Pesquisa de Clima Organizacional em profundidade? \***

- Entre um semestre e um ano
- Entre um ano e dois anos
- Entre dois e cinco anos
- Mais de cinco anos

**Como resultado do monitoramento, as oportunidades de melhoria e de adaptação Identificadas são aproveitadas? \***

- Sim
- Não

**Relacione as melhorias implantadas em seu Câmpus ou na Reitoria, a partir dos resultados da última Pesquisa de Clima Organizacional \***

### **2.3 AVALIAÇÃO DO SERVIDOR**

**Com que periodicidade se revisa ou atualiza o processo de Avaliação do Servidor em profundidade? \***

- Entre um semestre e um ano
- Entre um ano e dois anos
- Entre dois e cinco anos
- Mais de cinco anos

**Assinale quem participa ativamente, quem lidera o processo de Avaliação do Servidor e quem participa como usuário.**

	Participa Ativamente	Lidera	Participa como usuário.
Reitor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vice-reitor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pró-reitores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conselho/Comissão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunidade universitária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Existe revisão periódica do processo de Avaliação do Servidor, em relação à sua implantação e aos resultados dentro dos setores internos? \***

- Sim
- Não

Explique

**Como resultado do monitoramento, as oportunidades de melhoria e de adaptação identificadas são aproveitadas? \***

- Sim
- Não

**Explique.**

**No seu Câmpus ou setor, os resultados da Avaliação do Servidor são comunicadas aos servidores? \***

- Sim
- Não

**Em grupo? Individualmente? É agendada reunião prévia? Use o espaço para explicar o processo.**

## 2.4 AVALIAÇÃO EXTERNA

**Com que periodicidade se revisa ou atualiza o processo de Avaliação Externa em profundidade? \***

- Entre um semestre e um ano
- Entre um ano e dois anos
- Entre dois e cinco anos
- Mais de cinco anos

**Assinale quem participa ativamente e lidera o processo de Avaliação Externa \***

	Participa Ativamente	Lidera	Participa como usuário.	Não participa.
Reitor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vice-reitor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pró-reitores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conselho/Comissão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunidade universitária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Existe revisão periódica do processo de Avaliação Externa, em relação à sua implantação e aos resultados dentro dos setores internos? \***

- Sim
- Não

**Explique.**

**Como resultado do monitoramento, as oportunidades de melhoria e de adaptação identificadas são aproveitadas? \***

- Sim
- Não

**Explique.**

**No seu Câmpus ou setor, os resultados da Avaliação Externa são comunicadas aos servidores em grupo ou individualmente? \***

- Em grupo
- Individualmente
- Não são comunicados
- Não sei

**Por quê?**

## 2.5 AVALIAÇÃO DO DOCENTE PELO DISCENTE

**Com que periodicidade se revisa ou atualiza o processo de Avaliação do Docente pelo Discente em profundidade? \***

- Entre um semestre e um ano
- Entre um ano e dois anos
- Entre dois e cinco anos
- Mais de 5 anos

**Assinale quem participa ativamente e lidera o processo de Avaliação do Docente pelo Discente \***

	Participa Ativamente	Lidera	Participa	Não participa
Reitor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vice-reitor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pró-reitores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conselho/Comissão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunidade universitária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Existe revisão periódica do processo de Avaliação do Docente pelo Discente, em relação a sua implantação e aos resultados dentro dos Departamentos Acadêmicos? \***

- Sim
- Não
- Não sei

**Por quê? Como? Explique.**

**Como resultado do monitoramento, as oportunidades de melhoria e de adaptação Identificadas são aproveitadas? \***

- Sim
- Não
- Não sei

**Por quê? Como? Explique.**

**No seu Câmpus ou setor, os resultados da Avaliação do Docente pelo Discente são comunicadas aos estudantes em grupo ou individualmente? \***

- Em grupo
- Individualmente
- Não são comunicados
- Não sei

**Por quê? Como? Explique.**

**Indique o seu grau de concordância quanto aos itens de aplicação da Pesquisa de Avaliação do Docente pelo Discente na UTFPR \***

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não sei	Concordo em parte	Concordo totalmente
É realizada sensibilização dos estudantes quanto à avaliação dos Docentes pelos Discentes	<input type="radio"/>				
As funções e responsabilidades dos Gestores quanto aos resultados da Pesquisa de Avaliação do Docente pelo Discente da Instituição, estão bem entendidas e assumidas	<input type="radio"/>				
Existe um processo para verificar o nível de entendimento dos estudantes quanto às questões apresentadas na Pesquisa	<input type="radio"/>				

**Caso queira, por gentileza, use o espaço abaixo para outras colocações sobre os instrumentos de Avaliação da UTFPR**

Agradeço-lhe a paciência e dedicação em responder a esta pesquisa. Desejo-lhe felicidades, saúde e sucesso! Grata, Cleonice