



Instituto Politécnico de Santarém

Escola Superior de Educação

Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional

Avaliação institucional: uma ação norteadora na gestão da educação profissional e tecnológica

Heula Tíssia Alves Moreira de Almeida

Orientador: Professor Doutor Paulo Jorge de Castro Garcia Coelho Dias

Co-orientadora: Professora Doutora Simone Braz Ferreira Gontijo

Novembro de 2018



Instituto Politécnico de Santarém

Escola Superior de Educação

Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional

Avaliação institucional: uma ação norteadora na gestão da educação profissional e tecnológica

Trabalho de projeto apresentado para
obtenção do grau de mestre no âmbito
do Mestrado em Ciências da
Educação/Administração Educacional
da Escola Superior de Educação do
Instituto Politécnico de Santarém.

Heula Tíssia Alves Moreira de Almeida

Orientador: Professor Doutor Paulo Jorge de Castro Garcia Coelho Dias

Co-orientadora: Professora Doutora Simone Braz Ferreira Gontijo

Novembro de 2018

Agradecimentos:

A Deus que se faz tão presente em minha vida, por mais essa conquista.

Ao orientador Paulo Coelho Dias por toda atenção e presteza.

À coorientadora Simone Gontijo, sempre disposta e solícita, que me auxiliou de forma singular no processo de escrita.

À professora Iracema pelo apoio prestado.

Ao meu querido esposo, de maneira especial, por me motivar a buscar novas oportunidades, pela parceria constante, paciência, compreensão.

À minha mãe por seu amor incondicional e constante incentivo.

À amiga Adriana, que comigo dividiu alegrias e ansiedades no decorrer do Mestrado.

Às colegas de turma Carolina, Patrícia e Betânia pelo companheirismo e amizade.

Aos colegas da Coordenação de Registro Acadêmico pelo apoio ao meu afastamento de minhas atividades no setor possibilitando que eu me dedicasse à escrita dessa dissertação.

Ao Instituto Federal de Brasília pela excelente oportunidade de capacitação profissional.

“Não é no silêncio que os homens se fazem, mas na palavra, no trabalho,
na ação-reflexão.” Freire (1987, p. 78)

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 104

Figura 242

Figura 346

Tabela 114

Quadro 112

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CDAE – Coordenação de Assistência Estudantil e Inclusão Social

CDBL – Coordenação de Biblioteca

CDPD – Coordenação Pedagógica

CDRA – Coordenação de Registro Acadêmico

DG – Direção Geral

DREP – Direção de Ensino, Pesquisa e Extensão

DRAP – Direção de Administração, Almoxarifado e Patrimônio

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

RESUMO

Esta dissertação de Mestrado em Administração Educacional, do Instituto Politécnico de Santarém, refere-se a uma pesquisa sobre avaliação institucional que objetivou analisar as práticas avaliativas institucionais desenvolvidas em um *campus* da rede federal de ensino do Distrito Federal, buscando compreender as motivações dos gestores e a percepção da comunidade escolar em relação às ações implementadas a partir dessa avaliação. A metodologia de pesquisa orienta-se pela abordagem qualitativa. O método de pesquisa escolhido caracteriza-se por um estudo de caso. Foram utilizados como instrumentos de coleta de dados a análise documental, entrevista semiestruturada e questionários; envolvendo diretores, servidores e estudantes. Nos resultados percebeu-se que a avaliação realizada foi motivada pela visão do gestor máximo; que os servidores têm uma percepção positiva quanto ao processo avaliativo; que os alunos se mostraram indiferentes quanto à questão pesquisada; e que, em relação à gestão democrática participativa, há limitações a serem superadas no que diz respeito ao processo decisório e ao tratamento dos dados da avaliação.

Palavras chave: Avaliação Institucional; Gestão Democrática: Participação.

ABSTRACT

This Master's Dissertation on Educational Administration, from the Institute Polytechnic of Santarém, refers to a research on institutional evaluation that aimed to analyze the institutional evaluation practices developed in a campus of the federal education system in the Federal District, seeking to understand the motivations of managers and the perception of the school community in relation to the actions implemented in this evaluation. The research methodology is guided by a qualitative approach. The chosen research method is characterized by a case study. Document analysis, semi-structured interviews and questionnaires involving principals, servers and students were used as instruments of data collection. It is noticeable in the results that the evaluation was motivated by the vision of the maximum manager; that the servers have a positive perception regarding the evaluation process; that the students were indifferent about the question/subject of research; and that, in relation to participatory democratic management, there are limitations to be overcome with regard to the decision-making process and the processing of evaluation data.

Keywords: Institucional Evaluetion; Democratic Manegement; Participation.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	III
EPÍGRAFE	IV
LISTA DE FIGURAS E TABELAS.....	V
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	VI
RESUMO.....	VII
ABSTRACT	VIII
INTRODUÇÃO.....	1
1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	4
1.1. Avaliação Institucional	4
1.2. Gestão Escolar Democrática	5
1.3. Avaliação Institucional como Ação Norteadora da Gestão Escolar Democrática	7
2. METODOLOGIA	9
2.1. Análise documental.	10
2.2. Entrevista.	11
2.3. Questionário.	12
2.4. Procedimento de análise dos dados.	13
3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA ANÁLISE DOCUMENTAL.....	14
3.1. Gestão democrática	14
3.2. Planejamento	16
3.3. Integração	17
3.4. Comunicação	19
3.5. Feedback.....	20
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	23
4.1. Gestão democrática	23
4.2. Motivação	25
4.3. Metodologia de avaliação institucional.....	27
4.4. Impressões acerca da avaliação	30
4.5. Considerações em relação avaliação institucional na percepção do grupo gestor	32
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIO.....	35
5.1. Percepção dos servidores quanto à avaliação institucional.....	35
5.1.1. Percepção dos servidores quanto à avaliação dos gestores.....	35
5.1.2. Percepção dos servidores ao serem avaliados.....	37

5.2. Percepção dos estudantes em relação à avaliação institucional.....	39
5.2.1. Melhorias advindas da avaliação institucional.....	39
5.2.2. Importância da participação nos processos de avaliação institucional	40
5.2.3. Importância da avaliação institucional.....	41
6. CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS - TRIANGULAÇÃO DAS FONTES....	42
6.1. Divergências.....	42
6.2. Limitações da avaliação institucional	43
6.3. Convergências.....	47
6.4. Potencialidades da avaliação institucional	48
7. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	50
CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS	54
ANEXO I	58
ANEXO II	61
ANEXO III	62

INTRODUÇÃO

A avaliação institucional escolar se caracteriza como uma estratégia de prospecção, construção de conhecimento e acompanhamento do trabalho realizado, em seus desdobramentos e detalhes, de modo a permitir a tomada de decisões apoiada objetivamente, assim como o planejamento e a organização do trabalho pedagógico (Luck, 2012).

As diversas ações realizadas pela instituição educativa devem ser avaliadas para melhor direcionamento das ações dos diferentes atores nela envolvidos, desde logo, a dos respectivos gestores. Avaliar a instituição em seus segmentos de atuação se mostra uma ferramenta que fornece suporte para direcionamento das práticas institucionais que têm como finalidade a educação.

A presente pesquisa aborda a avaliação institucional e suas contribuições para o direcionamento das ações gestoras numa instituição pública de educação profissional e tecnológica. Diante da amplitude do tema, esse trabalho visa analisar as práticas avaliativas institucionais desenvolvidas em um *campus* da rede federal de ensino do Distrito Federal, buscando compreender suas motivações e as ações realizadas a partir dessas, na perspectiva da gestão democrática e participativa.

Delimita-se nesse trabalho a avaliação institucional praticada no âmbito educacional, pois essa pode se dar em dois níveis: em larga escala (externa) e institucional (interna/externa) (Freitas, Sordi, Malavassi, 2014).

A avaliação institucional externa em larga escala constitui-se como instrumento global de acompanhamento das redes de ensino, como meio de promoção de políticas públicas, podendo ser censitárias ou amostrais. Quando essa é realizada por organismos governamentais, caracteriza-se como uma avaliação do sistema educacional que objetiva analisar a proficiência dos estudantes após um ciclo de escolaridade e seu *feedback* é fundamental para subsidiar a avaliação institucional interna. A partir desses dados e de outros dados gerados pela própria escola, essa pode se autoavaliar, num processo de busca da identidade escolar, considerando suas tendências, saberes, conflitos e dificuldades (Brandalise, 2010).

Em termos bibliográficos, a pesquisa em avaliação institucional realizada no âmbito das escolas de educação básica, em especial no ensino técnico e tecnológico, ainda é insipiente. Destaca-se a relevância de pesquisas nesse campo, uma vez que essa favorece o efetivo acompanhamento do trabalho realizado pela escola.

A avaliação institucional traz à escola a possibilidade de construção de uma flexibilidade, implicando no repensar do significado da participação de todos que compõem o contexto escolar (Freitas et al, 2014). Só é possível a construção de uma escola reflexiva, no âmbito da avaliação, se essa, de forma consistente, promover a cultura de

avaliação interna em consonância com os resultados das avaliações externas, tendo em conta seu contexto interno/externo, seus parceiros e a comunidade atendida.

Face ao exposto, a escolha do tema desta Dissertação justifica-se, assim, pela sua relevância no contexto educacional, uma vez que a avaliação institucional, em especial a interna, pode orientar a condução da gestão da escola possibilitando uma reflexão mais apurada acerca dos caminhos mais adequados à prática pedagógica, valorizando a participação dos que compõem o ambiente educacional, direcionando e redirecionando as suas ações.

Paralelamente, a presente pesquisa foi motivada pela vivência da pesquisadora com a avaliação institucional interna em seu ambiente de trabalho, uma vez que, no ano de 2014, após reunião com o Reitor do Instituto Federal de Brasília, no *campus* no qual a pesquisa foi realizada, os servidores puderam expressar seus sentimentos em relação à permanência do gestor indicado para o cargo de Diretor Geral do *campus*. Foi sugerido que se fizesse uma reunião avaliativa da gestão para que, a seguir, a decisão fosse tomada. Esse momento fomentou a discussão da necessidade de se instituir o procedimento de avaliação institucional com ênfase na gestão. Foi marcada uma reunião com os servidores para que avaliassem o diretor geral e sua equipe (diretores de administração e ensino). Os servidores foram motivados a expressar verbalmente suas considerações em relação ao trabalho dos gestores e essas encaminhadas à equipe gestora por meio de ata. Foi dado *feedback* dos aspectos avaliados, bem como demonstrado o compromisso em manter ações avaliativas como forma de aprimoramento do trabalho gestor.

No ano de 2016, como melhoria da prática de gestão, além da reunião de avaliação, foi implantado um instrumento de coleta de dados, um questionário *online* com questões pertinentes ao trabalho da equipe gestora, enviado a todos os servidores e composto por questões relacionadas às responsabilidades, atribuições, receptividade a ideias e críticas, organização, valorização da equipe, gestão democrática, condução de processos e relacionamento com os servidores. Posteriormente, os dados foram sistematizados e apresentados aos servidores juntamente com a prestação de contas do que foi feito em relação às limitações destacadas.

Por sua vez, em 2017 foi incrementada uma nova ação de avaliação institucional com a inserção da avaliação pelos estudantes, no qual foi possível avaliar além dos gestores, os setores de atendimento ao estudante, a saber, Coordenação de Assistência Estudantil e Inclusão Social (CDAE); Coordenação de Registro Acadêmico (CDRA); Coordenação de Biblioteca (CDBL) e Coordenação Pedagógica (CDPD).

O resultado da avaliação foi apresentado a alguns setores e esses foram motivados a planejar ações de melhoria. A equipe gestora também organizou um momento de autoavaliação e *feedback* apresentando as ações tomadas a partir da avaliação.

O *feedback* tem considerável importância nos processos avaliativos, visto que possibilita aos servidores um parâmetro atual em relação às atividades que têm sido desenvolvidas pelo profissional e/ou pela equipe, com vistas à superação de possíveis dificuldades, direcionando todo o trabalho.

Assim, face ao exposto, são objetivos desta investigação:

Geral:

Analisar as práticas avaliativas institucionais desenvolvidas em um *campus* da rede federal de ensino do Distrito Federal, buscando compreender as motivações dos gestores e a percepção da comunidade escolar em relação às ações implementadas a partir dessa avaliação.

Específicos:

- Identificar os aspectos motivacionais da equipe gestora do *campus*, relativos à implantação da avaliação institucional;
- Identificar as ações voltadas à avaliação institucional promovida pela equipe gestora;
- Analisar ações voltadas à avaliação institucional na perspectiva da gestão participativa e democrática, em especial em relação ao processo decisório;
- Analisar a percepção dos docentes, técnicos e estudantes em relação às ações implementadas a partir da avaliação institucional;
- Analisar os resultados da implementação de ações realizadas a partir da avaliação institucional na perspectiva da gestão participativa e democrática.

Esta dissertação é apresentada em oito partes. Inicia-se por esta Introdução, na qual se apresenta o objeto de estudo. Na segunda parte, encontra-se a fundamentação teórica, constituída por três capítulos de revisão da literatura sobre o tema. Na terceira parte, há a metodologia da pesquisa, na qual constam os procedimentos empíricos de levantamento de dados, detalhamento do público-alvo e dos instrumentos utilizados. O quarto capítulo é dedicado a análise documental. O quinto capítulo é destinado a análise das entrevistas. O sexto capítulo traz considerações da análise dos questionários. O sétimo capítulo trata das convergências e divergências do tema estudado. No oitavo capítulo encontra-se a proposta de intervenção. Sequencialmente, apresenta-se as considerações finais.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta dissertação dois conceitos são fundamentais para a construção da fundamentação teórica. São eles avaliação institucional e gestão democrática. A Figura 1 apresenta esses conceitos de forma objetiva.

Figura 1 – Conceitos Fundamentais

Avaliação institucional	Instrumento para o aprimoramento da gestão pedagógica e administrativa, tanto das escolas quanto dos sistemas educacionais, com vistas à melhoria da qualidade. (Belloni. p. 31, 1999)
Gestão democrática	Inclui, necessariamente, a ampla participação dos representantes dos diferentes segmentos das escolas nas decisões/ações administrativo pedagógicas ali desenvolvidos. (Veiga, 1995, p.67)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

A seguir cada um desses conceitos será tratado de forma pormenorizada e relacionada à temática da pesquisa.

1.1. Avaliação Institucional

A avaliação é uma atividade que faz parte da vida humana e está presente no cotidiano dos indivíduos (Dias Sobrinho, 2005, p. 17). Nesse trabalho tratamos da avaliação educacional que diz respeito à avaliação da aprendizagem ou do desempenho escolar e à avaliação de currículos. Já a avaliação institucional se destina à avaliação de políticas, projetos e de instituições (Belloni, 1999)

A avaliação institucional interna é a avaliação realizada pelas instituições dos processos vivenciados em seu cotidiano (Oliveira, 2014). Momento este que requer uma participação de todos os envolvidos no processo; o que é proposto pela gestão escolar democrática, que segundo Ferreira (2001) é um dos elementos fundantes da administração da educação em geral e fundamental na construção da gestão da escola.

A avaliação institucional escolar se mostra um processo que envolve todos os seus atores, partindo das dificuldades concretas vivenciadas, com vistas a debater possibilidades de aprimoramento de suas ações. Se a avaliação em larga escala é externa à escola, a avaliação institucional é interna, realizada sob sua condução. Já a avaliação da aprendizagem é relacionada ao trabalho do professor em sua sala de aula. Mesmo que

essas avaliações sejam integradas, cada uma tem seu protagonista principal (Freitas et al, 2014).

Nesse sentido, Sousa (1995) destaca que a avaliação institucional se constitui em um processo de busca de compreensão da realidade escolar, tendo como finalidade subsidiar as tomadas de decisões quanto ao direcionamento das intervenções, visando o aprimoramento do trabalho escolar. Dessa forma, envolve a descrição, a interpretação e o julgamento das ações desenvolvidas, resultando na definição de prioridades a serem implementadas e direções a serem seguidas, tendo como referências os princípios e as finalidades estabelecidos no Projeto da Escola, ao mesmo tempo em que subsidia a sua própria redefinição.

Por ser um processo em que se busca a compreensão da realidade escolar, deve ser vivenciado por todos que integram o espaço educativo, cabendo ao gestor promover e manter espaços de participação efetiva em que as ações da escola sejam avaliadas, tendo em vista a relação que a avaliação propõe: “relação entre o que existe e o que é esperado, entre um comportamento e um comportamento alvo, relação entre a realidade e um modelo ideal.” (Hadji, 1994, p. 30).

É válido destacar que embora a avaliação institucional tenha grande valor no contexto educacional, sua prática ainda se mostra incipiente nos ambientes escolares. Neste âmbito, tornam-se necessários estudos sobre o tema e divulgação de práticas existentes de modo a colaborar por meio da divulgação de ações exitosas.

1.2. Gestão Escolar Democrática

A administração é a utilização racional de recursos para a realização de objetivos definidos. A atividade administrativa pode ser considerada ainda a descoberta de novos procedimentos e caminhos para se alcançarem finalidades (Paro, 2012).

Para Lück, Freitas, Girling, & Keith (2001) uma maneira de conceituar gestão é percebê-la como um processo em que pessoas se mobilizam de forma competente e organizada para que, por meio de uma participação ativa e competente, os objetivos da instituição em que trabalham sejam plenamente alcançados.

A gestão escolar estabelece uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o acompanhamento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais (Luck, 2009).

A compreensão do conceito de gestão pressupõe, em si, a ideia de participação, um trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seus encaminhamentos e agindo sobre elas coletivamente, tendo em vista que a existência de

uma organização requer uma ação construtiva conjunta, por um trabalho associado, orientado por uma vontade coletiva (Luck et al., 2001).

A democracia, segundo Sacristan (1999), pode ser conceituada como um conjunto de procedimentos para poder conviver racionalmente, dotando de sentido uma sociedade cujo destino é aberto, porque acima do poder soberano do povo não há poder algum. Bobbio (2000) afirma que a democracia é algo instrumental que estabelece um conjunto de regras de procedimento para a formação de decisões coletivas, em que está prevista e facilitada à participação mais ampla possível dos interessados.

A democracia, portanto, pressupõe a sobreposição do interesse coletivo em detrimento do individual, a pluralidade de ideias que é própria da diversidade social, a objetividade no bem comum e melhoria das condições sociais. A inter-relação de educação e democracia torna-se visível quando todos os entes envolvidos no processo educativo buscam a efetividade da ação pedagógica.

Para Dourado (2001) as ações necessárias para uma gestão democrática não são específicas de nenhum cargo, função ou pessoa. A organização democrática precisa reconhecer a necessidade indispensável de se trabalhar em equipe, tendo em vista que é por intermédio desse processo que inovações são geradas.

Por meio do trabalho em equipe é possível contar com a diversidade de experiências e habilidades dos integrantes de um grupo, valorizando o envolvimento de todos, inclusive na gestão. Nesse sentido, Luck et al. (2001) elucida que a abordagem participativa na gestão escolar demanda maior participação de todos os interessados no processo decisório da escola, envolvendo-os também na realização das múltiplas tarefas de gestão.

A democracia nos estabelecimentos de ensino, no Brasil, iniciou-se a partir da Constituição Federal (1988), que garantiu a igualdade de acesso e permanência na escola para todos os brasileiros, inclusive aqueles que não tiveram acesso na idade própria. Pode-se perceber ainda a garantia de uma gestão democrática nas escolas estabelecida na constituição e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394 (1996) onde se previu o estabelecimento de normas comuns para o ensino do país, como gestão democrática do ensino público na educação básica, garantia de participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Ao assegurar a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico a LDB vem atender aos anseios dos que atuam efetivamente no cotidiano escolar, proporcionando que os projetos educativos tenham maior coerência com as demandas da comunidade atendida. Outro fator importante trazido por esta lei é promover a participação da comunidade escolar em conselhos escolares, considerando a necessidade do envolvimento escola/comunidade, para que dessa integração resulte um aprimoramento constante da prática pedagógica, tornando a escola um ambiente de construção coletiva,

favorecendo um sentimento de pertencimento a todos os envolvidos no contexto educacional. Luck et al. (2001) afirma que aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto, promover a criação e manutenção de um ambiente propício à participação plena.

A gestão democrática da educação demanda mudanças paradigmáticas e não apenas nas estruturas organizacionais, para que seja possível a construção de um Projeto Educativo comprometido com emancipação social da comunidade escolar. Nessa perspectiva, deverá apontar para uma sociedade mais justa, democrática e pautada no conhecimento e inclusão social (Bordignon; Gracindo, 2006).

Além de ser uma forma de exercício democrático da gestão e um direito de cidadania, a gestão participativa envolve deveres e responsabilidades, ou seja, se a gestão democrática por um lado é uma atividade coletiva que requer participação e objetivos comuns, por outro depende também de capacidades e compromissos individuais e ainda de uma ação coordenada e controlada. (Libâneo, Oliveira & Toschi, 2012).

Duas razões justificam a implantação de uma gestão democrática nas escolas. A primeira é que a escola deve formar para a cidadania, e para isso ela deve dar o exemplo. A gestão democrática é um passo importante para o aprendizado sobre a democracia. A segunda é que a gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola, isto é, seu ensino. A participação na gestão proporcionará um melhor conhecimento do funcionamento do ambiente escolar e de todos os seus atores, viabilizará um contato permanente entre professores e estudantes, promovendo um conhecimento mútuo. (Gadotti, 2000).

1.3. Avaliação Institucional como Ação Norteadora da Gestão Escolar Democrática

A gestão escolar traz consigo suas complexidades uma vez que o objetivo primordial da escola é formar cidadãos, para alcançá-lo ela conta com seus profissionais, de áreas diversas, que devem ser considerados nos múltiplos momentos, configurando uma gestão participativa. Para melhor direcionar os diversos momentos e dilemas da prática educativa, pode-se contar com a avaliação institucional que poderá apontar fragilidades e potencialidades, facilitando o planejamento e as ações gestoras. Neste sentido, Afonso (2005, p. 18) elucida que “nas organizações a avaliação é fundamental em termos de gestão. Particularmente importante na estruturação das relações de trabalho, a avaliação é também um instrumento de controle e legitimação organizacional”.

Essa avaliação deve ainda considerar o que é mais importante para a instituição, estabelecer critérios objetivos que sejam contextualizados, propiciando uma melhor execução dela. Para Nóvoa (2014) a avaliação das escolas deve basear-se em dispositivos simples e exequíveis, que permitam ajustes no decorrer dos projetos, e não apenas um

balanço posterior. Neste sentido, é importante que a avaliação respeite critérios de pertinência, de coerência, de eficácia, de eficiência e de oportunidade.

Os critérios de avaliação são estabelecidos de modo associado com visões de mundo e práticas sociais de quem os concebem, emergem da perspectiva filosófica, social e política de quem faz o julgamento e dela são expressão. Assim, os enfoques e critérios assumidos em um processo avaliativo revelam as opções axiológicas dos que dele participam (Sousa, 1997). Daí surge à necessidade de uma construção coletiva dos critérios que serão objetos de avaliação. Torna-se necessário que sejam aprimorados constantemente, sempre que necessário. Pressupõe ainda que cada instituição possa criar seus instrumentos e modelos para uma avaliação institucional efetiva.

Para Luck (2012) avaliação institucional numa dimensão da gestão escolar, não é um fim em si mesma, uma vez que se justifica na medida em que colabora direta e efetivamente para a melhoria da capacidade da escola em promover seus objetivos educacionais por meio de uma gestão efetiva e associada ao planejamento e ao monitoramento, a serviço da responsabilidade social da escola. Nesse sentido, Freitas et al. (2014) destacam que a avaliação institucional é um processo de apropriação da escola pelos seus atores que possuem um compromisso social, principalmente com as classes populares, num contexto de responsabilização reconhecido como “qualidade negociada”.

Bondioli (2004) considera a qualidade em seu aspecto negociável, como uma transação em que indivíduos se reúnem para definir objetivos em comum, prioridades a serem seguidas por todos.

Com a avaliação institucional o que se espera é que o coletivo da escola localize seus problemas, suas contradições; promova momentos reflexivos sobre eles e estruture situações de melhoria a serem solicitadas ao poder público e ao mesmo tempo se comprometendo com elas (Freitas et al, 2014). Ao proporcionar a reflexão dos que estão envolvidos no contexto escolar, a avaliação institucional enriquece o espaço pedagógico, uma vez que favorece ou não o compromisso coletivo com uma ação educativa efetiva.

A escola que passa por um processo avaliativo sério e participativo encontra sua identidade e acompanha sua dinâmica. Aprende-se muito com esse processo, mas o que fica de mais importante é a vivência de um caminhar reflexivo, democrático, formativo. Todos crescem. Os dados coletados mudam, mas a vivência marca a vida das pessoas, renovando expectativas e compromissos com um trabalho qualitativo satisfatório tanto para a comunidade escolar quanto para a sociedade. Avaliação institucional é, portanto, um processo complexo. Ela precisa ser construída por cada escola. É o desafio de uma longa caminhada possível e necessária (Fernandes, 2002).

2. METODOLOGIA

Tal como referimos anteriormente, a presente pesquisa teve como objetivo analisar as práticas avaliativas institucionais desenvolvidas em um *campus* da rede federal de ensino do Distrito Federal, buscando compreender as motivações dos gestores e a percepção da comunidade escolar em relação às ações implementadas a partir dessa avaliação.

Em relação ao seu objetivo, a pesquisa se caracteriza como exploratória, pois conforme Gil (2010), essa tem como finalidade viabilizar maior familiaridade com um tema do qual ainda se sabe pouco e que se pretende aprofundar. No âmbito da instituição pesquisada, até ao momento, a prática de avaliação institucional realizada não havia sido objeto de nenhum estudo. Dessa forma, pretende-se explorar o assunto para facultar uma primeira perspectiva sobre esse processo e deixando pistas para trabalhos futuros.

Indica-se que a pesquisa tem caráter qualitativo, uma vez que “tem como propósito identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos, convocando, abertamente, a subjetividade dos atores envolvidos sem uma preocupação de quantificação. Estas pesquisas são as que mais aprofundam o conhecimento da realidade, pois têm como finalidade explicar a razão e o porquê das coisas”. (Gil, 2010, p. 28).

Porém, é importante indicar que os dados coletados por meio do questionário foram tabulados quantitativamente, embora analisados qualitativamente. Justifica-se essa aproximação ao quantitativo em função da quantidade de dados gerados pelo questionário. Fonseca (2002) afirma que a utilização conjunta das abordagens qualitativa/ quantitativa possibilita obter mais informações acerca do fenômeno estudado.

O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, pois consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos de forma que permita seu conhecimento detalhado. (Gil, 2010). No estudo de caso a pesquisa se concentra em um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos. Os dados devem ser registrados e trabalhados rigorosamente, mediante análise criteriosa. (Severino, 2007). É importante considerar que as generalizações, quando realizadas, são estabelecidas pelo leitor que reconhece sua realidade por meio da descrição da pesquisa.

No caso desta pesquisa foi investigado um dos dez *campi* do Instituto Federal de Brasília (IFB) selecionado por apresentar o processo de avaliação institucional interna como uma prática constante para o direcionamento da ação gestora. O *campus* foi escolhido por ser o único, entre os demais, em que existe a prática de avaliação institucional interna.

O *campus* estudado está situado em uma região administrativa do Distrito Federal. Atende aproximadamente 900 estudantes. São ofertados cursos diversos, dentre eles: a) Extensão: Espanhol; Espanhol, Inglês, Dança para 3ª idade; b) Formação Inicial e Continuada: Coral e Informática para 3ª idade, Inglês Básico e Pré-Intermediário, Espanhol Básico e Intermediário, Alemão; c) Técnicos Subsequentes: Eletrônica, Equipamentos

Biomédicos, Segurança do Trabalho; d) Técnico Integrado: Eletrônica e, e) Graduação: Licenciatura em Letras Espanhol.

O quadro de servidores é composto por 64 professores, 38 técnicos e 10 terceirizados nas áreas de recepção, vigilância e limpeza.

Os interlocutores da pesquisa são técnicos administrativos e docentes que estavam em exercício no *campus* no ano de 2017, visto que participaram dos momentos de avaliação propostos pela gestão.

Os servidores terceirizados, apesar de serem avaliados pelos servidores técnicos e docentes, não integraram a pesquisa, visto que, atualmente, não participam das reuniões de avaliação e das avaliações realizadas por formulário *online*.

Em relação aos estudantes, participam da pesquisa os que atualmente estão matriculados nos Módulos 3 e 4 dos cursos Técnicos Subsequentes em: Segurança do trabalho, Eletrônica e Equipamentos biomédicos, tendo em vista que participaram das avaliações aplicadas em 2017.

Reitera-se que os objetivos específicos da pesquisa são:

- Identificar os aspectos motivacionais da equipe gestora do *campus*, relativos à implantação da avaliação institucional;
- Identificar as ações voltadas à avaliação institucional promovida pela equipe gestora;
- Analisar ações voltadas à avaliação institucional na perspectiva da gestão participativa e democrática, em especial em relação ao processo decisório;
- Analisar a percepção dos docentes, técnicos e estudantes em relação a ações implementadas a partir da avaliação institucional;
- Analisar os resultados da implementação de ações realizadas a partir da avaliação institucional na perspectiva da gestão participativa e democrática.

Para alcançar esses objetivos foram utilizados como instrumentos de coleta de dados entrevista semiestruturada, questionário (Ghiglione e Matalon, 2007) e análise documental.

2.1. Análise documental

Severino (2007) afirma que o conteúdo dos textos é a matéria prima a partir da qual o pesquisador desenvolverá sua análise. A consulta a fontes documentais é imprescindível em qualquer estudo de caso. (Gil, 2010). Nesse sentido, a pesquisa documental realizada por meio da análise de quatro atas de reuniões de avaliação institucional com o objetivo de apreciar o trabalho dos gestores, no período setembro de 2014 a agosto de 2016. O objetivo dessa análise foi compreender a dinâmica

organizacional das reuniões de avaliação institucional e os temas recorrentes tratados e se houve *feedback* ao longo das reuniões e como esse foi realizado.

As atas que compõem a análise documental são das reuniões gerais onde ocorreram as avaliações dos gestores, das quais participaram servidores técnicos administrativos e docentes. A forma de realização das reuniões era convocação de todos os servidores e, em seguida, iniciava-se a reunião avaliativa com a ausência dos gestores. Aos gestores era dado conhecimento do que foi tratado nas reuniões pela leitura das atas.

Destaca-se que, por meio dos registros contidos nas atas, não há como distinguir a participação dos docentes e técnicos. Portanto, todos são caracterizados como servidores. Ressalta-se que foram utilizadas as seguintes siglas no texto: Direção Geral (DG), Direção de Administração e Patrimônio (DRAP) e Direção de Ensino Pesquisa e Extensão (DREP).

2.2. Entrevista.

Em relação à entrevista semiestruturada pode-se afirmar que essa é de natureza aberta, com questões pré-determinadas, mas com ampla liberdade para responder. (Gil, 2010).

Foram entrevistados o corpo diretivo e administradora da instituição com o objetivo de identificar os aspectos motivacionais relativos à implantação da avaliação institucional e as ações voltadas à avaliação institucional. Os diretores foram entrevistados para que se obtivesse uma visão global do processo de avaliação institucional do *campus*; bem como as considerações acerca das práticas avaliativas. O roteiro da entrevista semiestruturada para os diretores é composto por doze questões, conforme anexo.¹

Por meio da entrevista pretendeu-se alcançar os seguintes objetivos: identificar os aspectos motivacionais da equipe gestora do *campus*, relativos à implantação da avaliação institucional; identificar as ações voltadas à avaliação institucional promovida pela equipe gestora; identificar como se dá o processo decisório em relação às demandas da avaliação institucional, na perspectiva da gestão participativa e democrática e; analisar os resultados da implementação de ações realizadas a partir da avaliação institucional.

A entrevista realizada a administradora do *campus* foi realizada a distância e o guião foi composto por oito questões, conforme roteiro anexo ².

2.3. Questionário.

¹ Ver Anexo I – Guião de Entrevista - Gestores.

² Ver anexo II – Guião de Entrevista - Administradora.

O questionário foi elaborado a partir das orientações de Gil (2010) que afirma que esse consiste em traduzir os objetivos específicos da pesquisa, devendo as suas questões ser pertinentes face ao objeto e formuladas com clareza, de modo a serem compreendidas facilmente.

Em relação à forma, podem ser abertas, fechadas e dependentes. As questões abertas são aquelas onde solicitam aos respondentes para que ofereçam suas próprias respostas. Esse tipo de questão possibilita ampla liberdade ao respondente. Já nas questões fechadas nas quais se pede aos respondentes que escolham uma alternativa, as questões devem ser objetivas de modo a evitar ambiguidades e respostas lacônicas.

Os questionário aplicado aos servidores e aos estudantes tiveram como objetivo analisar a percepção dos docentes, técnicos e estudantes em relação à avaliação institucional e estão em anexo a essa dissertação³.

Destaca-se que o questionário destinado aos estudantes foi composto por sete questões fechadas e o questionário destinado aos servidores foi organizado em duas partes, compostas por questões fechadas e estruturadas em escala de Likert de cinco pontos. A escala Likert é amplamente utilizada em pesquisas de opinião, pois possibilita ao interlocutor expressar como se sente em relação a determinada afirmativa, escolhendo entre opções que variam entre *concordo plenamente*, *concordo*, *não concordo nem discordo*, *discordo*, *discordo totalmente*. Ressalta-se que ao final dos questionários foi destinado um espaço para comentários.

O número de estudantes que responderam ao questionário está descrito no Quadro 1:

CURSO	TOTAL DE ESTUDANTES	RESPONDENTES	PERCENTUAL DE RESPONDENTES EM RELAÇÃO AO CURSO
Segurança do trabalho	186	21	11%
Equipamentos biomédicos	107	15	14%
Eletrônica	25	20	80%

Quadro 1 – Estudantes respondentes do questionário

Para aplicação dos questionários os estudantes foram encaminhados ao laboratório de informática do *campus*. Os questionários foram enviados por meio de formulário *online* disponível no “*google docs*” e os estudantes tiveram a oportunidade de responder o questionário junto com a pesquisadora. Responderam ao questionário 56 estudantes, correspondendo a 40,87% do total de estudantes que se enquadravam no perfil apresentado para a pesquisa.

³ Ver Anexo III e Anexo IV – Questionários.

Aos docentes e técnicos o questionário foi encaminhado por e-mail e ficou disponível *online* por dez dias - 16/05/18 a 25/05/18 - sendo que foi enviado um e-mail como lembrete no oitavo dia, 23/05/18. Responderam ao questionário 42 servidores, correspondendo a 56% do total de servidores que se enquadravam no perfil apresentado para a pesquisa.

2.4. Procedimento de análise dos dados.

Os dados quantitativos do questionário foram tratados estatisticamente por meio de percentuais. Os dados qualitativos das perguntas abertas do questionário, dos comentários e das entrevistas foram tratados mediante análise de conteúdo.

Para Bardin (2016) a análise de conteúdo pode ser considerada como um conjunto de técnicas, com procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição, voltados à análise das comunicações, sendo aplicada em discursos, com a finalidade de averiguar as descrições destes. Destaca ainda que o objetivo dessa análise é compreender o sentido da comunicação e ainda desviar o olhar para outra significação. A leitura feita visa realçar o sentido que se encontra em segundo plano.

Por meio da análise de conteúdo, pretendeu-se analisar as mensagens que podem ser inferidas; compreender se há diversidade de opiniões em relação ao tema em questão; se a avaliação institucional interna tem sido norteadora das ações desenvolvidas pela gestão escolar e, ainda, se tem sido um fator de desenvolvimento de uma gestão democrática e participativa.

3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA ANÁLISE DOCUMENTAL

Na análise documental são apresentados os resultados da análise das atas. Para tanto, realizou-se uma pré-análise e, posteriormente, foram criadas categorias por eixo temático, conforme Bardin (2016), a saber: gestão democrática, planejamento, integração, comunicação e *feedback*.

A análise das entrevistas foi realizada por meio da análise de conteúdo, conforme Bardin (2016), por categorias temáticas definidas *a posteriori*, buscando compreender em sua totalidade a avaliação institucional realizada no *campus* estudado a partir das percepções dos gestores e da administradora. As categorias são gestão democrática, motivação, metodologia, impressões acerca da avaliação.

Os questionários foram analisados por meio de um levantamento quantitativo quanto à incidência das respostas fechadas e esse resultado foi analisado qualitativamente, já os comentários foram analisados conforme categoria temática.

A análise documental foi realizada por meio de análise temática de conteúdo, conforme o quadro categorial, considerando a frequência da repetição de temas, tendo o texto das atas como objeto de análise (Bardin, 2016).

CATEGORIAS	Ata 1 (A1)	Ata 2 (A2)	Ata 3 (A3)	Ata 4 (A4)
Gestão democrática		x	x	x
Planejamento	x	x	x	x
Integração	x	x	x	x
Comunicação	x	x	x	x
Feedback	x	x	x	x

Tabela 1 – Categorias de análise documental

Destaca-se que a A1 refere-se à primeira reunião que ocorreu em 18/09/14, com a presença de quinze servidores; a A2 refere-se à segunda reunião que ocorreu em 12/03/15, com a presença de dezesseis servidores; a A3 refere-se à terceira reunião que ocorreu em 04/11/15, com a presença de vinte e seis servidores; e a A4 refere-se à quarta reunião que ocorreu em 29/08/16, com a presença de vinte e cinco servidores.

3.1. Gestão democrática

A gestão democrática, segundo Luck (2012), pode ser considerada como um processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, além de tomarem parte de forma contínua de suas

decisões mais importantes, assumam os compromissos necessários para que sejam efetivadas.

Na ata A2 estão registrados elogios relativos à forma que a gestão direciona os trabalhos no *campus*, valorizando a participação dos servidores no processo decisório, bem como a acessibilidade da gestão. Na A4 é elogiada a forma da gestão conduzir conflitos, aspecto imprescindível quando se propõe a condução de uma gestão na perspectiva participativa:

A direção geral foi elogiada quanto à perspectiva participativa quanto à condução da gestão. (A2)

Ressaltou que na posição dele não mudaria nada, que gosta da forma de comunicação que utiliza com as pessoas, de como conduz os conflitos. (A4)

Entretanto, ainda na ata A4, a gestão considerada democrática e participativa é posta em xeque, por alguns servidores, conforme trechos da ata:

Na sequência houve a manifestação de outro servidor concordando com a fala anterior, quanto às decisões tomadas, pois não se busca um consenso, compartilhamento da decisão que já foi tomada, ressaltando que é a favor da gestão compartilhada, mas aqui não se compartilha tudo. (A4)

Há o registro relativo à fala de outra servidora que manifestou incômodo quanto à questão de determinadas situações nas quais a Direção se mostrou colaborativa, mas, de certa forma, fez cobranças em relação a isso, dando a entender como se fosse uma barganha:

O incomodo seria de uma estratégia, com o discurso em algumas situações onde dizia: Fique satisfeito e feliz por estar aqui, esse discurso é quase ameaçador, como se estivesse falando: você está em uma situação difícil agora, mas já contou com minha ajuda antes. Em momentos de embate fazia questão de lembrar: eu te chamei no concurso. (A4)

Assim, percebe-se uma postura autoritária do gestor em determinadas situações, o que não deve ter espaço em uma gestão democrática, pois as decisões devem ser pautadas na vontade coletiva e, ainda, direcionadas de forma horizontal. Uma gestão de fato democrática se constrói gradativamente, com uma reflexão contínua da prática, com vontade de superar as limitações de uma gestão autoritária e com o empenho de aprimorar as ações da instituição, desde as mais rotineiras até às mais complexas: “É que a democracia, como qualquer sonho, não se faz com palavras desencarnadas, mas com reflexão e prática.” (Freire, 1997, p. 62).

Ainda nesse aspecto, a participação constitui uma forma significativa de promover maior aproximação entre os membros da escola, visto que está centrada na busca de formas mais democráticas de promover a gestão de uma unidade social. As oportunidades de participação se justificam e se explicam, em decorrência, como uma íntima interação entre direitos e deveres, marcados pela responsabilidade social e valores compartilhados e

o esforço conjunto para a realização de objetivos educacionais (Luck, 2008). Em uma perspectiva democrática, os objetivos coletivos direcionam o trabalho da gestão:

Uma relação de bem-estar quanto ao Diretor Geral é que o mesmo tem uma defesa muito grande pelo Campus, na perspectiva de tomar as dores do que o coletivo do campus queria. (A4)

A democracia e a participação no ambiente escolar são grandes conquistas e demandam desafios constantes. Por meio da análise é possível perceber que a gestão busca a concretização da democracia em suas ações, mas que pontualmente acontecem situações em que se percebem posturas contraditórias. Dessa forma, por meio da avaliação interna realizada é possível demonstrar as insatisfações percebidas para que as limitações sejam superadas favorecendo uma gestão de fato democrática e participativa.

3.2. Planejamento

Chiavenato (2004) figura o planejamento como a primeira das funções administrativas, vindo antes da organização, da direção e do controle. Planejar significa interpretar a missão organizacional e construir os objetivos, bem como os meios necessários para alcançá-los com o máximo de eficácia e eficiência.

Nas atas analisadas encontram-se registros pertinentes sobre a questão do planejamento. Sua ausência trouxe problemas, por exemplo, na organização de um espaço cedido em que seriam ofertados cursos, conforme trecho abaixo:

Como exemplo foi citada a montagem do espaço da AEC (Associação Comercial), destacando o protagonismo da DREP, avaliando que ali também faltou planejamento e comunicação entre as duas diretorias. (A1)

A forma que o planejamento de 2014 foi realizado deixou a desejar, causando uma desmotivação por parte dos servidores em participar do momento no ano seguinte:

Comentou-se ainda que o planejamento de 2014 foi construído de forma menos plural e que um sintoma disso foi a baixa participação dos servidores no planejamento de 2015. (A1).

Esse comentário demonstra a necessidade de que o planejamento seja organizado de forma ampla, coletiva; buscando fomentar e valorizar a participação dos servidores.

Percebe-se, ainda, que algumas ações carecem de um melhor planejamento para serem alcançadas com êxito, sejam elas de cunho pedagógico ou administrativo, visto que problemas de ações não planejadas alcançam diferentes setores e/ou servidores. Nesse sentido, houve um comentário que demonstra essa preocupação:

Sugere-se à Direção Geral que seja realizada, em reunião geral, a avaliação de impacto a toda equipe quando da tomada de decisões sobre a oferta de novos cursos, local de oferta, etc. (A2)

O planejamento do trabalho possibilita uma previsão de todas as ações relacionadas aos vários aspectos da organização escolar, direcionando as responsabilidades de cada

setor da escola e dos membros de cada equipe (Libâneo et al., 2012). A ação de planejar deveria perpassar todas as atividades de uma instituição; entre outros fatores, sua importância se dá pelo fato de que todas as ações realizadas pelas instituições impactam a rotina dos servidores, sejam elas planejadas ou não. Em uma das atas, por exemplo, por meio do comentário:

A DREP deve repensar a quantidade de eventos e a participação dos alunos nos mesmos. (A3)

Percebe-se a necessidade de um planejamento quanto à quantidade de eventos em que a participação dos alunos é demandada, demonstrando a importância de que os professores estejam cientes previamente dos eventos que acontecerão para que definam os eventos prioritários e se organizem da melhor forma.

Em uma das atas um comentário traz a necessidade de se planejar ações de manutenção da infraestrutura da escola:

Outra situação que tem incomodado é quanto à questão da manutenção dos ambientes... sugere a união da DREP, DRAP e DG em se pensar alternativas, para que com o tempo a estrutura da escola não fique sucateada. (A4).

Por meio do planejamento é possível ter uma visão geral do que se pretende alcançar em determinado espaço de tempo, direcionando o trabalho dos servidores de uma instituição. Dessa forma, os “gestores educacionais no sistema e nas escolas precisam desenvolver habilidades em planejamento, identificação e resolução de problemas, de modo participativo, em gestão financeira, em liderança democrática, currículo e relações interpessoais.” (Freitas, 2000, p. 52).

É necessário que os gestores desenvolvam a habilidade de planejar seus trabalhos, para delimitar melhor as ações que devem ser desenvolvidas no âmbito pedagógico e administrativo da escola. As limitações de planejamento que nas primeiras atas foram percebidas aparentemente diminuíram, uma vez que na ata A4 a questão do planejamento surge como sugestão em relação à infraestrutura. É sabido que o planejamento deve ser constante em qualquer ambiente organizacional uma vez que direciona todo o trabalho a ser realizado.

3.3. Integração

A categoria “integração” teve sua inclusão motivada devido à sua importância no ambiente organizacional e por ter sido um tema apresentado em todas as atas.

Na ata A1 aparece como uma limitação a ser superada pela Diretoria de Administração, Almoxarifado e Patrimônio (DRAP) e na A3 como sugestão de melhoria ao mesmo setor, conforme trechos apresentados:

Discutiu-se que recentemente distanciamento entre a DRAP e suas coordenações aumentou bastante, com omissões e falta de orientação. (A1)

A atual gestão foi referendada, mas com ressalvas quanto à atuação da DRAP: ...comunicação e entrosamento. (A1)

Foi sugerido estreitar as relações entre a equipe da DRAP e o Gestor. (A3)

Por meio dos comentários percebe-se que a falta de integração do gestor com a equipe trouxe algumas dificuldades, se tornando em um dos casos como uma ressalva para referendar a equipe gestora.

Na ata A2 surge um elogio à Direção de Ensino Pesquisa e Extensão – DREP:

A DREP foi elogiada quanto ao seu espírito integrador tanto entre as equipes DRAP e DREP quanto entre servidores técnico-administrativos e docentes. (A4)

Na ata A4 é feito um elogio à gestão de forma geral:

...uma servidora disse que, apesar de ser nova no campus, percebeu que existe uma relação de união no trabalho em si, que existe clareza dos trabalhos realizados, uma ligação entre todos os setores, um trabalho em conjunto da DRAP, DREP e DG. (A4)

Por meio dos trechos apresentados se pode evidenciar que os servidores compreendem que a integração seja entre as direções ou entre os servidores e respectivos gestores traz benefícios para o ambiente organizacional.

Para existir uma integração entre as equipes de trabalho e seus gestores é necessário que exista um bom relacionamento interpessoal. Carvalho (2009) ressalta que as relações interpessoais da equipe e a consciência profissional são tão ou mais importantes do que a qualificação individual para as demandas. Se os membros se relacionam de maneira harmoniosa, com simpatia e afeto, as probabilidades de cooperação tendem a aumentar consideravelmente, a sinergia pode ser atingida e os resultados produtivos surgem de modo consistente.

Por meio da análise das atas nota-se alguns comentários que remetem a melhorias diante da falta de integração anteriormente percebida na Direção de Administração Almoxarifado e Patrimônio - DRAP.

Cabe elogio a todos - Em relação a DG, DRAP, DREP (A4)

...elogiando de maneira geral todo o trabalho realizado pela equipe... (Em relação à DRAP - A4)

...A equipe tem realizado um bom trabalho. (Em relação a DRAP - A4)

Percebe-se ainda que os servidores valorizam nos gestores atitudes que favoreçam a integração da gestão com os servidores. Na ata A4 a DREP tem sua postura integradora elogiada, conforme nos trechos destacados:

...Citou atitude que gostou muito quando a diretora visitou cada sala, perguntando a cada servidor o trabalho que ele realizava... (Em relação à DREP - A4)

...Ressaltando que a diretora é muito prática e que também foi no seu setor, chamou para sentar e perguntou quais as atividades desenvolvidas, e se mostrou apta a ajudar em todos os momentos... (Em relação à DREP - A4)

A integração é extremamente importante no ambiente organizacional, visto que favorece a cooperação, o trabalho em equipe, a empatia. Por meio das atas foi possível perceber que os servidores valorizam posturas de integração por parte dos gestores e buscaram propor melhorias, por meio da avaliação, quando não havia integração em uma das equipes. É salutar que os gestores estejam empenhados em proporcionar os momentos de integração uma vez que ao estar mais próximos tenderão a compreender melhor a necessidades dos servidores.

3.4. Comunicação

A comunicação, fundamental em toda organização, foi apontada em todas as atas. Segundo Carvalho (2009), no relacionamento, a comunicação tem um papel importante, pois ajuda a esclarecer problemas, resolver conflitos, expressar sentimentos.

A falta de uma comunicação foi percebida pelos servidores como uma falha considerável em algumas situações, inclusive, como citado anteriormente na ata A1, a comunicação foi considerada um problema entre a DRAP e DREP, e, uma ressalva na atuação da DRAP ao referendar a gestão:

Foi sugerido estreitar as relações entre a equipe da DRAP e o Gestor para melhorar a comunicação. (A3)

É sabido que a falta de comunicação ou uma comunicação inadequada traz diversos problemas ao andamento das atividades de uma instituição, visto que por meio dela é que os servidores tomam conhecimento das demandas, projetos, planejamentos.

Os servidores citaram o exemplo dos impactos das decisões da DREP nas atividades da DRAP, uma vez que a falta de comunicação entre as diretorias acarretou problemas na organização de um espaço em que seriam ofertados cursos da instituição.

Percebe-se uma considerável preocupação dos servidores com os problemas advindos da comunicação principalmente na DRAP uma vez que a comunicação se tornou uma ressalva para que a equipe gestora fosse referendada e foi sugerido que as relações do gestor com a equipe fossem estreitadas. Ao sugerir o estreitamento das relações nota-se que os servidores estão buscando formas de que a limitação apresentada seja superada para que possam desenvolver melhor as atividades que lhes cabem.

Na ata A4 existe um registro que apresenta um elogio à equipe da DRAP, podendo demonstrar que a limitação apresentada foi superada:

Outra servidora se manifestou no sentido de como o campus cresceu muito para quem veio do P-Sul (sede provisória), e explica que é muito diferente a relação que os setores têm hoje, pois os problemas não circulam nos corredores, sendo um mérito da DRAP, a equipe tem desempenhado um bom trabalho. (A4)

Ainda nesse aspecto, um servidor comentou que:

Com relação à gestão de forma geral, que a falta de comunicação nunca é um problema unilateral, e que as direções precisam estabelecer fluxos e processos. (A1).

Os problemas advindos da falta de comunicação não podem ser atribuídos unilateralmente, é preciso que se estabeleçam fluxos para que a comunicação se torne eficiente.

Comunicar-se não se trata somente de falar, mas também de saber ouvir o próximo; é um meio de interagir e ter êxito no ambiente organizacional (Chiavenato, 2003). Nesse sentido, a postura do diretor geral é elogiada na ata A4, conforme citado anteriormente, uma vez que demonstrou abertura em ouvir o servidor e teve sua forma de se comunicar elogiada.

A comunicação realizada de forma correta é importante para o relacionamento interpessoal e consequente resultado positivo para a instituição, uma vez que as pessoas trabalham melhor quando conhecem as rotinas de seu trabalho e o que a empresa espera deles e há entendimento entre os níveis hierárquicos, levando cada pessoa a contribuir da melhor forma (Chiavenato, 2006). Dessa forma, a comunicação é um fator relevante que deve ser considerado para que os objetivos do *campus* sejam conhecidos por todos e, assim, alcançados com êxito.

Por essa mesma razão Freitas (2000, p. 52) salienta que: “O exercício da autonomia e do planejamento participativo na escola exige mudança de comportamento e comunicação clara e aberta entre todos os componentes das comunidades escolar e local.”

Ao perceber a comunicação de forma adequada o servidor se sente melhor integrado no processo, principalmente em uma organização que se propõe a seguir uma proposta participativa de gestão.

3.5. Feedback

Carvalho (2009, p.105) afirma que *feedback* “é uma informação de retorno, uma retro informação, ou, simplesmente, uma informação como resposta a algum estímulo, verbal ou não”. O *feedback* é necessário para direcionar novas ações e avaliar as anteriores, se tornando um ciclo avaliativo.

Nas atas percebe-se um compromisso por parte da gestão em solicitar um constante *feedback* do seu trabalho por meio das avaliações, concentrando ações para sanar as limitações diagnosticadas. Essa prática está registrada na A2:

Cada direção expôs as providencias tomadas frente às críticas e sugestões apresentadas na reunião de avaliação anterior. (A2)

É percebida, também, quando desataca a melhoria das limitações apresentadas:

A equipe do campus Ceilândia ressaltou que foi notória a melhoria na condução da gestão (DRAP). (A2)

Por sua vez, o “*Feedback*” é citado na A1 por sua ausência na DRAP e como uma das ressalvas ao referendarem a gestão da DRAP:

O feedback entre os servidores e a DRAP é inadequado. (A1)

A atual gestão foi referendada, mas com ressalvas quanto à atuação da DRAP: ...feedback, respostas mais ágeis às demandas. (A1)

Ao citar que falta um *feedback* adequado na DRAP os servidores demonstram preocupação em ter um retorno breve das demandas solicitadas e ainda pode-se destacar que compreendem quão relevante o *feedback* é para o direcionamento da atividade gestora quando colocam o *feedback* como ressalva para referendarem a gestão.

Foi estabelecido, como encaminhamento, conforme registro na A1, que a avaliação da equipe deveria ser semestral com vistas a institucionalizar o momento como Avaliação Institucional considerando a necessidade do aperfeiçoamento constante da metodologia utilizada:

A periodicidade da ação de avaliação da equipe sem a presença dos diretores deve ser semestral com vistas a institucionalizar o momento como uma avaliação institucional, cuja metodologia seja construída e aperfeiçoada. A equipe irá se reunir em dezembro para verificar os avanços e resultados dessa discussão. (A1)

De fato, os momentos de avaliação foram ampliados. Percebe-se ainda que foi mantido o compromisso em aperfeiçoar a metodologia pelas mudanças que ocorreram nos instrumentos de avaliação desde que foi instituída. Começou com uma reunião dos servidores para avaliar o trabalho dos três gestores na ausência deles e, atualmente, além das reuniões presenciais, existem formulários *on-line* de cada direção preenchidos pelos servidores: formulário *on-line* de autoavaliação dos gestores, formulário impresso de reclamações/sugestões/elogios disponível na recepção do *campus* para a comunidade escolar e, ainda, formulário *on-line* de avaliação preenchido pelos estudantes em relação aos docentes, gestores e setores de atendimento.

Segundo Freitas (2006), a avaliação institucional é um processo coletivo que mobiliza a escola para apontar os problemas reconhecidos pelo coletivo, com vistas à sua superação. Nesse sentido, o *feedback* pode ser considerado elementar para que essa avaliação se consolide em uma instituição escolar.

Portanto, o *feedback*, é um retorno que aprimora o desenvolvimento de competências e habilidades em relação ao trabalho desempenhado pelo colaborador, e busca harmonia na proporção em que favorece uma troca de ideias e a concordância de conceitos entre colaboradores e gestores. (Chiavenato, 2004).

Em relação aos objetivos da análise das atas infere-se que a dinâmica organizacional das reuniões de avaliação institucional é organizada de forma que os

servidores estejam presentes e na ausência dos diretores coloquem suas opiniões sobre o trabalho da gestão.

Quanto aos temas recorrentes tratados nas reuniões configuraram-se nas categorias de análise aqui discutidas. E, em relação a como o *feedback* é repassado a comunidade, nota-se registro em atas dos momentos em que os diretores informam as ações realizadas a partir das sugestões e limitações trazidas na reunião anterior. Percebe-se um empenho por parte da gestão do *campus* em devolver um *feedback* em relação às limitações percebidas pelos servidores. Por meio da análise documental tornou-se possível verificar que algumas dificuldades percebidas foram superadas no espaço de tempo dentre as reuniões das atas analisadas.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

As entrevistas foram realizadas com os três diretores e as mesmas questões foram enviadas à Administradora que trabalhou no *campus* no período de 2016 a 2017 em formato de questionário. Os dados coletados foram apresentados sem distinguir a fala dos interlocutores por seus cargos a fim de resguardar a identidade de cada um deles. Portanto, serão caracterizados como P1, P2, P3 e P4.

A análise do conteúdo das entrevistas foi organizada em categorias que abrangessem não só os temas tratados, mas as percepções dos gestores acerca da avaliação institucional realizada no *campus*. As categorias eleitas foram gestão democrática; motivação; metodologia de avaliação institucional e impressões acerca da avaliação.

Ao final são apresentadas algumas considerações acerca da percepção do grupo gestor em relação à avaliação institucional.

4.1. Gestão democrática

Demo (1999) afirma que no cerne dos desejos políticos está a participação, que sedimenta suas metas eternas de autogestão, de democracia, de liberdade, de convivência. Portanto, no que diz respeito à gestão democrática participativa os gestores enfatizaram a importância da participação, pois essa oportuniza aos servidores se integrarem aos processos da gestão. P3 complementa dizendo ser muito importante que os estudantes também participem desse processo, visto que se trata de uma instituição educativa.

Para Libâneo et al. (2012, p. 454): “a participação, o diálogo, a discussão coletiva, a autonomia são práticas indispensáveis da gestão democrática”.

P4 afirma ainda, para além da participação, o equilíbrio de interesses da instituição e do público atendido, o livre acesso e a abertura da instituição em ouvir opiniões externas; conforme trecho abaixo:

Acredito que seja uma forma de buscar equilíbrio entre os interesses institucionais com a necessidade das pessoas que fornecem e usufruem dos serviços oferecidos pela organização. Seria uma forma de garantir o livre acesso, sem distinção de raça, credo, renda, escolaridade e vínculo. A meu ver, a intenção, a proposta e a ação da instituição estar aberta para ouvir, receber contribuições e outras visões diferentes da sua, e as pessoas para falar, participar, se sentirem parte como agentes de mudança, concretizem essa gestão democrática e participativa (P4).

A gestão democrática envolve a efetivação de novos processos de organização e gestão fundamentados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. Dessa forma, a participação constitui uma das bandeiras fundamentais a serem implementadas pelos diversos atores que constroem o cotidiano escolar (Navarro, 2004).

Em relação à avaliação institucional como fator de desenvolvimento de uma gestão democrática e participativa, os gestores consideram que a avaliação é de fundamental

importância na construção de gestão democrática, por possibilitar seu aperfeiçoamento, uma vez que avalia os resultados da ação gestora, resultados esses que impactam no trabalho das pessoas. Conforme trechos apresentados:

Ela tem uma importância, na minha modesta opinião, considerável, por que quando os servidores que estão compondo a equipe dentro de uma instituição escolar, nesse caso do IFB, eles participam do processo de avaliar os gestores, o corpo diretor que atua, no caso do campus, a gente consegue ter um feedback e eles se sentem pertencidos a esse processo de construção. (P3)

Nossa! Eu acho fundamental... Vejo que a avaliação é importante para que você aperfeiçoe algo que está deixando a desejar, e é muito intuitivo aplicar isso para a gestão. Então, assim, eu preciso de uma avaliação para verificar onde esses processos, fluxos, setores, e até mesmo os servidores, estão deixando a desejar por qualquer motivo que seja e a avaliação vai dizer isso; a partir daí a gente poder aperfeiçoar. Não é no sentido de punir, é no sentido mesmo de aperfeiçoar. (P2)

... na medida em que você não avalia você não consegue ter dimensão se o que você está fazendo está no caminho certo. Nem você, nem as pessoas que trabalham subordinadas aquela gestão, nem a sociedade que faz o custeio dessa educação pública que a gente faz aqui... Então, eu acho que não é possível se pensar em uma gestão que se propõe democrática sem avaliar se os resultados do que a gestão está fazendo, ou seja, a ação tem um efeito naquelas pessoas que estão subordinadas aquelas ações... (P1)

P3 ressalta que com a avaliação os servidores se sentem parte de um processo de construção e pondera que:

É claro que o modelo tem que ser muito bem aprimorado, muito bem escolhido, mas quando a gente tem a oportunidade de colocá-los nesse processo de avaliação, a partir do momento que a gente consegue escolher um modelo mais adequado, eles se sentem pertencidos; esse é o melhor sentimento que a gente pode gerar no servidor da ponta. (P3).

A avaliação dá voz a todos os setores da escola, incluindo os estudantes, o seu sentir e a sua opinião, pois, muitas vezes, esses são esquecidos. Como afirma Azevedo (2005) importa que os atores educativos tomem a palavra. Essa avaliação pode ser fator de desenvolvimento de uma gestão democrática e participativa quando há um envolvimento de todos os que compõem o contexto escolar na construção de todo o processo, uma vez que favorece a participação, cria um sentimento de pertencimento e de responsabilidade coletiva.

Para P4 a avaliação institucional é um momento em que a gestão possibilita aos servidores colocarem suas impressões sobre determinados tópicos, suas percepções sobre a gestão:

A avaliação institucional seria um instrumento concreto para viabilizar a oportunidade das pessoas demonstrarem suas visões, de forma direcionada a determinados tópicos, que sejam do interesse da organização. Portanto, a instituição direciona o que gostaria de saber, de ouvir, e as pessoas participam, de forma livre e espontânea, respondendo o que de fato percebem sobre a gestão. (P4)

P4 também percebe a avaliação institucional como fator formal de desenvolvimento da gestão democrática. Acrescenta que os participantes percebem o comprometimento da gestão com a avaliação, que valorizam a oportunidade dada nesses momentos para expor suas opiniões e formalizar solicitações que não foram atendidas anteriormente e/ou unir forças para formalizar alguma demanda urgente e necessária. Ressaltou, também, a necessidade de amadurecimento em alguns aspectos:

Acredito que sim, pois apesar de ter a necessidade de amadurecimento em alguns aspectos, o comprometimento da gestão com a avaliação, com a oportunidade de abrir o acesso para as pessoas falarem e participarem faz com que as falhas sejam mais facilmente superadas e toleradas. (P4).

De fato, a avaliação institucional busca um conhecimento da instituição, trazendo à tona suas fragilidades e potencialidades. Quando realizada de forma adequada e comprometida traz ganhos consideráveis para a qualidade do trabalho realizado na instituição.

A avaliação institucional da escola é conceituada como um processo que envolve todos os seus atores, buscando negociar patamares adequados de aprimoramento, a começar dos problemas vivenciados por ela (Freitas et al, 2014).

4.2. Motivação

Para Belloni (1999, p. 40) a avaliação institucional é um “processo sistemático de busca de subsídios para melhoria e aperfeiçoamento da qualidade da instituição”. Em relação a isso, pode-se inferir que os gestores percebem essa avaliação como uma forma de conhecer melhor e avaliar a instituição como um todo, verificando aspectos a serem melhorados já que possibilita um *feedback* das práticas de gestão.

Dentre os fatores que motivaram a implementação da avaliação institucional no *campus* os diretores afirmaram que era uma visão do diretor geral que, por sua vez, elucidou seu interesse em ter um retorno das ações realizadas pela gestão de forma geral, buscando verificar se as expectativas do público atendido estavam sendo alcançadas, promovendo uma gestão numa perspectiva democrática na qual seu representante é considerado apropriado pelas pessoas que representa:

O que mais motivou a implantação da avaliação do corpo diretor, foi a filosofia de trabalho do diretor geral. (P3)

Quando assumi a Drep... já existia essa cultura por parte do gestor máximo, no caso, o diretor geral, então, quando assumi a Drep ele já tinha essa visão, e aí na verdade eu só ajudo a operacionalizar. (P2)

Eu, quando assumi o campus era março de 2013. E eu sempre compreendi a gestão como um ciclo que ele envolve a preparação, a execução e a medição dos resultados, que aí seria um monitoramento e uma avaliação. Então, isso já veio muito claro em minha cabeça, quando assumi, que a gente teria que criar

um processo de avaliação, por conta da visão que eu tenho de gestão e por ser uma instituição pública. Então, a motivação veio disso, desse desejo muito forte de dar uma satisfação à sociedade, de dar uma satisfação à comunidade interna e de saber se o que eu propunha estava tendo reflexo que eu imaginava que teria.... Então, essa paz interior de saber que as pessoas têm o direito de gostar ou não do seu gestor e não gostando, por conta da perspectiva de uma gestão democrática, eles têm o direito de trocar. Então, essa é a grande motivação. (P1)

Percebe-se, na motivação da avaliação proposta pelo diretor do *campus*, seu interesse em ter as ações gestoras avaliadas pelo público da instituição, oportunizando o diálogo, a discussão coletiva que compõe uma gestão democrática.

Quanto à participação P3 analisa que a adesão dos servidores à avaliação dos gestores é baixa:

Eu acho baixa. Outro diretor acha que é boa porque as pessoas não têm essa cultura, esse hábito de avaliar. (P3)

P1 comentou que na avaliação presencial a adesão é de 80% e na *online* é de 50% quando é avaliado o trabalho do diretor geral. Porém, na avaliação das demais direções esse índice cai para 40%:

A adesão gira em torno de aproximadamente 50% na pesquisa online. Da presencial, como a gente convoca a reunião geral e em seguida faz a avaliação... temos a adesão acima de 80%, só não vem quem está dando em aula, de atestado, em aula do mestrado ou doutorado. Agora a online é de 50%, quando vai para as direções intermediárias, direção de ensino e administração cai para 40%. Então tudo que estamos falando é em cima de 50% que respondem. (P1)

Por mais que a participação na reunião presencial seja considerada maior, existem alguns fatores que levam a uma reflexão se é viável que permaneça como um momento avaliativo, uma vez que P1 e P3 afirmaram que muitos servidores comparecem à reunião, mas poucos fazem uso da palavra e as reclamações normalmente são direcionadas para o lado pessoal:

Às vezes a maioria do grupo está concordando. Tem uma maioria concordando, mas não está participando. E nessa reunião presencial só fala quem tem questões para reclamar. (P1)

Em um dado momento perdeu um pouco o sentido por que acabava que poucas pessoas tinham voz, apenas para criticar, e talvez esse não seja o grande motivo que leve a esse tipo de situação. ...essa reunião dos servidores da ponta pra avaliar perdeu um pouco o sentido na medida em que a crítica foi muito direcionada e muito por questões que nem sempre envolviam só profissionalismo dos gestores. (P3)

A preocupação dos gestores em relação às críticas, em relação ao lado pessoal e à participação verbal reduzida dos que estão na reunião de avaliação traz ponderações quanto à metodologia utilizada. A avaliação de desempenho tem como principal finalidade o reconhecimento do desempenho individual do colaborador, com vista a aprimorá-lo e de

forma que melhores resultados sejam alcançados pela organização (Chiavenato, 2004). No caso da avaliação dos gestores é preciso que os servidores estejam atentos às ações da gestão que podem ser aprimoradas por meio das sugestões que são recebidas, com vistas ao aperfeiçoamento da gestão e consequentemente da instituição.

4.3. Metodologia de avaliação institucional

A metodologia aplicada para a realizada da avaliação institucional no *campus* está pautada em dois níveis: 1) a avaliação dos gestores pelos servidores e 2) a avaliação dos setores/docentes pelos estudantes.

A avaliação dos gestores pelos servidores é composta pela aplicação de um questionário *online* enviado por e-mail aos servidores semestralmente e por uma reunião presencial avaliativa realizada anualmente. Porém, a direção informou que a tendência é reduzir esses momentos de avaliação:

Já chegámos de forma conclusiva ao entendimento que não precisa de tantos momentos, então a ideia é que a gente se for manter a presencial que ocorra uma vez por ano e a online uma vez; uma em cada semestre (P1).

A avaliação dos professores iniciou em 2015 e acontece semestralmente, por meio de questionários. Em 2017, foi incorporada ao processo a avaliação dos setores de atendimento aos estudantes, realizada também por meio de questionário *online*.

Nesse sentido, os gestores analisam que dentre os instrumentos utilizados pelo *campus* na avaliação institucional os principais são as reuniões de avaliação das direções, os formulários de avaliações das direções, a autoavaliação dos gestores, o formulário de avaliação dos docentes e dos setores de atendimento.

Em relação à autoavaliação P4 destaca:

Aplicamos a autoavaliação para os gestores somente no primeiro semestre de 2016 e depois suspendemos, com o objetivo de melhorarmos o instrumento, para ter mais utilidade e não aplicarmos somente por obrigação. Nunca mais houve preocupação ou demandas por isso. (P4)

Na avaliação institucional “a autoavaliação é o momento em que os sujeitos produzem uma reflexão coletiva, uma diagnose a respeito do conjunto de atividades institucionais, apresentando subsídios para uma tomada de consciência” (Queiroz, 2011. p. 87). Se a autoavaliação institucional traz uma reflexão coletiva subsidiando a tomada de consciência, logo, a autoavaliação dos gestores favorece o reconhecimento de suas limitações, para que ela seja efetiva, os gestores precisam esvaziar-se de seus preconceitos, buscando formas de sanar as dificuldades percebidas.

Ainda sobre os instrumentos de avaliação institucional P1 destaca o formulário “Deixe aqui seu recado”, disponível na recepção do *campus* e destinado à comunidade escolar como um todo, registrar sugestões, críticas, elogios; a visita às salas de aula por

parte da direção; bem como a ouvidoria e auditoria interna do IFB como instrumentos da avaliação institucional:

Tem o formulário “deixe aqui seu recado”... Temos a ouvidoria interna do IFB que é uma fonte de avaliação para nós que sempre contribui. Em certo sentido a auditoria interna também contribui com o processo de avaliação, por que eles auditam e sabemos como estamos. E isso que eu falei antes, de ir às salas, completa o processo. São esses os elementos por enquanto. (P1)

Outro fator importante, colocado em evidência por P3, é a metodologia propiciar a exposição dos diretores tornando o momento da reunião presencial de avaliação improdutivo:

Em um dado momento perdeu um pouco o sentido porque acabava que poucas pessoas tinham voz apenas para criticar e talvez esse não seja o grande motivo que leve a esse tipo de situação. Eu acho que o caminho é pelo google drive com a ideia do anonimato, isso aí eu, eu resguardo como importante, mas essa reunião dos servidores da ponta pra avaliar perdeu um pouco o sentido na medida em que a crítica foi muito direcionada e muito por questões que nem sempre envolviam só profissionalismo dos gestores. (P3)

P1 afirma que na reunião presencial só fala quem tem questões para reclamar e reforça a ponderação apresentada por P3 quanto à reunião presencial e destaca o processo de avaliação da própria metodologia utilizada:

Estamos analisando junto à equipe de planejamento porque essa reunião presencial vem chegando para a gente por meio da ata apontando os problemas, mas não apontando se aquilo é visão do grupo ou a visão de uma, duas, três pessoas. Então, a gente começou a ficar sem parâmetro. Às vezes a maioria do grupo está concordando, mas não está participando. ... Então, começou a nos preocupar, estamos debatendo isso com a área de planejamento para avaliar isso melhor. (P1)

Destaca-se que por meio das atas das reuniões presenciais é possível perceber diversos elogios de alguns participantes à gestão do *campus* quanto à integração das equipes, à forma de comunicação e condução de conflitos, à liderança, conforme trechos apresentados na análise documental. Dessa forma, pondera-se a afirmativa de que a reunião presencial só aponta aspectos negativos da gestão de forma não propositiva.

Ainda em relação ao aprimoramento da metodologia de avaliação institucional P4 afirma que:

A metodologia foi sendo aprimorada a cada avaliação, observando as colocações dos participantes tanto no próprio instrumento, como nas apresentações das avaliações e outras percepções dos gestores. (P4)

É importante que exista uma reflexão contínua para que a metodologia de avaliação institucional seja aprimorada para melhor atender os objetivos que se propõe.

P2, em sua fala, ressalta a importância de melhorar os instrumentos de pesquisa online:

Sei que o instrumento também pode melhorar, porque algumas perguntas na hora que a gente vai fazer a análise dos resultados é que a gente vai ver, que a gente percebe que a pergunta está mal formulada ou que as opções não estão adequadas. (P2)

E P3 acredita que seja necessário rever todo o processo de avaliação institucional para buscar uma ferramenta que traga resultados mais fidedignos:

Acho que talvez a gente tenha que repensar todo o modelo, por que a gente não tem ainda uma ferramenta que possa nos dar um resultado mais fidedigno. (P3)

No *campus* é perceptível o aprimoramento das práticas avaliativas o que demonstra a valorização do processo e o interesse de incorporar novos instrumentos. É necessário, portanto, que os instrumentos sejam reformulados sempre que necessário tendo em vista o alcance dos objetivos e a legitimidade da ação avaliativa.

Nesse sentido, para que uma instituição desenvolva uma cultura de avaliação é preciso que seja uma ação contínua, permanente e democrática, rompendo as resistências e favorecendo a participação da comunidade acadêmica (Queiroz, 2011).

Quanto ao alcance dos objetivos por meio da avaliação institucional, P1 e P3 deixaram claro que o projeto de avaliação institucional está em um nível inicial. Destacaram ainda que esse é o único *campus* que faz esse tipo de avaliação de forma sistemática.

P1 ressalta que o projeto está em nível inicial e que é preciso avançar no mapeamento de processos para que se tenha uma visão mais detalhada de todos os setores que compõe a instituição. Em sua fala, traz avaliação como cultura institucional. Ressalta que, atualmente, o retorno maior tem sido o ganho de legitimidade:

Eu acho que a gente está num nível embrionário. Nós somos hoje o único campus do IFB que tem uma ação voltada, com foco para isso, mas para essa avaliação ter um ciclo mais significativo no campus, a gente precisa avançar no mapeamento de processos. (P1)

A cultura de avaliação é um projeto a ser construído pelas instituições ao passo que vão inter-relacionando o que são e o que pretendem ser com as ações que continuamente vão planejando, a fim de garantir legitimidade política e validade institucional ao ato avaliativo. Nesse sentido, para que uma instituição desenvolva uma cultura de avaliação é preciso que seja uma ação contínua, permanente e democrática (Queiroz, 2011).

Dessa forma, apesar das ações avaliativas desenvolvidas no *campus* não se pode afirmar que há uma cultura de avaliação tendo em vista a necessidade de que a instituição tenha ações contínuas e permanentes:

Aplicamos a autoavaliação para os gestores somente no primeiro semestre de 2016 e depois suspendemos. P4

P2 afirmou ainda que a avaliação atinge seus objetivos e trouxe em sua fala algumas ponderações quanto à melhoria dos instrumentos, a necessidade de aumentar a participação. Enfatizou que a avaliação é um processo de aperfeiçoamento contínuo:

Sei que o instrumento também pode melhorar, porque algumas perguntas na hora que a gente vai fazer a análise dos resultados é que a gente vai ver, que a gente percebe que a pergunta está mal formulada ou que as opções não estão adequadas. Então assim, é um processo mesmo de..., eu acho, como falei, não tenho conhecimento no assunto, mas acho que muito é normal esse negócio de ser tentativa e erro, de aplicar, ver que não está bom e no semestre seguinte melhorar, ser um negócio contínuo, melhora contínua. (P2)

O autoconhecimento da instituição busca o aperfeiçoamento, a melhoria da qualidade do seu funcionamento, de suas atividades, das ações realizadas pelos sujeitos do processo de ensino, de aprendizagem e de gestão (Belloni, 1999).

4.4. Impressões acerca da avaliação

A avaliação institucional ainda gera ansiedades em muitos avaliadores e, principalmente, nos avaliados apesar de atualmente ela ser mais aceita. Como esse tema sempre foi associado à punição, ela ainda é vista, em muitos ambientes, como um processo ameaçador, como as “provas” de desempenho (Gadotti, 2010).

Em uma analogia a avaliação de desempenho que busca favorecer o desenvolvimento do profissional, um dos pontos fracos é quando o avaliado se sente injustiçado com o processo ou quando a avaliação provoca reações negativas nele (Chiavenato, 2004)

A equipe de gestão não está ileso em relação a esses sentimentos evocados pela avaliação. Palavras como insegurança e preocupação fizeram parte dos depoimentos.

P3 afirma que, quanto à avaliação:

Eu me senti um tanto quanto afetado, negativamente. Eu diria, porque a gente se sente pressionado ... para mim foi muito traumática. Então eu tive alguma dificuldade em aceitar as críticas. (P3)

Foi ressaltado o quanto é difícil ser avaliado e ser criticado evocando, inclusive, a sensação de injustiça, pois nem sempre o trabalho é reconhecido:

A primeira sensação, o primeiro impulso é de ficar com medo, é aquela insegurança... O meu primeiro sentimento é de preocupação com o que os outros estão pensando. É de receio em ser mal avaliada até porque eu me dedico tanto ao meu trabalho e de repente a possibilidade de ser mal avaliada me traz uma certa ansiedade... Mas na hora que se racionaliza o negócio é aquela coisa, se eu tiver realmente fazendo o meu trabalho isso será refletido na avaliação. (P2)

Também é destacada a personificação da avaliação, isto é, não se avalia o trabalho, mas a pessoa:

Detesto aquilo! Eu vou ser franca. Eu odeio aquilo porque eu acho que vira meio que um negócio assim de colocar a pessoa na fogueira. Eu acho muito mais. É expor. Parece que as pessoas estão num circo sendo apedrejadas ou expostas. Não acho aquilo produtivo. Desculpa! Até gaguejei. Detesto aquilo! Não gosto. (P2)

A avaliação realizada no ambiente escolar deve propor a reflexão das ações, o crescimento profissional, a construção de um ambiente educacional melhor. Dessa forma, não faz sentido que as pessoas avaliadas relacionem sentimentos negativos a esse processo. Chiavenato (2014) corrobora que toda pessoa necessita receber um *feedback* em relação ao seu desempenho para saber como está realizando suas funções. Um dos requisitos da avaliação de desempenho é enfatizar o desempenho do colaborador e não concentrar-se em uma análise subjetiva de hábitos pessoais. A avaliação deve ainda proporcionar benefícios para a organização e para as pessoas. Porém, na fala de P4, alguns têm dificuldade de lidar com as críticas apontadas nas avaliações, afirmando que elas são direcionadas para o lado pessoal:

Entretanto, na hora de tratar os dados, ainda são muito imaturos e vulneráveis, muitas vezes levando para o lado pessoal, tentando adivinhar quem foi que escreveu, ou justificando que há pessoas contrárias à gestão e que não perdem a oportunidade de demonstrar isso na avaliação. Realmente existem essas pessoas, mas também há aquelas que falam, que participam não somente para fazer uma perseguição, mas buscando a melhoria do todo. (P4)

A percepção quanto ao avaliar pessoas além de processos é compartilhada por outros gestores:

Emocionalmente é um desafio permanente a toda avaliação que chega, porque ninguém gosta de ser, de certa forma se sentir injustiçado. Então, algumas críticas a gente percebe a intenção de ajudar, de sugerir e algumas críticas a gente percebe a intenção de machucar, de ir direto no pessoal. Emocionalmente mexe com a gente. No geral, entre altos e baixos eu me sinto muito bem. (P1)

Portanto, alguns sentimentos advindos de momentos de avaliação dificultam que o processo de avaliação institucional cumpra seus objetivos de autoconhecimento e a orientação do processo de tomada de decisão. Sobre isso P4 afirma:

Quem mais defende o instrumento de avaliação é o que melhor aceita os resultados da avaliação. Já os outros gestores ainda não tinham a capacidade de considerar a avaliação como uma oportunidade de melhoria e acabavam levando para o lado pessoal e se sentindo ameaçados com a avaliação. Eram os que menos tinham capacidade de enxergar as potencialidades por trás das críticas. Entretanto, mesmo não tendo uma boa receptividade em relação aos resultados, nunca se posicionaram contrários à avaliação, nem resistentes. Concordavam em serem avaliados. Contudo, a imaturidade de lidar com os resultados se revelavam de forma prática nos encaminhamentos e no direcionamento das próprias ações. (P4)

Toda pessoa precisa receber retroação a respeito do seu desempenho para saber como está indo no seu trabalho. Sem essa retroação as pessoas caminham às cegas. Também a organização precisa saber como as pessoas desempenham as suas atividades para ter uma ideia de suas potencialidades. Na moderna concepção, a avaliação de desempenho, está mais orientada para o planejamento do desempenho futuro do que para o julgamento do desempenho passado (Chiavenato, 2014). Nesse aspecto se torna

necessário que os gestores compreendam a avaliação como um momento de reflexão com vistas à superação de limitações percebidas.

4.5. Considerações em relação à avaliação institucional na percepção do grupo gestor.

A avaliação institucional é um processo intrínseco à instituição, uma vez que interfere e produz efeitos sobre o seu funcionamento presente e futuro visando o aperfeiçoamento do funcionamento e a melhoria dos resultados educacionais (Belloni, 1999).

Percebe-se, pela fala dos gestores que eles compreendem a avaliação como algo amplo. Indicam que a instituição está num momento inicial da avaliação institucional e que precisam ampliar as práticas e reformular instrumentos para atingir seus objetivos. Apesar de um dos gestores considerar que os objetivos dessa avaliação têm sido alcançados, há questões a serem melhoradas.

Belloni (1999, p. 42) afirma que “é preciso que as pessoas assumam a avaliação como parte de seu cotidiano. (...) Precisamos criar uma cultura institucional de que a avaliação faz parte da nossa rotina, constituindo-se em uma ação regular da instituição”.

É interessante perceber que, conforme colocado por um gestor, já existe um ganho quanto à legitimidade da avaliação institucional no contexto do *campus* estudado, depreendendo-se que a avaliação faz parte da rotina institucional, principalmente pela frequência com que as avaliações acontecem.

Quanto à utilização da avaliação como direcionamento das ações da gestão algumas práticas relevantes foram apresentadas, tais como o *feedback* do trabalho realizado nas reuniões setoriais⁴, ação que resultou numa otimização do tempo; no acompanhamento e direcionamento pedagógico do trabalho docente; em melhorias dos setores de atendimento ao público interno e externo.

Entre o próprio grupo de gestores a avaliação institucional também gerou aprimoramento do trabalho. P1 afirma que foram muitas contribuições e que ficaria difícil de listar, mas como relevantes citou o diálogo entre gestores para analisar os resultados da avaliação, democratização do processo de escolha de coordenadores, suporte pedagógico para os docentes, provisionamento dos setores, direcionamento dos perfis dos gestores diretores intermediários, *feedback* aos servidores dos resultados da avaliação:

Bastante coisa viu?! ...por exemplo, provisionamento dos setores. ...O método de indicação de pessoas para assumir coordenações ...Conversar com os gestores, até no caso dos dois diretores, eu faço uma escolha, então, eu uso o que a avaliação estava criticando no gestor anterior e tento ver qual perfil que eu preciso para me assessorar nessa direções intermediárias. ... na avaliação que os alunos fazem dos professores quando dá um resultado abaixo de um determinado o patamar... nós conversamos com o professor, chamamos ele,

⁴ As reuniões setoriais são as que o gestor faz com setores em que participam apenas os membros de determinado setor.

oferecemos suporte pedagógico. ...Em relação aos formulários online, eu dou um retorno para a comunidade em cima das últimas avaliações... (P1)

P4 faz algumas ponderações quanto à forma de tratamento dos dados da avaliação, pois a gestão tem deixado lacunas em relação ao *feedback* de suas ações que podem comprometer a credibilidade em relação ao processo:

Com o passar das avaliações, alguns participantes demonstraram, nas reuniões em que participei, a falta de credibilidade e de confiança de que são ouvidos, ou de que os temas apontados nas avaliações são tratados de forma direcionada e planejada, assim como fazíamos com a parte estrutural da avaliação. Portanto, as pessoas valorizavam o instrumento e contribuía para melhorias, e não era exatamente o instrumento de pesquisa o problema, mas sim a parte posterior, do tratamento dos dados, que aí sim perdia a qualidade e a atenção necessárias, pois não percebiam efeitos.

Assim, é fundamental que a equipe gestora busque aprimorar o processo a fim de evitar constrangimentos e prejudicar o andamento do processo de avaliação. Para Gadotti (2010), uma pré-condição à avaliação institucional emancipatória, é que ela deve captar os pontos mais problemáticos da organização institucional e apontar os rumos de sua superação.

Indica-se ainda que se destine um tempo maior para discussão dos resultados das avaliações e que os pontos críticos fossem trabalhados individualmente, tendo em vista a superação do problema e o crescimento profissional.

Se a avaliação institucional é proposta com o objetivo de direcionar a ação dos gestores se torna imprescindível que os resultados provenientes dela sejam tratados com rigor e transparência. A comunidade escolar deve sentir-se confiante em relação ao projeto proposto, caso contrário se tornará apenas uma formalidade.

A avaliação deve produzir conhecimentos objetivos e constatações acerca de uma realidade. Neste aspecto, a avaliação institucional torna-se num importante instrumento para a melhoria do processo educacional, visto que os dados revelam características dos aspectos avaliados, possibilitando um diagnóstico sobre a instituição de ensino e servindo como base para a tomada de decisões (Grochoska e Eynng, 2005).

P4 destaca a questão do planejamento e sistematização dos resultados da avaliação realizada pelos terceirizados do trabalho gestão e da realizada pelos servidores efetivos do trabalho realizado pelos servidores terceirizados. Afirma ainda ser necessário sistematizar as avaliações dos terceirizados, criar formas de convencimento sobre a importância da avaliação institucional e até mesmo a autoavaliação, para que as ações sejam efetivas:

Apesar de aplicarmos avaliações das direções na visão dos terceirizados, esses dados nunca foram trabalhados de forma estruturada. Há também outras avaliações que foram desenvolvidas e aplicadas por meio da coordenação de planejamento, como a avaliação dos terceirizados pelos técnicos e professores, em que os dados também não eram trabalhados de forma planejada, direcionada. (P4)

A avaliação ainda não é considerada como um parte elementar de qualquer processo, como o planejamento, o referencial teórico e a metodologia, sobre os quais se pode falar sem meter medo em ninguém. Contudo, as reações negativas e as resistências à avaliação desaparecem quando se procura envolver a todos os interessados. Surpreendentemente a adesão a processos avaliativos pode ser muito grande (Gadotti, 2010).

Destaca-se ainda o papel do gestor como responsável pela avaliação institucional: “A eficiência e eficácia de todo e qualquer processo avaliativo estão relacionadas à forma como o gestor implementa seu projeto institucional e acompanha seus desdobramentos.” (Frizzo, 2003, p.8)

Nesse sentido, P4 afirma:

Se o diretor não encabeça, os outros gestores não se esforçam para aplicar. E falo isso com propriedade, pois eu que conduzia a aplicação e esperava o "start" das direções e isso somente vinha por iniciativa do diretor. (P4)

A pesquisa aponta que é imprescindível que os instrumentos da avaliação institucional sejam reformulados de forma participativa e que reflitam os interesses do coletivo da escola, pois tendo participado da construção, os sujeitos possam se mostrar mais empenhados em avaliar e em serem avaliados.

Em síntese, o aspecto que motivou a equipe gestora do *campus* a implantar a avaliação institucional foi a visão de gestão do diretor geral, que considera importante ter a gestão avaliada.

As ações voltadas à avaliação institucional promovidas pela equipe gestora foram a realização de reuniões com todos os servidores efetivos, aplicação de questionários por meio de formulário *online* para servidores e estudantes.

Quanto ao processo decisório das ações relativas às demandas da avaliação institucional, percebe-se que a gestão favorece a participação dos servidores, ouve suas demandas por meio da avaliação, mas ainda há contradições quanto à perspectiva da gestão participativa e democrática no processo.

Apona-se que os resultados da implementação das ações realizadas a partir da avaliação institucional foram acompanhamento e direcionamento pedagógico, provisionamento de setores, o método de indicação para os coordenadores e diretores intermediários, conversas com os diretores sobre pontos tratados na avaliação, modificações na metodologia das reuniões, *feedback* para os servidores das ações realizadas com base nas dificuldades apresentadas pelo grupo nas avaliações.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS.

Na análise dos questionários foi inicialmente realizado um levantamento quantitativo quanto à incidência das respostas e esse resultado foi analisado qualitativamente. Considera-se importante dar voz aos servidores e estudantes, pois como aponta Pereira (2009, p. 14) “ao vivenciar os processos educativos e democráticos, os participantes passam por uma transformação pessoal, assumindo posturas mais participativas e críticas. Essa mudança infere nas relações com os outros e com seu entorno, fazendo com que esse também se transforme.”

5.1. Percepção dos servidores quanto à avaliação institucional

Os questionários foram respondidos por 42 servidores do *campus*, sendo 54,8% docentes e 42,2% técnicos. Seguindo a organização do questionário a análise será realizada em dois blocos: percepção quanto à avaliação dos gestores (composta por seis questões) e percepções relativas à avaliação do servidor pelos estudantes (composta por sete questões). Além disso, alguns servidores registraram considerações no campo de comentários do questionário. Essas considerações foram incorporadas a análise conforme a temática.

5.1.1. Percepção dos servidores quanto à avaliação dos gestores

Foi questionado aos servidores se as práticas de avaliação realizadas no *campus* têm como objetivo direcionar a ação gestora. A maioria dos respondentes considera que sim, totalizando 73,80% (concordo plenamente, concordo), dessa forma é possível inferir que há um reconhecimento da atividade avaliativa no que diz respeito ao direcionamento das ações por parte da gestão a partir dos resultados da avaliação.

Lück (2012) afirma que a avaliação institucional está ao serviço da gestão da escola, uma vez que se constitui no trabalho da organização, orientação e mobilização dos diversos segmentos da escola com vistas a uma educação de qualidade.

Ao serem questionados se houve melhorias na forma de atuação da Direção após as avaliações 52% responderam positivamente, 28,57% não percebem melhorias e 19,04% não opinaram. Pode-se inferir que as melhorias na forma de atuação podem ser consideradas pequenas. Diante desse dado pode-se notar também a necessidade de divulgação das melhorias motivadas pela avaliação.

A avaliação das instituições escolares institucional tornou-se preocupação primordial para a melhoria dos serviços das escolas e universidades e para a conquista de maior autonomia (Gadotti, 2010).

O percentual de servidores que consideram a avaliação institucional realizada como uma formalidade foi de 33,33% dos servidores, ou seja, praticamente um terço dos

respondentes. Outros 64%, não pensam dessa forma. Ou seja, os servidores, em maioria, percebem a importância das ações avaliativas.

Estabelecer uma filosofia que sirva de base para orientar o processo de avaliação é imprescindível para o seu êxito, para que o processo avaliativo não se torne uma atividade rotineira e burocrática sem sentido. É essa teoria de base que definirá tanto os objetivos, o planejamento e os métodos a serem utilizados. Além de definir inicialmente se a abordagem será qualitativa ou quantitativa, estabelecer um cronograma de atividades e seu correspondente orçamento, necessita-se de uma discussão sobre a concepção e o modelo ou modelos avaliativos a serem seguidos (Gadotti, 2010).

Em relação à avaliação institucional como fator de gestão democrática e participativa os servidores 66,66% concordam que a forma como a avaliação é realizada contribui para a construção da democracia na gestão escolar do *campus*. A concepção de gestão democrático-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe (Libâneo et al., 2012)

Quanto à motivação dos respondentes em participar dos momentos avaliativos 52,5% responderam de forma positiva ao passo que 26,18% responderam que não se sentem motivados a participar. Os demais 21,42% não têm uma opinião formada sobre o assunto.

Motivação é “o processo que gera estímulos e interesses para a vida das pessoas e estimula comportamentos e ações.” (Castro, 2015, p. 89). Apesar de a maioria afirmar motivação em participar dos momentos propostos, é considerável o número dos que não se sentem motivados. Dessa forma, é salutar que as atividades avaliativas sejam aprimoradas de forma coletiva para que ao fazer parte da construção dos instrumentos, os servidores se sintam motivados a utilizá-los.

Quanto ao empenho da gestão do *campus* em tratar pontos frágeis percebidos nas avaliações, 26 (61,90%), a maioria dos servidores, percebe o empenho da gestão em tratar as fragilidades demonstradas pela avaliação. O processo de avaliação interna tem o objetivo principal de fotografar a instituição em seus aspectos pedagógicos e organizacionais, tendo em vista seu caráter permanente de ser um local de construção do conhecimento, sempre buscando redimensionar as limitações em concordância com os pressupostos constituídos no Plano de Desenvolvimento Institucional (Frizzo, 2003).

Na percepção dos servidores enquanto avaliadores, a avaliação institucional no *campus* pode ser considerada como um instrumento de gestão democrática. Existe um empenho da gestão em ter a avaliação como suporte de direcionamento de suas ações, buscando tratar as fragilidades apontadas nela. Notam ainda algumas melhorias provenientes da avaliação. Há que melhorar a metodologia de avaliação para que a motivação em participar do processo seja ampliada.

5.1.2. Percepção dos servidores ao serem avaliados

Os servidores que percebem a que a avaliação traz a oportunidade de reflexão sobre o trabalho somam 92,95%, demonstrando que os servidores compreendem os benefícios trazidos por ela, bem como a importância de terem suas ações avaliadas.

A instituição escolar deve incorporar uma prática reflexiva, se tornando uma organização aprendente, voltada para qualificar os que nela estudam e trabalham. A escola reflexiva é aberta ao diálogo com a comunidade externa, estando atenta às necessidades da comunidade interna, busca envolver todos os segmentos no clima da escola, na construção do seu projeto e na avaliação da qualidade educativa (Alarcão, 2001). A reflexão do desempenho dos servidores deve ser uma ação constante no ambiente escolar uma vez que por meio dela pode-se buscar formas de qualificação.

Ao serem questionados se a avaliação traz uma motivação de buscar formas de aprimorar o próprio trabalho, 57,14% disseram sim e 14,28% não concordam nem discordam dessa afirmativa. Infere-se que o servidores percebem a avaliação como um importante instrumento de desenvolvimento profissional.

A avaliação institucional destaca-se como um dos instrumentos de considerável influência no processo de gestão. Em sua perspectiva interna, conforme Gadotti (2010) visa a melhoria das relações sociais, humanas e interpessoais, bem como o aperfeiçoamento continuado de seus integrantes.

Quanto à forma como é feito o *feedback* das avaliações, 45,23% consideraram positiva, 38,09% considera negativa e 19,04% não tem uma opinião formada sobre o assunto. Assim, a quantidade dos que concordam que a forma de retorno das avaliações é adequada não alcançou metade dos respondentes, demonstrando que existe a necessidade de que a metodologia utilizada para o *feedback* seja reformulada. Montana e Charnov (2006) ressaltam que o uso eficiente do *Feedback* é uma valiosa ferramenta para a administração do desempenho no trabalho.

É possível notar que os servidores percebem a relevância de serem avaliados pelos estudantes como parte do processo, pois 76,19% responderam que se sentem confortáveis com esse processo. A compreensão por parte dos servidores em terem suas atividades profissionais avaliadas pelos estudantes demonstra que percebem quão relevante a avaliação pode ser para o desenvolvimento de novas competências. Sobre a avaliação dos professores pelos alunos Belloni afirma que “a participação dos alunos na avaliação de desempenho docente, integrada à autoavaliação docente e à instituição é uma experiência crescente e positiva (2003, p.28). Em uma analogia, essa mesma avaliação dos técnicos-administrativos pode ser igualmente positiva.

Em relação à afirmativa de que a autoavaliação é a melhor forma de refletir sobre o desenvolvimento do profissional 47,61% apresentaram uma percepção positiva em relação a ela e 28,57% uma percepção negativa. É também significativo o percentual de 23,80%

que não tem opinião acerca dessa temática. A maioria considerou que a autoavaliação deve ser a melhor forma de reflexão, ela tem sua importância no processo de avaliação do desenvolvimento profissional, mas deve ser complementada pela avaliação dos pares, sejam estudantes ou colegas. “A auto-avaliação é necessária, mas insuficiente.” (Gadotti, 2010, p.12).

Em relação à metodologia de avaliação dos setores/docentes pode-se notar que carece de uma reformulação, uma vez que o percentual dos que a consideram adequada alcançou 45,23% dos respondentes; 28,57% não consideram adequada; 26,19% não tem opinião formada quanto a metodologia. Para que a metodologia seja adequada é preciso que represente a opinião da maioria, demonstrando nesse sentido a importância de os processos avaliativos serem construídos de forma coletiva. Gadotti (2010) lembra que uma das pré-condições para que um processo de avaliação e reestruturação institucional seja emancipatório, é que seja múltipla, permanente e em processo.

Quanto à contribuição da avaliação institucional para o aprimoramento do trabalho, 59,52% concordam que aprimoraram seus trabalhos após a avaliação dos estudantes. Os que discordaram somam 7,14% e 33,33% não concorda nem discorda dessa afirmativa. A maioria dos servidores consideraram a avaliação como ponto de partida para melhorias do trabalho que realizam. A finalidade da avaliação é a qualificação de pessoas e instituições e se traduz pela melhoria da qualidade dos serviços prestados (Gadotti, 2010).

Como no questionário havia espaço para comentários destacam-se alguns deles relacionados à gestão democrática e à metodologia empregada à avaliação institucional.

Quanto à relação entre avaliação institucional e gestão democrática os servidores afirmam:

O processo de avaliação institucional no Campus visa conectar gestão e avaliação ao conjunto de trabalho com o intento de incorporar à cultura democrática a avaliação coletiva. (S1)

Sei a importância que os processos avaliativos têm na construção de uma gestão mais democrática e dialógica. (S2)

A avaliação institucional realizada do Campus é feita de forma séria e sempre com o objetivo de promover a melhoria do processo educativo. (S7)

A avaliação institucional em si busca a melhoria do processo educativo, é ainda uma importante forma de participação quando se insere no contexto uma gestão democrática. Libâneo et al. (2012) destacam que a avaliação presume acompanhamento e controle das ações decididas de forma coletiva com o objetivo de verificar o estado real do trabalho desenvolvido e aprimorar o trabalho escolar, visto que ao conhecer as dificuldades pode-se analisar as causas e encontrar meios de superá-las.

Em relação à metodologia empregada os servidores comentaram:

A avaliação deve ser mais objetiva. (S4)

O processo de avaliação institucional realizado no campus poderia ser mais amplo e sem tantas alterações de escalas de avaliação. (S5)

Acredito que é necessário aprimorar os instrumentais de avaliação institucional no sentido de nortear as questões que se deseja saber e permitir questões abertas. (S6)

Destaco que é imprescindível que os métodos de avaliação devam ser constantemente revisados a fim de que seja verificado se continuam atendendo às necessidades do nosso Campus e às novas realidades que surjam, eventualmente. (S3)

Avaliar o contexto escolar transpõe a apreciação do desempenho do professor e as condições da escola. Ou seja, é necessário construir-se uma prática sistemática de avaliação dos diversos sujeitos e componentes da organização, incluindo até mesmo a própria avaliação. Com tal abrangência a avaliação possibilita a identificação das dificuldades e dos sucessos, apoiando encaminhamentos e decisões sobre as ações necessárias, sejam elas de natureza pedagógica, administrativa ou estrutural. (Sousa, 1997).

Os servidores, enquanto avaliados, percebem a importância da avaliação como direcionamento de suas ações.

5.2. Percepção dos estudantes em relação à avaliação institucional

Os questionários foram respondidos por 56 estudantes, o que corresponde a 18% dos estudantes dos cursos pesquisados. Desses estudantes 75% são do sexo masculino e 25% do sexo feminino.

Os estudantes participam da avaliação institucional semestralmente por meio do preenchimento de um questionário *online* em que há questões que buscam compreender o nível de satisfação em relação aos professores, direção e setores de atendimento ao estudante.

Seguindo a organização do questionário a análise será realizada a partir das questões que o compõem e que estão agrupadas em três categorias, a saber: melhorias implementadas nos setores de atendimento do *campus* após a avaliação; importância da participação nos processos de avaliação institucional e importância da avaliação institucional.

5.2.1. Melhorias advindas da avaliação institucional

Ao serem questionados quanto à atuação dos professores 39,38% perceberam melhorias após as avaliações; 28,56% não perceberam melhorias e 32,14% preferiram não opinar.

Em relação à atuação da gestão 42,85% não soube opinar marcando o item “Não concordo, nem discordo” e 41,06% concordam que houve melhora.

Quanto ao atendimento no Registro Acadêmico 55,35% marcaram a opção “Não concordo, nem discordo” e 33,72 % indicaram melhoria no atendimento.

No setor de Coordenação pedagógica 46,42% dos respondentes não tem opinião formada quanto a mudanças positivas no atendimento e 39,28% perceberam melhorias.

No setor de Coordenação de Biblioteca 51,78% marcaram a opção “Não concordo, nem discordo” ao passo que 35,71% afirmaram que perceberam melhorias.

Ao analisar as respostas dos estudantes encontra-se que na maioria das questões a opção preponderante foi “Não concordo nem discordo”. Infere-se que para esse grupo a avaliação institucional está distante de sua realidade.

Torna-se, portanto, evidente a necessidade de que as práticas avaliativas que envolvem os estudantes sejam aprimoradas de forma que estes percebam seu protagonismo. É imprescindível a divulgação das práticas avaliativas desenvolvidas no *campus* e a socialização dos seus resultados.

A indiferença dos estudantes também pode estar relacionada ao fato de que esses não tenham identificado melhorias significativas no atendimento do *campus* que possam estar relacionadas à avaliação institucional.

O envolvimento e a participação dos professores, pais, alunos e a comunidade é essencial para dar credibilidade e legitimidade ao processo de avaliação institucional. (Gadotti, 2010).

5.2.2. Importância da participação nos processos de avaliação institucional

Ao serem questionados sobre a importância de sua participação na avaliação dos setores de atendimento do *campus*, dos professores e da equipe gestora, 55,35% dos estudantes consideram importante a participação. Porém, 30,35% não tem opinião formada acerca dessa importância. Esse dado é coerente com a percepção dos estudantes em relação às melhorias advindas da avaliação institucional, nos setores de atendimento (Biblioteca, Coordenação Pedagógica, Registro Acadêmico, Assistência Estudantil), pois a maioria dos estudantes optou em marcar a opção “Não concordo nem discordo”.

A participação é a principal forma de assegurar a gestão democrática, uma vez que possibilita o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar; proporciona ainda um conhecimento mais amplo dos objetivos e metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, promovendo um clima de trabalho favorável à maior aproximação entre professores, pais e estudantes (Libâneo et al., 2012).

5.2.3. Importância da avaliação institucional.

Foi questionado aos estudantes se esses consideravam relevante a avaliação institucional. Do total de respondentes, 37,50% considera necessária essa avaliação; 32,14% não souberam opinar e 30,35% não percebe a sua necessidade.

Dessa forma, nota-se que além de proporcionar a participação dos estudantes nos processos avaliativos é igualmente importante que compreendam quão sério é o processo e o quanto podem colaborar por meio dessa participação. Integrar os estudantes ao processo de avaliação de seu próprio desempenho e do trabalho da escola como um todo representa o reconhecimento desses como interlocutores da gestão educacional, transformando as relações de poder e subordinação presentes na organização escolar (Sousa, 1997).

Portanto, o estudante ao ser integrado, poderá se sentir parte do processo, percebendo o quanto pode colaborar na construção de um contexto educacional em que a democracia se faz realidade.

De todo modo, esse dado merece uma atenção maior, visto que, para que uma avaliação seja considerada institucional em uma perspectiva democrática, é relevante que os estudantes sejam ouvidos e participem da construção dos instrumentos, para que seja fator de aprimoramento da prática pedagógica como um todo. A qualidade técnica e a legitimidade política do processo avaliativo são essenciais para que os seus resultados possam se tornar ações efetivamente relevantes e transformadoras (Belloni, 1999).

6. CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS ACERCA DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL – TRIANGULAÇÃO DE FONTES.

Por meio dos registros e percepções dos servidores, gestores e estudantes notam-se algumas convergências e divergências que serão expostas nesse tópico, favorecendo uma compreensão detalhada acerca do objeto de estudo.

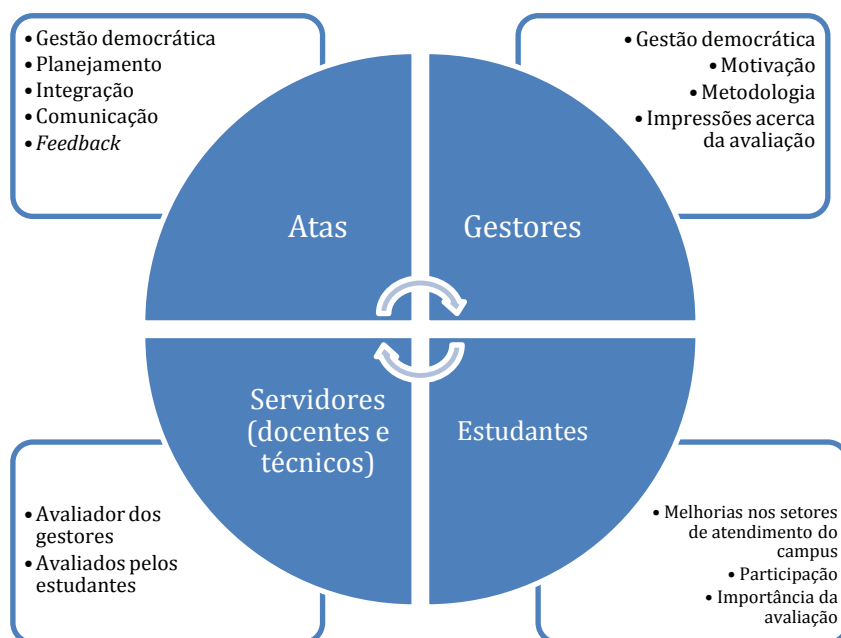


Figura 2 - Categorias de análise

6.1. Divergências

A gestão democrática e participativa é considerada pelos entrevistados uma gestão em que a participação é garantida e as opiniões da equipe são consideradas. Apesar da gestão democrática ter sido definida adequadamente pelos gestores houve alguns comentários registrados em ata e no questionário apontam posturas da gestão consideradas incoerentes com uma perspectiva democrática de gestão.

Ainda nesse sentido, a avaliação institucional é considerada como fator de gestão democrática pelos gestores e servidores, porém, em uma das entrevistas constam ponderações no que diz respeito ao direcionamento das ações provenientes da avaliação.

Freitas (2000) salienta que a participação no processo educacional é fator indispensável para uma vivência democrática, e para o exercício pleno da autonomia, o que impõe desafios constantes para as comunidades escolar e local. Esses desafios são tão consideráveis e tão constantes que, por vezes, a almejada participação torna-se mera utopia.

Apesar da avaliação ser considerada pelos gestores fator de *feedback*, este em relação a reunião de avaliação tem sua eficiência questionada, e seu aprimoramento

cobrado pelos servidores. Conceitua-se *feedback* um retorno que visa aprimorar o desenvolvimento de competências (Chiavenato, 2004).

A avaliação institucional direciona o trabalho da gestão no *campus* estudado na opinião dos gestores, servidores, com a ressalva enquanto ao tratamento dos dados, uma vez, que por um dos entrevistados é considerado ineficiente, comprometendo o processo.

Uma divergência é percebida entre os estudantes, uma vez que demonstraram considerável falta de motivação ao participar da pesquisa, visto que na maioria das perguntas preferiram optar pela resposta “não concordo, nem discordo” e em maioria afirmaram que não percebe a necessidade desse tipo de avaliação, entretanto, disseram considerar a avaliação como uma importante forma de participação.

A gestão democrática na educação exige, necessariamente, a participação da comunidade no processo educacional, sem o que seria muito mais um arranjo interno dos componentes da escola que atenderiam a interesses que certamente não estariam coerentes com as expectativas da comunidade (Hora, 2009).

Notou-se por meio da análise documental que houve melhorias após as avaliações na condução da gestão. Os servidores enquanto avaliadores afirmaram que a gestão se propõe a tratar pontos críticos tratados na avaliação. Já em uma das entrevistas, há uma contestação desse dado, informando que o tratamento dos dados recebidos deixa a desejar.

6.2. Limitações da avaliação institucional

A partir dessas divergências inferem-se algumas limitações à avaliação institucional no *campus* pesquisado.

O mapeamento de processos é considerado por P1 uma limitação da avaliação institucional no *campus*:

A gente não tem tudo sistematizado. É um esforço de fazer acontecer. A gente precisa fazer um mapeamento de processos, a gente precisa ter um gerenciamento dessas avaliações melhorados, a gente precisa ter um fluxo de avaliar e feedback maior. A gente precisa que a avaliação avance para um modelo 360, ou seja, que além dos diretores, que o servidor também tenha uma avaliação dele, muito no princípio formativo. (P1)

Avaliação 360 graus é uma técnica na qual os participantes recebem simultaneamente *feedbacks* estruturados de seus superiores, pares, subordinados e outras pessoas da comunidade com a qual interagem. Ela visa contribuir para o desenvolvimento de comportamentos e habilidades de liderança demandados pela instituição na qual é aplicada (Reis, 2000). Parte do pressuposto que quando a avaliação é realizada por diversos atores se torna mais rica e fidedigna do que quando feita por uma única pessoa, pois a percepção dos avaliadores se dilui nas avaliações realizadas pelos demais, contribuindo para tornar o diagnóstico de desempenho das competências mais preciso e próximo da realidade (Silva, 2001).

O mapeamento de processos possibilita um conhecimento das atividades de cada setor, facilitando o direcionamento do que se pretende avaliar. A avaliação 360 graus proporciona um envolvimento de todos os servidores como avaliadores e avaliados, trazendo a tona diversas percepções, tornando a avaliação mais autêntica. Pelo desejo de ampliação das ações avaliativas, envolvendo todos os servidores, nota-se uma valorização da avaliação formativa com todos os benefícios inerentes a ela.

P4 pondera que a pouca disponibilidade de tempo para discutir os resultados da avaliação, bem como a inexistência de mecanismos de acompanhamento das ações decorrentes da avaliação, são aspectos limitadores da efetividade da avaliação institucional:

A reunião prévia às apresentações, entre os gestores, para verificarem os resultados são corridas e, por serem “coletivas”, não tratam individualmente dos problemas, a não ser que sejam críticos e severos. (P4)

Essa parte de trabalhar os dados que foram coletados na avaliação ainda está muito deficiente. Dependendo do tópico que é avaliado, o diretor pode demonstrar mais ou menos aceitabilidade de tratar sobre o assunto. Não há cobranças efetivas de que sejam pelo menos esclarecidas as questões levantadas e nem planejamento de atuações efetivas em pontos críticos. (P4)

Esse pensamento é corroborado por P4 quando diz que o problema da avaliação está no tratamento de dados, pois não possui a qualidade nem recebe a devida atenção; e reafirmado pelos servidores e pode ser exemplificado na fala de S5:

Falta um feedback mais apropriado, em reuniões posteriores, sobre os problemas identificados nas reuniões anteriores. (S5)

Para que um *feedback* seja construtivo, ele deve ser direcionado para comportamentos em que o receptor modifique sua ação ou comportamento por meio do reconhecimento de um ponto falho, refletindo assim um esforço no sentido de corrigir o que foi apontado (Carvalho, 2009). Ele permite ao transmissor saber se o receptor interpretou de forma correta a mensagem, tornando a comunicação é bilateral. É importante reforçar que dar e receber *feedback* são necessidades humanas que propiciam avaliação do que está correto e do que é preciso melhorar. Tais práticas facilitam a construção de um relacionamento autêntico, criando um clima de compreensão mútua, de empatia, bem como facilita o controle dos objetivos organizacionais que se pretenda atingir, validando o processo de avaliação institucional.

Para os gestores a constante movimentação de servidores *intercampi* também é prejudicial à criação de uma cultura de avaliação no *campus*:

O rodízio de servidores dentro do campus e daqui para fora, os servidores que saem, dificulta muito. A gente tem uma perda constante de servidores e por mais que você tente reter esse conhecimento é difícil. (P1)

É muito prejudicial ao processo de avaliação institucional, uma vez que é complicado repassar todo o conhecimento adquirido por um profissional que está saindo da instituição para outro que está chegando. (P1)

A colega que desenvolvia todo esse processo aqui foi redistribuída. Então, por mais que tenha muita coisa documentada demora um pouco para outra pessoa assumir aquilo. (P1)

A metodologia também é apontada como limitador. P3 destaca a necessidade de rever a metodologia de avaliação, inclusive os instrumentos.

P2 confirma essa percepção ao afirmar que o momento da reunião presencial é crítico pela forma que expõe os gestores. Em sua opinião, o momento não é produtivo.

Grochoska e Eyng (2005) destacam que a avaliação institucional deve ser compreendida como uma construção coletiva, em que todos os agentes da instituição participam da sua elaboração, aplicação e diagnóstico devendo estar centrada nos fins, objetivos e princípios da instituição atendendo à sua globalidade e totalidade, pois apenas assim será caracterizada como estratégia para a busca da qualidade escolar.

Há que se considerar que nem sempre a metodologia é empregue da forma mais adequada, conforme aponta P4:

Normalmente comentários mais “sinceros” e que expõem os gestores são filtrados, ou seja, não é apresentada a toda a comunidade, mas às vezes também não são tratados de forma adequada internamente, caindo no esquecimento. Mas o pior é quando se repete em outras avaliações e nada muda. Isso demonstra maior fragilidade da avaliação. (P4)

A avaliação institucional não se constitui como um ato neutro, ou seja, a avaliação coloca-se como uma questão eminentemente política, como uma amálgama de valores políticos, técnico-científicos, atitudinais, éticos e pedagógicos (Moreira, 2005).

Em relação às limitações da metodologia da avaliação institucional os servidores ponderam:

A avaliação institucional deve ser aprimorada e o campus passará por alterações naturais de modelo na busca pelo mais adequado num determinado momento de maturidade organizacional. (S10)

No campus não tem uma avaliação interna bem desenvolvida e organizada dessa forma ficou complicado responder às questões. (S11)

Deveriam consultar um consultor para melhorar as avaliações em entidade pública, pois, o foco é diferente. (S12)

Assim, os servidores apontam a necessidade de melhorias para que a avaliação interna seja melhor aplicada. Destaca-se a questão da relação entre mudança de comportamento advinda da avaliação e sua relação com a gestão democrática apontada por S9:

A proposta é interessante, contudo não percebo muito interesse da gestão em mudar comportamentos e atitudes desalinhas da perspectiva democrática. (S9)

A gestão democrática requer a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução,

entre o pensar e o fazer, entre teoria e prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores (Veiga, 2005).

Quanto à autoavaliação os servidores e P4 pensam que:

É uma forma importante de avaliação sobre o próprio desenvolvimento profissional, embora pense ainda que essa não descarta a necessidade da avaliação pelos estudantes e pelos pares. (S8)

Acredito que seria interessante desenvolver esse instrumento de autoavaliação, principalmente com questões focadas em identificar necessidades de capacitação, intervenções externas ou até mesmo se a pessoa já não se identifica mais com a função. (P4)

De forma geral, a autoavaliação pode ser considerada como “o olhar crítico consciente sobre o que se faz, enquanto se faz e/ou depois de se ter feito.” (Simão, 2005, p. 133). Ao refletir criticamente sobre o desenvolvimento de suas atividades o profissional pode buscar formas de melhorar sua atuação. Por meio dos comentários descritos revela-se a compreensão dos servidores acerca das contribuições da autoavaliação para o direcionamento e redirecionamento das ações a serem realizadas, complementando a avaliação realizada pelos pares ou pelos estudantes. Portanto, as limitações em relação ao desenvolvimento da avaliação institucional interna no *campus* pesquisado podem ser sintetizadas na Figura 3.

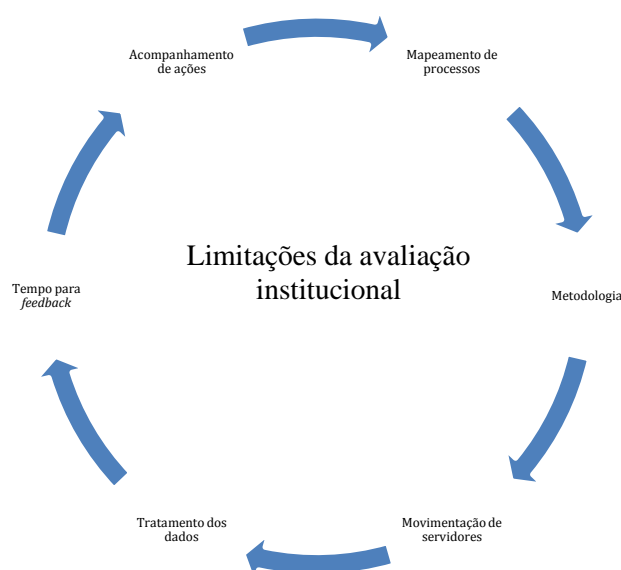


Figura 3: Síntese das limitações da avaliação institucional

Para que o processo de avaliação institucional tenha o potencial de contribuir com o aperfeiçoamento das ações em desenvolvimento deve revestir-se das seguintes características: ser democrático, no sentido de considerar que os integrantes da ação educativa são capazes de assumir o processo de transformação da educação escolar; ser abrangente, significando que todos os integrantes e os

diversos componentes da organização escolar sejam avaliados; ser participativo, prevendo a cooperação de todos, desde a definição de como a avaliação deve ser conduzida até a análise dos resultados e a escolha dos rumos de ação a serem seguidos; ser contínuo, constituindo-se efetivamente em um exercício dinâmico de investigação, que integra o planejamento escolar em uma dimensão educativa (Sousa, 1995).

Assim, o aprimoramento e redirecionamento da prática de uma avaliação institucional interna que busque uma compreensão da realidade que se vive na instituição e sua melhoria significativa é salutar.

6.3. Convergências

Há um consenso no que diz respeito às melhorias dos aspectos que envolvem a metodologia e o *feedback*. Dessa forma, é necessário avaliar a metodologia e o *feedback* para que melhor atendam as expectativas dos participantes. Libâneo et al. (2012) destacam a importância de avaliar ações da gestão como forma de acompanhamento. Afirmam que a avaliação é papel primordial do sistema de organização e gestão. Ela presume acompanhamento e controle das ações decididas coletivamente, favorecendo uma visão geral do trabalho realizado comparado com o planejamento realizado.

Ainda em relação à metodologia, é relevante que exista participação da comunidade na construção dos instrumentos e em todo o processo. Sordi e Ludke (2009) advertem que se um modelo de avaliação for apresentado aos atores escolares como uma realidade pronta e concluída, submetida a um conjunto de imposições político-normativas ao qual apenas cabe a reprodução, evidentemente contribui-se para a inércia institucional, para a manutenção de relações verticais no cenário escolar, para a indiferença dos sujeitos frente ao processo de trabalho que devem executar, mas no qual não identificam espaço algum que permita sua marca de autoria.

No que diz respeito à avaliação institucional como fator de desenvolvimento de uma gestão democrática, os respondentes consideram que as práticas avaliativas corroboram com uma gestão democrática participativa; os gestores de forma geral também veem a avaliação nessa perspectiva.

A gestão democrática na educação compreende, necessariamente, a participação da comunidade no processo educacional, sem o que seria muito mais um arranjo interno dos componentes da escola que atenderiam a interesses que certamente não estariam consentâneos com as expectativas da comunidade escolar (Hora, 1999).

Freire (1996) ressalta que tudo o que se puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de se tornarem

responsáveis pelo destino da escola, torna-se ainda insuficiente, considerando o trabalho imenso de assumir o país de forma democrática.

No que diz respeito à motivação da criação desse tipo de avaliação no *campus* estudado, os gestores afirmaram que veio da visão de gestão do diretor geral. Enquanto avaliados, a maioria dos servidores em maioria afirmou que a avaliação traz a motivação de buscar formas de aprimorar o próprio trabalho.

A motivação é o desejo de exercer consideráveis níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais (Chiavenato, 2014).

Enquanto avaliados, os servidores compreendem a importância da avaliação como fator de reflexão, aprimoramento do trabalho pedagógico, o que também é afirmado pelos gestores. E, por meio de uma das atas é possível perceber a importância da avaliação realizada na busca de melhorias.

Sobre esse aspecto, Gasparetto (1999) ressalta que a avaliação institucional implica mudanças tanto para os sujeitos envolvidos quanto para a estrutura em si. Para o autor ela poderia ser traduzida na reconstrução do projeto profissional, pedagógico. O autor salienta que a avaliação institucional exige uma mudança e, mais do que isso, exige a criação de um espírito predisposto a ela. Portanto, a mudança pressuposta e exigida é de ordem cultural e pode ser traduzida na criação de uma cultura e de um espírito aberto à inovação, ao novo, que responda, em suma, à necessidade da atualização permanente.

6.4 Potencialidades da avaliação institucional

Por meio da pesquisa foi possível perceber algumas potencialidades da avaliação no *campus* estudado. Conforme destacado por P1 o mapeamento de processos é algo necessário por dispor de informações detalhadas sobre os processos que envolvem cada setor a ser avaliado. Dessa forma irá colaborar no direcionamento da avaliação.

O mapeamento de processos é a modelagem do processo, com representação gráfica, mostrando todas as fases e o fluxo do processo, em níveis de detalhes diferenciados, caracterizando atividades de trabalho, tarefas, operações e responsabilidades (Campos, 2009).

É possível perceber o interesse da gestão em aprimorar a avaliação constantemente. P1, como citado na análise das entrevistas, destaca a avaliação 360° como uma potencialidade da avaliação, uma vez que favorece uma avaliação de forma ampliada dos servidores, colaborando para um melhor desenvolvimento profissional do servidor.

Avaliação 360 graus é uma técnica na qual os participantes recebem simultaneamente *feedbacks* estruturados de seus superiores, pares, subordinados e outras pessoas da comunidade com a qual interagem. Ela visa contribuir para o desenvolvimento

de comportamentos e habilidades de liderança demandados pela instituição na qual é aplicada (Reis, 2000).

Percebe-se como consideráveis potencialidades do *campus* o mapeamento de processos e o desenvolvimento de uma avaliação nos moldes da avaliação 360 graus.

7. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Por meio da pesquisa (que para efeitos desta Proposta de Intervenção serviu como uma fase *ex ante* de diagnóstico) percebeu-se uma certa indiferença por parte dos estudantes em relação ao processo avaliativo na instituição. A postura dos discentes configura uma participação passiva, apática, que conforme Lima (2003) configura uma postura de não envolvimento ou de um envolvimento mínimo, tornando a ação sem expressão.

Considerando os benefícios inerentes à Avaliação Institucional, principalmente em sua perspectiva interna, propõe-se o desenvolvimento de um projeto junto aos estudantes que priorize a conscientização acerca dessa avaliação, evidenciando sua importância para o desenvolvimento da instituição de ensino nos aspectos pedagógicos e administrativos.

Torna-se, portanto, evidente a necessidade de que as práticas avaliativas que envolvam os estudantes sejam aprimoradas de forma que estes percebam seu protagonismo, configurando uma participação ativa, que segundo Lima (2003), requer mobilização para a ação, conhecimento aprofundado de direitos e deveres, atenção e rigor aos aspectos considerados pertinentes; afirmação, defesas e ampliação das margens de autonomia dos autores, bem como da sua capacidade de influenciar decisões.

O envolvimento da comunidade acadêmica na ação avaliativa é requisito para que ela escreva sua própria história e constitua suas alternativas de ação, tendo em vista que os sujeitos que a constroem são politicamente situados pelas suas formas de pensar e agir. (Queiroz, 2011). Para que o projeto tenha maior aceitação entre a comunidade acadêmica se torna necessário que os estudantes conheçam os instrumentos que compõem as práticas avaliativas do *campus* desde que ingressem na instituição. Torna-se salutar que saibam como terão retorno dos resultados obtidos por meio das avaliações que fizerem. Considera-se relevante que os aspectos a serem avaliados sejam ampliados e que o formulário de avaliação seja revisto.

Nesse cenário propõe-se o projeto interventivo:

Objetivo geral:

- Aprimorar a avaliação institucional, no que diz respeito a participação dos estudantes do *campus*, afim de buscar melhorias.

Objetivos específicos:

- Oportunizar à comunidade escolar momentos de reflexão sobre a avaliação institucional na perspectiva interna.
- Ampliar os aspectos a serem avaliados por meio da avaliação institucional, englobando serviços de manutenção e infraestrutura.

- Reformular o questionário de avaliação.
- Dilvugar nos murais da instituição o cronograma do processo avaliativo.

Metodologia/Estratégias de intervenção.

Para alcançar os objetivos propostos torna-se necessário:

- Oportunizar palestras, debates, e momentos de discussão sobre avaliação institucional interna.

- Nomear uma comissão para que juntamente com os estudantes, busquem formas de aprimoramento da avaliação institucional na perspectiva interna. A comissão, já na aula inaugural, fará divulgação das práticas avaliativas existentes, na qual enfatizará os benefícios dessa avaliação e convidará os estudantes a participarem das reuniões de organização das ações avaliativas e/ou expressarem suas opiniões no decorrer do semestre por meio do formulário de sugestões que estará na recepção do *campus*.

- Informar no momento em que os estudantes forem convidados a responder o formulário de avaliação a data em que terão retorno da avaliação realizada juntamente com as prováveis melhorias realizadas a partir das sugestões obtidas.

- Após tabulação dos resultados, realizada pela comissão, haverá uma reunião com os diretores para que recebam os resultados obtidos e busquem com suas respectivas coordenações os possíveis encaminhamentos.

Avaliação.

Em cada um dos momentos supraexpostos desenvolveremos avaliações *on going*, na tentativa de monitorizar os resultados alcançados através de cada uma das estratégias propostas face aos objetivos de intervenção. Paralelamente, desenvolveremos uma avaliação final (fase *ex post*) na qual procuraremos analisar o impacto total da nossa Proposta de Intervenção. Para tanto, pretendemos discutir com os estudantes no auditório os resultados da avaliação realizada. E procuraremos, concretamente, verificar se a sua atitude global face ao processo de avaliação melhorou ou não e, em caso negativo, procurar saber porquê para propormos futuras medidas adicionais de intervenção.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação possui papel relevante na identificação dos fatores que interferem na qualidade, sejam positivos ou não, oferecendo suporte necessário para a tomada de decisão de cunho pedagógico, administrativo ou de políticas institucionais (Belloni, 1999).

O nosso estudo revelou, no âmbito do IFB, que a avaliação institucional interna tem sido um fator de direcionamento para diversas ações gestoras, envolvendo aspectos administrativos e pedagógicos, apresentado potencialidades e limitações.

A avaliação institucional realizada no *campus* teve sua motivação principal na visão de gestão, numa perspectiva democrática, do Diretor Geral que considera relevante a possibilidade de ter um acompanhamento do trabalho que está sendo realizado, de verificar se a comunidade escolar se sente bem representada.

Verificou-se que como resultado do processo avaliativo que os gestores promovem diversas ações. As de cunho pedagógico envolvem acompanhamento e direcionamento do trabalho docente, oferecendo suporte pedagógico sempre que necessário. As de cunho administrativo envolvem, entre outros, o provisionamento de setores, o método de indicação para os coordenadores e diretores intermediários, conversas com os diretores sobre pontos tratados na avaliação, alterações na metodologia das reuniões, *feedback* para os servidores das ações realizadas com base nas dificuldades apresentadas pelo grupo nas avaliações.

Para os servidores, a avaliação é uma forma de direcionar a ação gestora, o grupo percebe melhorias na atuação da gestão após as avaliações e um compromisso por parte da gestão em tratar os pontos frágeis tratados nas avaliações. Porém, para os alunos as melhorias não foram percebidas tão significativamente.

As ações realizadas voltadas à avaliação institucional foram: formulário *online* em que os alunos podem avaliar os docentes, gestores e setores de atendimento; formulário *online* em que os servidores avaliam os gestores; reuniões avaliativas com servidores efetivos; formulários em que a comunidade em geral pode registrar sugestões, reclamações e críticas. Por meio da ampliação dos instrumentos avaliativos, nota-se que a gestão busca oportunizar a participação dos diversos segmentos da escola, algo fundamental para a gestão democrática. No que diz respeito ao processo decisório, percebe-se que a gestão precisa estar atenta a práticas desalinhadas com a perspectiva democrática de gestão a que se propõe.

Percebe-se, ainda, que o processo avaliativo carece de algumas melhorias para que favoreça um desenvolvimento melhor da instituição. Por exemplo, existe uma certa imaturidade para lidar com os resultados da avaliação institucional, o que pode prejudicar encaminhamentos de ações efetivas. De forma geral, os gestores se ressentem de críticas direcionadas pelo pessoal. Porém, a linha que separa pessoal e profissional é sempre tênue.

Dessa forma, é evidente que nem sempre o sentimento de ser avaliado é positivo, se tornando um desafio, principalmente no que se refere ao tratamento dos dados colhidos pela avaliação. É salutar que a equipe perceba suas limitações como algo transitório, já que, por meio desse processo, elas podem ser superadas coletivamente.

Essas questões reafirmam a necessidade de que a divulgação das práticas avaliativas seja ampliada. É igualmente necessário que se aprimore a prática avaliativa existente de acordo com as demandas da comunidade escolar.

Desafios sempre serão encontrados em práticas que oportunizam a participação, visto que há uma diversidade de concepções e opiniões acerca da participação no contexto escolar. Ressalta-se que algumas ações podem colaborar efetivamente no aperfeiçoamento da prática de Avaliação Institucional Interna realizada no *campus* estudado. A saber:

- a)** Reformulação dos instrumentos de avaliação de forma coletiva;
- b)** Metodologia aplicada referendada pela comunidade escolar;
- c)** Avaliação da infraestrutura do *campus*;
- d)** O instrumento de avaliação destinado aos docentes poderá incluir um campo para registro de sugestões de melhoria nos setores que os atendem;
- e)** Rigor e transparência no tratamento dos dados levantados pelos questionários e reuniões de avaliação;
- f)** Divulgação da prática de avaliação institucional entre os *campi* do IFB;
- g)** Elaboração de normativa instituindo a avaliação no IFB.

Objetivou-se por meio dessa pesquisa analisar as práticas avaliativas institucionais desenvolvidas em um *campus* da rede federal de ensino do Distrito Federal, buscando compreender as motivações dos gestores e a percepção da comunidade escolar em relação às ações implementadas a partir dessa avaliação.

Acredita-se que estudos posteriores possam agregar novos conhecimentos acerca do tema abordado. Espera-se, ainda, que a prática de Avaliação Institucional interna, por sua contribuição no contexto educacional, seja ampliada nos diversos ambientes escolares.

Referências

- Afonso, A. J. (2005). *Avaliação educacional: regulação e emancipação: para uma sociologia das políticas avaliativas contemporâneas*. (3a ed). São Paulo: Cortez.
- Alarcão, I. (2001). *Escola reflexiva e nova racionalidade*. Porto alegre: Artmed.
- Azevedo, J. M. (2005). *Avaliação das Escolas: Fundamental Modelos e Operacionalizar Processos*. Conselho Nacional De Educação, Portugal. Recuperado de <http://www.cnedu.pt/content/antigo/files/pub/AvaliacaoEscolas/4-Estudo.pdf>
- Bardin, Laurence. (2016). *Análise de conteúdo*. (70a Ed.) São Paulo: Almedina.
- Belloni, I. (1999). *Avaliação institucional: um instrumento de democratização da educação*. Revista Linhas Críticas/Unb. Brasília, v. 5, n. 9, p. 31-58, dez.
- Belloni, I., & Belloni, J. A. (2003). *Avaliação de escolas e universidades*. São Paulo: Komedi.
- Bobbio, N. (2000) *O futuro da democracia*. Trad. Marco Aurélio Nogueira. São Paulo: Paz e Terra.
- Bondioli, A. (2004). (org.) *O projeto pedagógico da creche e sua avaliação: a qualidade negociada*. Campinas: Autores Associados.
- Bordignon, G., & Gracindo, R. (2006). *Gestão da Educação: O Município e a Escola*. Recuperado de <https://genuinobordignon.wordpress.com/2013/06/11/gestao-da-educacao-o-municipio-e-a-escola>
- Brandalise, M. A. T. (2010). Avaliação institucional da escola: conceitos, contextos e práticas. *Olhar de professor*. 13(2): 315-330, 2010. Ponta Grossa. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68420656008>
- Campos, J. P. (2009). *Mapeamento de Processos: Uma Estratégia Vencedora*. Recuperado de <https://brisot.com.br/custom/573/uploads/cadastro/4/Artigo%20%20MAPEAMENTO%20DE%20PROCESSOS>
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm
- Navarro, I. P. (2004). *Conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor*. Brasília : Mec
- Carvalho, M. C. N. (2009). *Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo*. Rio de Janeiro: LTC.
- Castro, A. P. (2015). *Liderança Motivacional: como desenvolver pessoas e organizações, através do coaching e da motivação*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.
- Chiavenato, I. (2006). *Princípios de administração: o essencial em teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração nas organizações*. (7ª ed.) Rio de janeiro: Elsevier.
- Chiavenato. I. (2004). *Administração nos Novos Tempos*. (2a ed.) Rio de janeiro: Elsevier.

- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas : o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (4a ed.) São Paulo: Manole.
- Demo, P. (1999). *Avaliação qualitativa*. Recuperado de <http://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/es/artigos/107.pdf>
- Dias, J. S., & Balzan, N. C. (2005). (Coords.) *Avaliação institucional: teoria e experiências*. (3ª ed.). São Paulo: Cortez.
- Dourado, L. F. (2001). *Progestão: como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?* Brasília: CONSED.
- Fernandes, M. E. A. (2002). *Gestão da escola: desafios a enfrentar*. Rio de Janeiro: DP& A.
- Ferreira, N. S. C., & Aguiar, M. A. S. (2006) *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. (5ª ed.) São Paulo: Cortez.
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da Pesquisa Científica*. Fortaleza: UEC.
- Freire, P. (1987) *Pedagogia do oprimido*. (17ª ed.) Rio de Janeiro: Paz e Terra
- Freire, P. (1996). *Pedagogia da autonomia*. Saberes necessários à prática educativa. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Freire, P. (1997). *Professora sim, tia não: cartas a quem ousa ensinar*. São Paulo: Olho d'água.
- Freitas, K. S. de. (2000). *Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar*. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 47-59, fev./jun.
- Freitas, L. C. (2006). Entrevista. *Revista Pátio Educação infantil*. Ano IV, nº 10 pp.16-17
- Freitas, L. C., Sordi, M. R. L., Malavassi, M. M. S. & Freitas, H. C. L. (2014). *Avaliação educacional: caminhando pela contramão*. (6ª Ed.), Rio de Janeiro: Vozes.
- Frizzo, M. (2003). *A importância da avaliação institucional para a melhoria da qualidade de ensino - a experiência de uma instituição de ensino superior*. XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out. Recuperado de http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0208_1317.pdf
- Gadotti, M. (2000). *Perspectivas atuais da educação: o Projeto Político-Pedagógico da escola na perspectiva de uma educação para cidadania*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul.
- Gadotti, M. (2010). *Avaliação institucional: necessidade e condições para a sua realização*. Recuperado de http://www.paulofreire.org/pub/Institu/SubInstitucional1203023491lt003Ps002/Avali_Institucional.pdf
- Gasparetto, A. Avaliação Institucional: Processo doloroso de mudança; A Experiência da Uesc, Ilhéus, Bahia. *Avaliação - Revista Da Avaliação Da Educação Superior*, 4(3). Recuperado de <http://periodicos.uniso.br/ojs3/index.php/avaliacao/article/view/106111>
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (5ª ed.) São Paulo: Atlas.
- Grochoska, M. A., & Eyng, A. M. *A Auto-Avaliação Institucional como Estratégia de Gestão da Escola de Educação Básica*. Recuperado de

<http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2005/anaisEvento/documentos/com/TCCI142.pdf>

Hadji, Charles (1994). *Avaliação: as Regras do Jogo*. Porto: Porto Editora.

Hora, D. (1999). *Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva*. (15ª ed.). São Paulo: Papirus.

Lei n. 9.394 de 20 de dezembro 1996 estabelece Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm

Libâneo, J. C., Oliveira, J. F., & Toschi, M. S. (2012). *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo, Cortez.

Lima, L. C. (2003) *A escola como organização educativa*. São Paulo, Cortez

Lück, H., Freitas, K. S., Girling, R., & Keith, S. (2001). *A escola participativa: O trabalho do gestor escolar*. 5. ed. Rio de Janeiro: DP&A,

Luck, H. (2008). *A gestão participativa na escola*. (4ª ed.) Petrópolis: Vozes. Série: Cadernos de Gestão.

Lück, H. (2009). *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo.

Lück, H.. (2012). *Perspectivas da avaliação institucional da escola*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes.

Moreira, M. C. M. (2005). *Avaliação Institucional Escolar um estudo exploratório de uma experiência*. Universidade do Minho Instituto de Educação e Psicologia. Dissertação de Mestrado. Portugal. Recuperado de: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/5637>

Montana, P. J., & Charnov, B. H. (2006). *Administração*. São Paulo: Saraiva

Nóvoa, A. (1992). “*Para uma análise das instituições escolares*”, Nóvoa, A (coord.) *As organizações escolares em análise*, Lisboa, D. Quixote, p. 13-43.

Oliveira, C. (2014). *Uma experiência de avaliação institucional na educação básica: limites e possibilidades*. Est. Aval. Educ., São Paulo, v. 27, n. 65, p. 408-438, maio/ago. 2016. <http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/eae/article/viewFile/3023/3195>

Pereira, K. A. (2009). *Economia solidária e aprendizagem dialógica: práticas de participação e autogestão e necessidades de uma outra EJA*. Dissertação de Mestrado em Educação, Universidade de São Carlos, São Carlos, Brasil.

Gadotti, M. (2010). *Avaliação Institucional: Necessidades e condições para sua realização*. DRB Assessoria. Recuperado de http://www.drbassessoria.com.br/Avali_Institucional.pdf

Queiroz, K. C. A. L. (2011). *Eu avalio, tu avalias, nós nos autoavaliemos? Uma experiência proposta pelo SINAES*. São Paulo: Autores associados.

Reis, G. (2000). *Avaliação 360 graus: Um instrumento de desenvolvimento gerencial*. São Paulo: Atlas.

Sacristan, G. O. (1999). O que é uma escola para a democracia. *Pátio Revista Pedagógica*, Porto Alegre v.3 n.10, ago/out (p. 57)

- Severino, A. J. (2007). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez.
- Silva, M. (2001). *Avaliação de desempenho: uma poderosa ferramenta de gestão dos recursos humanos nas organizações*. In: Manssour, A. et. al. *Tendências e recursos humanos*. (pp. 875-898). Porto Alegre: Multimpessos.
- Simão, A. M. (2008). *Reforçar o valor regulador, formativo e formador da avaliação das aprendizagens*. In Alves, Maria; Machado, E. *Avaliação com sentido(s): contributos e questionamentos*. Santo Tirso: De Facto Editores.
- Sordi, M. R. L., & Ludke, M. *Da Avaliação da Aprendizagem à Avaliação Institucional: Aprendizagens Necessárias*. Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 14, n. 2, p. 313-336, jul. 2009. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/aval/v14n2/a05v14n2.pdf>
- Sousa, S.Z. (1999). *Avaliação Institucional: elementos para discussão*. In: O Ensino Municipal e a Educação Brasileira, Secretaria Municipal de Educação de São Paulo. São Paulo:SME.
- Sousa, S. M. L. Z. (1997). *Avaliação Escolar e Democratização: o direito de errar*. In: Aquino, J. G. (coord.) *Erro e Fracasso na Escola: alternativas teóricas e práticas*. São Paulo: Summus.
- Sousa, S.Z. (1995). *avaliação escolar: constatações e perspectivas*. Revista de educação, ano 24, n 94, pp.59-66.
- Veiga, I. P. (1995). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas: Papirus.
- Paro, V. H. (2012). *Administração escolar: Introdução crítica*. (17a ed.) São Paulo: Cortez.

Anexo I

Guião de entrevista semiestruturada - Diretores

Tema: Avaliação institucional: uma ação norteadora da gestão escolar

Objetivo geral: Analisar as práticas avaliativas institucionais desenvolvidas em um *campus* da rede federal de ensino do Distrito Federal, buscando compreender as motivações dos gestores e a percepção da comunidade escolar em relação às ações implementadas a partir dessa avaliação.

Local: *Campus Ceilândia- DF*

Grupos De Perguntas	Objetivos específicos	Roteiro	Tempo aproximado (minutos)
I Apresentação da pesquisa	Apresentar o objeto de estudo a ser pesquisado Informar os objetivos da entrevista	Apresentar o objeto de estudo da pesquisa Informar que o relato da experiência do entrevistado é muito importante para continuidade desse trabalho. Informar que todos os dados fornecidos são confidenciais; bem como, a identificação pessoal, ao qual receberá outra para descrição no trabalho. Requerer a permissão para gravar a entrevista.	03
II Relato pessoal do diretor	Conhecer a trajetória profissional do entrevistado	Fale um pouco sua experiência profissional.	05

<p>III</p> <p>Avaliação institucional e gestão democrática participativa</p>	<p>Identificar os aspectos motivacionais da equipe gestora do <i>campus</i>, relativos à implantação da avaliação institucional;</p>	<p>O que você entende por uma gestão democrática participativa?</p> <p>E por avaliação institucional?</p> <p>Em que medida a avaliação institucional é um fator de desenvolvimento da gestão democrática participativa? Por que?</p>	<p>20</p>
	<p>Identificar as ações voltadas à avaliação institucional promovida pela equipe gestora;</p> <p>Analisar os resultados da implementação de ações realizadas a partir da avaliação institucional na perspectiva da gestão participativa e democrática.</p>	<p>Quais fatores motivaram a implantação da avaliação institucional no <i>campus</i>?</p> <p>Como você se sente ao ser avaliado?</p> <p>Os servidores foram receptivos ao tomarem conhecimento de que seriam avaliados pelos estudantes?</p> <p>Algum setor demonstrou resistência em ser avaliado, incluindo os docentes?</p> <p>Como é a adesão dos servidores a avaliação dos gestores?</p> <p>A avaliação institucional tem alcançado seus objetivos? Como?</p> <p>Além das reuniões de avaliação das direções, formulários de avaliações das direções, autoavaliação dos gestores, formulário de avaliação dos docentes e setores de atendimento existem outros instrumentos que compõem a avaliação institucional do <i>campus</i>?</p> <p>Qual periodicidade da aplicação dos instrumentos de avaliação institucional?</p> <p>Quais as ações foram desenvolvidas a partir dos resultados das avaliações?</p>	
<p>IV</p> <p>Sugestões</p>	<p>Oportunizar sugestões</p>	<p>Teria alguma sugestão acerca do processo avaliativo que o <i>campus</i> realiza?</p>	<p>10</p>

V Agradecimento s	Agradecer a participação e colaborações posteriores	Agradecer a participação, informar se em momento posterior, observar, lembrar ou desejar acrescentar alguma informação, poderá ser feito contato para registro.	2
----------------------------------	---	---	---

Anexo II

Roteiro de entrevista à distancia - Aplicado à Administradora

Prezada administradora,

Meu nome é Heula, sou aluna de Mestrado em Administração Educacional no Instituto Politécnico de Santarém. O objetivo da minha dissertação é analisar as práticas avaliativas institucionais desenvolvidas em um *Campus* Ceilândia da rede federal de ensino do Distrito Federal, buscando compreender as motivações dos gestores e a percepção da comunidade escolar em relação as ações implementadas a partir dessa avaliação.

Ao participar dessa pesquisa você vai ajudar a aprimorar a gestão do IFB. Não se preocupe, você não será identificada e os dados serão utilizados exclusivamente para a produção da dissertação.

Muito obrigada!

Heula Tíssia Alves Moreira

heula.moreira@ifb.edu.br

Termo de livre consentimento

() Concordo em participar da pesquisa

- O que você entende por uma gestão democrática e participativa?
- E por avaliação institucional?
- Qual sua percepção da avaliação institucional do *campus*?
- Como a socialização dos resultados era realizada?
- Como a metodologia de avaliação foi aprimorada?
- A forma como era desenvolvida a avaliação institucional contribui para uma gestão democrática e participativa?
- A avaliação era instrumento de direcionamento da ação dos gestores?
- Como era a receptividades dos gestores quanto ao resultado da avaliação deles? E da avaliação institucional de forma geral?

Comentários:

ANEXO III

Questionários aplicado aos estudantes

Prezado(a) Estudante,

Meu nome é Heula, sou aluna de Mestrado em Administração Educacional no Instituto Politécnico de Santarém. O objetivo da minha dissertação é analisar as práticas avaliativas institucionais desenvolvidas em um *Campus* Ceilândia da rede federal de ensino do Distrito Federal, buscando compreender as motivações dos gestores e a percepção da comunidade escolar em relação as ações implementadas a partir dessa avaliação.

Ao participar dessa pesquisa você vai ajudar a aprimorar a gestão do IFB. Não se preocupe, você não será identificado e os dados serão utilizados exclusivamente para a produção da dissertação.

Muito obrigada!

Heula Tíssia Alves Moreira
heula.moreira@ifb.edu.br

Sexo: ☐ Feminino ☐ Masculino

Curso: ☐ Eletrônica ☐ Equipamentos Biomédicos ☐ Segurança do Trabalho

Em relação as afirmativas, marque a opção que melhor representa sua opinião, no que diz respeito a importância da avaliação institucional no *Campus*.

	Concordo plenamente	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo plenamente
1- Houve melhorias na Assistência Estudantil – CDAE, do <i>Campus</i> Ceilândia após as avaliações institucionais realizadas.					
2- Houve melhorias no Registro Acadêmico (R.A.) do <i>Campus</i> Ceilândia após as avaliações institucionais realizadas.					

3- Houve melhorias na Biblioteca do <i>Campus</i> Ceilândia após as avaliações institucionais realizadas.					
4- Houve melhorias na Coordenação Pedagógica do <i>Campus</i> Ceilândia após as avaliações institucionais realizadas.					
5- Avaliar os professores, a gestão da escola, os setores de atendimento é uma importante forma de participação.					
6- As avaliações institucionais realizadas pelos estudantes colaboram para a melhoria da escola.					
7- Não vejo necessidade de avaliar a gestão nem os setores de atendimento do <i>campus</i> Ceilândia.					

Comentários:

ANEXO IV

Questionários aplicado aos servidores

Prezado(a) Servidor(a),

Meu nome é Heula, sou aluna de Mestrado em Administração Educacional no Instituto Politécnico de Santarém. O objetivo da minha dissertação é analisar as práticas avaliativas institucionais desenvolvidas em um *campus* da rede federal de ensino do Distrito Federal, buscando compreender as motivações dos gestores e a percepção da comunidade escolar em relação as ações implementadas a partir dessa avaliação.

Ao participar dessa pesquisa você vai ajudar a aprimorar a gestão do IFB. Não se preocupe, você não será identificado.

Muito obrigada!

Heula Tíssia Alves Moreira
heula.moreira@ifb.edu.br

Servidor:

() Técnico () Docente

Tempo de exercício no *Campus*: _____

Em relação a avaliação dos gestores :	Concordo plenamente	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo plenamente
1- As práticas de avaliação realizadas no <i>campus</i> tem como objetivo direcionar a ação gestora.					
2- Houve melhorias na forma de atuação da Direção após as avaliações					
3- A avaliação institucional, realizada no <i>campus</i> , é apenas uma formalidade.					
4- A avaliação institucional da forma que é realizada no <i>campus</i> pode ser considerada como parte de uma gestão democrática e participativa.					
5- Sinto-me motivado a participar dos momentos de avaliação					

6- A gestão do <i>campus</i> se mostra empenhada em tratar pontos frágeis apontados nas avaliações.					
---	--	--	--	--	--

Quando sou avaliado:	Concordo plenamente	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo plenamente
1- Quando sou avaliado tenho oportunidade de refletir sobre meu trabalho.					
2- Quando sou avaliado motivado a buscar formas de aprimorar sua prática.					
3- A forma com que é feito o <i>feedback</i> das avaliações é adequada.					
4- Como profissional, sinto-me é desconfortável ao ser avaliado pelos estudantes.					
5- A autoavaliação é a melhor forma de refletir sobre o desenvolvimento do profissional.					
6- A metodologia de avaliação dos setores/docentes é adequada.					
7- Após avaliação realizada pelos estudantes aprimorei meu trabalho.					

Comentários:
