

# A Avaliação Institucional – um processo permanente

*Eduardo Búrigo de Carvalho<sup>1</sup>*

*Jailson Coelho<sup>2</sup>*

*Marcos Teodoro Hemkemeier<sup>3</sup>*

*Paulina Volpato Wronski<sup>4</sup>*

**Resumo:** Este artigo estabelece conceitos do processo de avaliação institucional da UNISUL. Apresenta a metodologia implantada no processo de avaliação da UNISUL e uma análise psicossocial da resistência à avaliação.

**Palavras-chave:** Avaliação institucional, UNISUL, metodologia, resistência à avaliação.

**Abstract:** This article establishes concepts of the institutional evaluation process of UNISUL. It presents the methodology implanted in the evaluation process of UNISUL and a psychological analysis of the resistance to evaluation.

**Key-words:** Institutional evaluation, UNISUL, methodology of evaluation, resistance to evaluation.

O trabalho procura estabelecer conceitos do processo de Avaliação Institucional da UNISUL, permeando-os com a proposta metodológica implantada no processo de Avaliação da UNISUL e com uma análise psicossocial da resistência à avaliação. A avaliação institucional é entendida como um processo contínuo de aperfeiçoamento das ações desenvolvidas pela Universidade na busca de qualidade de seus serviços de ensino, pesquisa, extensão e gestão. A metodologia utilizada para a busca do conteúdo da avaliação é técnico-científica no seu âmbito político-filosófico de gestão. Os instrumentos de coleta permitem absorver o aspecto quali-quantitativo e a percepção dos diferentes atores do processo ensino-aprendizagem.

Não se pode perder a visão macro da avaliação institucional, sempre concebida como PROCESSO que produz resultados, mas que estará sempre receptivo a receber novos insumos que possibilitem uma qualidade crescente nos serviços da Universidade.

“A Universidade não está aí para atender a demanda do mercado, está antes, para criar novos mercados, novos empreendimentos, novo saber e um novo poder”... “A Universidade deve ter a capacidade instalada para criar novos cenários, numa ação proativa em relação à formação acadêmica, proporcionando a seus discentes estofo científico para que eles atuem de forma criativa no mercado, não como candidatos a emprego, mas como empreendedores de novos negócios. O novo saber se instala a partir de uma visão de mundo que mostre com clareza a provisoriamente do conhecimento científico apreendido e que, a formação acadêmica, fundamentalmente, embasada na pesquisa, proporciona mudanças de paradigmas e modelos de atuação, quando necessário” (Carvalho, 1995).

A avaliação Institucional da UNISUL foi concebida e está sendo trabalhada, neste sentido de direção: Oportunizar reflexões críticas e encetar novos propósitos e objetivos sempre que necessários para a maximização crescente dos seus pontos positivos e a minimização dos pontos negativos.

Desta forma, concebe-se como um processo permanente. Como processo, tem suas Etapas claramente delimitadas, mas é contínuo, não há previsão de término do processo, há cronograma de etapas que se sucedem e se enriquecem, passo a passo.

1 - UNISUL, DR. Ciências da Educação, U.P.S. (Espanha)

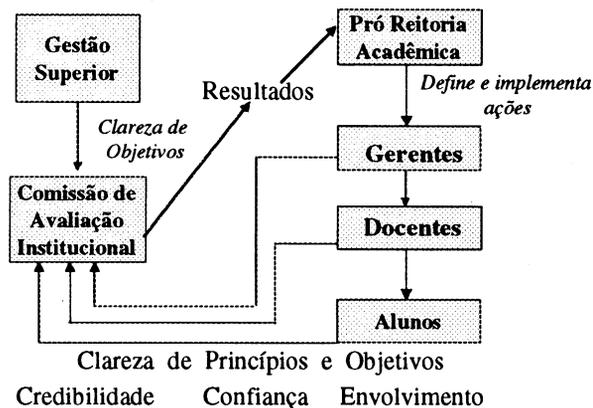
2 - UNISUL, Mestre em Economia, UFSC

3 - UNISUL, espec. em estatística, PUC-RS

4 - UNISUL, espec. em psicologia - análise transacional - SP

Estruturalmente, a avaliação institucional da UNISUL está assim colocada:

### Posicionamento da Comissão de Avaliação Institucional



A Comissão recebe delegação da gestão superior, busca informações junto aos alunos, docentes e gerentes, analisa os dados, fornece os resultados à Pró Reitoria Acadêmica, que define e implementa ações junto aos gerentes, que envolvem os docentes, que por sua vez atuam prioritariamente junto aos alunos.

O processo é permeado pela clareza de princípios e objetivos.

### Eficácia e eficiência produtiva na UNISUL

Em um processo de avaliação institucional, vários juízos de valor estão presentes na análise dos dados utilizados para o processo avaliativo.

Tem-se o avaliador como o indivíduo que busca identificar o desempenho e a qualidade dos serviços prestados por uma instituição, neste caso, de educação. No entanto, os juízos de valor que estão presentes na conduta do avaliador são formados através das informações obtidas junto aos dirigentes máximos da instituição em análise. É através do contato direto e significativo com o corpo dirigente desta instituição que o avaliador busca formar uma escala de valores subjetiva, que permita identificar os anseios do corpo dirigente quanto à instituição que comanda.

Desta forma, o avaliador, quando do processo investigativo, tem como meta obter informações que venham a auxiliar o corpo dirigente na tomada de decisões, tendo como parâmetros as informações captadas junto a estes no dia-a-dia da instituição.

Ao buscar corresponder a estes anseios é o avaliador direcionado a realizar análises que verifica o desempenho e a qualidade da instituição de referência. Para que estas análises tomem forma é necessário que critérios se-

jam selecionados. Logo, o objeto de investigação do avaliador permeia a visualização de aspectos culturais, pedagógicos, econômicos e sociais. Dentro de cada um destes aspectos é fundamental identificar o método de pesquisa a ser implementado, visando a obter resultados significativos para a devida tomada de decisões.

Assim, segundo o critério em análise, deve ser escolhido o método de pesquisa mais apropriado para cada uma das análises a ser realizada.

Os métodos de pesquisa selecionados irão permitir identificar que tipos de medidas devam ser realizadas para atingir os objetivos de fornecer informações gerenciais, como elementos de fundamentação decisória. Portanto, os métodos de pesquisa selecionados pelo avaliador refletem os recursos que este utiliza para construir medidas que venham ao encontro das análises de desempenho e qualidade dentro de uma instituição de ensino.

Pode-se relacionar cada um dos aspectos anteriormente citados com medidas específicas, ou seja:

1- os aspectos pedagógicos relacionam-se com medidas da eficácia;

(Avaliação do corpo docente, dos gestores dos cursos e departamentos ou centros de ensino, da satisfação do aluno enquanto *consumidor* dos conteúdos transmitidos)

2- os aspectos econômicos com medidas de eficiência;

(Avaliação referentes ao aproveitamento dos recursos humanos, equipamentos e infra-estrutura disponíveis, do aluno enquanto *produto* gerado na instituição)

3- os aspectos culturais com medidas de efetividade e;

(Avaliação da integração universidade-comunidade, ou seja, da inserção da universidade dentro da comunidade)

4- os aspectos sociais com medidas de relevância.

(Avaliação quanto à significância do conhecimento transmitido e gerado como formação de agentes de mudanças e contribuição para o *ser humano*, bem como para a sociedade em que vivem)

Há dois primeiros aspectos (eficácia e eficiência) diretamente relacionados com análises de desempenho, enquanto que os últimos dois aspectos referem-se a análises de qualidade.

### 2. Eficácia

Na análise de desempenho orientada através dos aspectos pedagógicos (eficácia), realizam-se investigações que tratam da avaliação do docente em sala de aula, do dirigente do curso (coordenador de curso), do diretor de centro e do aluno da instituição.

As várias questões utilizadas nos instrumentos aplicados incluíram quatro opções de respostas (SIM, EM PARTE, NÃO E SEM RESPOSTA).

Para efeito de análise, foram definidos conceitos conforme o percentual de resposta SIM em cada um dos

itens questionados. Desta forma, os itens com mais de 70% de resposta "SIM" foram considerados MB (Muito Bom), os itens com respostas "SIM" entre 60% e 70% foram considerados B (Bom), os itens com percentual de respostas "SIM" entre 50% e 59% foram considerados S (Satisfatório) e aqueles itens com percentual de resposta "SIM" abaixo de 50% foram considerados NA (Necessita de Atenção).

---

**O objeto de investigação do avaliador permeia a visualização de aspectos culturais, pedagógicos, econômicos e sociais.**

---

**Tabela 1 - Avaliadores e Avaliados**

<b>Avaliador</b>	<b>Objeto de avaliação</b>
Aluno	Professor
Aluno	Coordenador
Professor	Instituição (aspectos didáticos-administrativos)
Professor	Curso/ Coordenador
Coordenador	Professor
Coordenador	Diretor de Centro
Diretor de Centro	Coordenador

Fonte: Comissão de Avaliação Institucional – 1998

Tal definição de percentuais foram previamente definidos para todos os instrumentos de análise, com exceção daqueles que envolvem a opinião dos alunos. Esta pré-definição de percentuais justifica-se por serem, tanto os avaliadores como os avaliados, considerados como variáveis endógenas ao processo avaliativo. Assim, Professores, Diretores de Centros e Coordenadores são tratados como elementos passíveis de controle gerenciais, aptos a interferirem junto a seus respectivos corpos dirigidos conforme as exigências oriundas do corpo diretivo superior. Logo, tem-se claro que para o corpo diretivo superior a performance de cada um dos seus dirigentes e professores deve estar acima de 70% para ser considerado um desenvolvimento de trabalho positivo.

Com base nos resultados obtidos foi possível verificar problemas gerenciais de caráter pedagógico e administrativo, permitindo um direcionamento de ações corretivas junto àqueles dirigentes considerados como Necessitando de Atenção (NA).

Em relação aos instrumentos utilizados em que os alunos são os agentes avaliadores, a metodologia utilizada foi a de transformar as respostas positivas dentro de uma curva de distribuição normal, utilizando como parâmetro de identificação de ações corretivas as observações abaixo

do intervalo de confiança. Esta metodologia foi utilizada em virtude dos alunos serem considerados como variáveis exógenas ao processo avaliativo, ou seja, não há inter-

ferência direta por parte do corpo superior diretivo na cobrança de resultados por parte dos alunos.

Com o procedimento descrito acima, em relação aos alunos, foi possível identificar pro-

fessores que necessitam de treinamento específico em áreas como cumprimento de programas de disciplinas, aprendizagem, relacionamentos e ética.

Também foi possível verificar grupos de professores que ministram a mesma disciplina com avaliações divergentes, permitindo criar grupos de estudo específicos em cada disciplina. Por outro lado, também foi possível identificar a adaptação do professor em relação às disciplinas que este ministra, possibilitando identificar aquelas disciplinas em que melhor exista a adaptação do professor e também avaliar professores que ministram disciplinas idênticas em diversos cursos, mantendo os parâmetros de aceitabilidade. Segundo a metodologia utilizada, é possível identificar que, devido a níveis de exigência diferenciados em cada curso este professor tenha um desempenho melhor no curso em que sua avaliação é baixa, enquanto que seu desempenho deixa a desejar no curso em que a avaliação é alta.

Uma outra informação obtida por esta metodologia refere-se à possibilidade de "ranqueamento" dos professores do curso em análise. Portanto, é possível classificar os professores em cada quesito analisado, bem como através da média global. Esta forma de informação é útil para o professor identificar sua posição em relação aos demais integrantes do curso em que atua.

Salienta-se que a comunicação quanto ao "rank" do professor é realizada individualmente, evitando criar uma comparação não desejada entre os participantes do processo. Desta forma, cada professor avaliado tem conhecimento de sua "colocação" em relação aos demais integrantes de seu curso, no entanto desconhece a colocação destes em relação à sua. Utilizam-se este procedimento visando a informar ao professor sua avaliação segundo os alunos, mas evitando comparações errôneas junto ao corpo docente de um mesmo curso.

É notória a existência de procedimentos envolvendo a melhor escolha do tamanho da amostra conforme o tipo de análise a ser realizada. No entanto, devido a busca por um total envolvimento dentro do processo avaliativo pedagógico é fundamental que toda a população envolvida para a análise seja devidamente consultada.

### 3. Eficiência Econômica

O desempenho de unidades acadêmicas de uma Instituição de Ensino tem sido analisado por meio de indicadores tradicionais construídos a partir de variáveis representativas de recursos e produtos das atividades universitárias (ensino, pesquisa e extensão). A produtividade e a eficiência dessas instituições são definidas a partir de relações entre os resultados (produtos, como alunos formados, pesquisas desenvolvidas, publicações, etc.) e recursos (a quantidade dos alunos ingressantes, quantidade de professores e de servidores, etc.) utilizados no processo de realização da atividade universitária<sup>5</sup>.

Indicadores construídos como razões entre uma variável representativa dos produtos e outra representativa dos recursos correspondem, em geral, às relações de produtividade (número de formados por professor, recursos financeiros por formado, etc.), enquanto razões entre duas variáveis de produtos ou entre duas variáveis de insumos determinam relações de importância, prioridade ou disponibilidade entre produtos e insumos, bem como indicadores de qualidade (vagas por candidatos inscritos, número de alunos por professor, etc.).

No entanto o uso destes indicadores não permite identificar, no conjunto de todas as observações, aquela que realmente tem melhor desempenho. Sabe-se, simplesmente, que em cada indicador ter-se á um “campeão”, porém não é permitido analisar simultaneamente vários dos indicadores observados. Desta forma, identificar quais indicadores de desempenho têm uma maior importância, relativa no conjunto de todos os demais, é o objeto do uso da técnica de envelopamento de dados.

Esta técnica permite a avaliação do desempenho da instituição através de múltiplas variáveis, sem necessidade de pré-definição de estrutura de importância (pesos).

Outra vantagem desta técnica é permitir identificar variáveis que têm uma relação direta e aquelas que têm uma relação inversa. Assim, pode-se identificar:

- Se os professores com mestrado estão mais voltados para cursos de especialização ou para os cursos de graduação?

- A biblioteca está mais relacionada com os cursos de graduação ou da pós-graduação?

5 Cfe Lapa, Lanzer & Neiva, 1998.

6 Uma representação gráfica dessas medidas é dada pelo diagrama de caixas (*boxplot*), presente em livros que tratam de análise estatística.

- Que efeitos econômicos ocorreriam na instituição se esta desejasse ampliar sua atuação na pós-graduação?

- É a pós-graduação concorrente da graduação ou complementar?

- Que investimentos devem ser necessários para uma maior eficiência de um determinado curso?

Definidas as variáveis a serem observadas, busca-se utilizar medidas não-paramétricas. Ou seja, busca-se estudar a ordem em que uma série de dados é apresentada, sem se importar com seus valores em si. Ordenados os valores de uma série estatística em ordem crescente, pode-se utilizar as medidas ordinais para classificá-las em quatro grupos de mesmo tamanho<sup>6</sup>.

Com esta metodologia pode-se observar que um indicador (Prof.Grad/Aluno Grad) referente a um determinado curso estará representada como sendo pertencente a um determinado quartil, enquanto outro indi-

cador (Prof.Pós/Aluno Pós) do mesmo curso, pertence a um quartil diferente. A aparente contradição entre os indicadores ocorre porque cada um deles revela um aspecto específico da atividade universitária, não sendo capaz de, individualmente, representar a natureza complexa de uma instituição acadêmica, exigindo, assim, a utilização simultânea de vários deles.

A escolha dos indicadores a analisar é uma etapa delicada no processo de análise de desempenho que, mesmo após vencida, deixa uma dificuldade maior: a determinação da importância relativa dos indicadores, posto que cada um deles, individualmente ou em conjunto com outros, se torna menos ou mais importante em função dos objetivos da análise do agente analisador.

O uso de medidas de associação estatística permite identificar os fatores educacionais com maior significação estatística e poder de explicação do fenômeno sob avaliação, através da análise das associações lineares de um conjunto de dados.

Quando duas variáveis são associadas diz-se que os seus valores observados devem estar correlacionados, e pode-se investigar o sentido e a força dessa correlação. O sentido da associação é fácil determinar, basta observar se as séries estatísticas parecem caminhar juntas (associação direta – correlação positiva), ou em sentidos contrários (associação inversa – correlação negativa). No entanto a magnitude desta correlação é mais difícil de caracterizar, sendo necessário identificar a forma da associação. Para observar, tal efeito utiliza-se o diagrama de dispersão.

Muito embora a correlação possa indicar que duas variáveis “andam juntas”, nem sempre isso indica uma

relação causal entre elas. É fundamental distinguir entre associação estatística e relação causal. A associação estatística diz respeito aos valores das séries numéricas e não considera o significado das variáveis ou dos fenômenos mensurados. As relações de causa e efeito, por outro lado, estão essencialmente ligadas ao conteúdo dos fenômenos e se apoiam em hipóteses e referências teóricas.

Em um modelo de avaliação de eficiência é essencial que se caracterizem os tipos de relações entre as variáveis para que estas possam ser definidas como insumo ou produto.

Tal análise permite identificar determinados conjuntos de variáveis diretamente ou inversamente correlacionadas, porém não é visível a importância do “tamanho da instituição”, nem sua influência na capacidade das variáveis de descrever o processo universitário. Desta forma, é necessário lançar mão da Análise de Componentes Principais (ACP) para isolar os efeitos do tamanho da instituição, de forma a identificar a real associação entre as variáveis. Se, de fato, o tamanho da instituição é o maior fator de explicação das diferenças entre as instituições, então ele deverá ser facilmente identificado pelas técnicas fatoriais de análise multivariada de dados. A ACP irá determinar, também, a importância desse fator, além de sua expressão como função das variáveis originais. Após a identificação do “tamanho da instituição”, busca-se eliminar seus efeitos através da normalização das variáveis, através de uma variável de referência que não altere o sentido da variável original.

Após este trabalho de eliminar o efeito “tamanho da instituição” e selecionar os grupos de variáveis a serem trabalhadas pode-se, por fim, realizar as análises de eficiência econômica. O desafio com que se depara é:

*Se existe uma instituição com o plano de operação, no qual é um vetor de insumos e recursos consumidos e um vetor de quantidades de produtos e resultados; existe um plano de operação alternativo que possibilitaria essa instituição operar com produtividade maior? E, caso exista tal plano alternativo, quantificá-lo e usá-lo para definir metas e linhas de ação para a instituição em análise.*

Com base na metodologia aplicada e com o uso da técnica de envelopamento de dados, encontra-se a curva de possibilidade de produção empírica da série de dados em análise. Desta forma, cabe posicionar a instituição dentro desta fronteira de produção e observar a sua real produtividade em relação às demais instituições.

Como resultado desta análise é possível identificar:

- Ineficiência de gestão, aquelas diretamente associa-

das a problemas gerenciais;

- ineficiência de congestionamento, ligadas diretamente à composição de insumos utilizados para obtenção de resultados e “produtos”, e

- ineficiência de escala, diretamente associada a problemas de “tamanho” da instituição.

A identificação das ineficiências existentes possibilita ao avaliador sugerir planos de ações que venham a solucionar estas ineficiências.

## **Resistência ao processo de avaliação**

A resistência é um fenômeno psicossocial e está presente no início de qualquer situação nova, portanto, também no processo de avaliação.

No meio universitário, o hábito de se avaliar e ser avaliado ainda não está instalado.

Regra geral, em educação o professor avalia e não é avaliado. Ele avalia quando seleciona os conteúdos que ministra; quando estabelece critérios de avaliação de aprendizagem; quando decide os procedimentos que adota, quando decide sobre aprovação ou reprovação, etc.

Todo este processo reflete a tendência pedagógica do ensino como transmissão e não como construção do conhecimento. Neste contexto é conferido ao professor a autoridade de quem sabe e por isso não precisa ser avaliado.

Olhando assim para a Universidade pode-se aceitar, sem surpresas, o fenômeno da resistência.

Na experiência da UNISUL considera-se que os fatores de resistência podem ser agrupados em 3 aspectos:

### *Políticos:*

- A decisão de proceder a avaliação partiu da gestão superior para todos os cursos. Em outras universidades, criou-se o critério da adesão voluntária.

- A Comissão de Avaliação Institucional foi nomeada pelo Reitor.

- O processo pode ter sido pouco democrático, desde a decisão até a definição de metodologia, instrumentos etc.

### *Culturais*

- O professor é avaliador e não costuma ser avaliado;  
- O descrédito na avaliação como instrumento de crescimento;

- Ausência de conseqüências no sentido de que não há ganhos ou perdas concretas decorrentes da avaliação. Regra geral, as promoções não estão atreladas à avaliação de desempenho.

### *Psicológicos*

Os aspectos psicológicos da resistência estão aqui resumidos em 3 pontos:

- Necessidade de causar impressão favorável quando sabem que estão sendo observados;
- Dificuldade de expor e lidar com as próprias fraquezas;
- Necessidade de aprovação.

A resistência é percebida pelas manifestações verbais tais como:

- "o aluno não sabe avaliar"; "Os alunos que avaliam são os de baixo rendimento"; "a comissão não é tecnicamente confiável"; "os instrumentos são inadequados"; etc...

Outras formas de resistência percebidas vão desde a não adesão (não responder o questionário) até a apresentação de respostas homogêneas ou estereotipadas (a mesma alternativa para todas as questões).

Entende-se que a quebra de resistência ocorre no processo à medida que se promova o envolvimento das pessoas na discussão dos resultados e que se ampliem a participação e a abrangência da avaliação.

O confronto dos dados obtidos pela percepção das pessoas envolvidas nos vários segmentos com outros dados disponíveis em outros programas da universidade, com certeza ajudará a melhorar a credibilidade na avaliação.

Por exemplo, a maioria dos professores de um deter-

minado curso considera que não está satisfeita com a aprendizagem alcançada pelos alunos e no mesmo curso, o índice de reprovação é quase zero.

Na medida em que a universidade se dispõe a reconhecer as contradições (em todos os níveis) e desenvolver meios de lidar com elas, estará dando passos significativos na direção da qualidade.

### **Conclusão**

Ao se deparar com a tarefa de avaliar as instituições de ensino superior no âmbito de suas funções (ensino, pesquisa e extensão), verifica-se que é necessário adequar cada uma das análises avaliativas, segundo uma metodologia que permita extrair conclusões significativas para o processo educacional.

Não se pretende, esgotar o tema aqui proposto e nem indicar as metodologias propostas como sendo as únicas que se adaptam à busca dos resultados esperados. No entanto, entende-se serem estas metodologias perfeitamente aplicáveis no contexto da UNISUL, relativamente à quantificação do desempenho desta instituição. Cabe ressaltar, obviamente, que a dinâmica que permeia o processo de avaliação remete a constantes buscas de aperfeiçoamento e de identificação de novas metodologias aplicáveis.

### **Referências Bibliográficas**

- CHARNES, A; COOPER, W.W.; RHODES, E.L. - Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operation Research* (1978), 2(6) : 429-444
- FARE, R.; GROSSKOPF, S.; KNOX LOVELL, C.A. - *Production Frontiers*. Cambridge, Cambridge University Press (1994).
- LAPA, Jair dos S; LANZER, Edgar A; NEIVA, Cláudio C. - Eficiência Produtiva de Instituições de Ensino Superior. Curso de Curta Duração. mimeo, 1998.
- RHODES, E.L. - Data Envelopment Analysis and Approaches for Measuring the Efficiency of Decision Making Units with an Application to Program Follow Through in U.S. Education. Pittsburg, P.A : Ph.D. dissertation, School of Urban and Public Affairs, Carnegie-Mellon University (1978).
- SEIFORD, L. M. - A DEA Bibliography (1978-1992). In. A. Charnes, Cooper, A.Y., Lewin; L.M. Seiford (ed) - *Data Envelopment Analysis: Theory, Methodology and Applications*. Boston, Kluwer Academic Publishers (1994).
- CARVALHO, Eduardo Búrigo de. Reflexão sobre a Universidade. *Episteme*, Tubarão, v.1,n.2/4 p 105-113, mar/fev. 1994-1995.