

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS

ANA ELISA DE SOUZA FALLEIROS

O SIGNIFICADO DA AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA PERSPECTIVA DE
TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

Uberlândia

2013

ANA ELISA DE SOUZA FALLEIROS

O SIGNIFICADO DA AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA PERSPECTIVA DE
TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Gestão de Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, na área de Estratégia e Mudança Organizacional.

Orientador: Prof.º Dr. Márcio Lopes Pimenta

Uberlândia

2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

F188s Falleiros, Ana Elisa de Souza, 1981-
2013 O significado da autoavaliação institucional na perspectiva de técnicos-
 administrativos da Universidade Federal de Uberlândia [manuscrito] / Ana
 Elisa de Souza Falleiros. - 2013.
 81 f. : il.

 Orientador: Márcio Lopes Pimenta.
 Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Uberlândia, Programa
de Pós-Graduação em Administração.

 Inclui bibliografia.

 1. Administração - Teses. 2. Cultura organizacional - Teses. 3. Admi-
nistração pública - Teses. I. Falleiros, Ana Elisa de Souza. II.
Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em
Administração. III. Título.

CDU: 658

“Se antes a terra e, depois, o capital eram os fatores decisivos de produção, hoje, o fator decisivo é, cada vez mais, o homem em si, ou seja, o conhecimento.”

Beato João Paulo II

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus que me deu forças, sabedoria e persistência para continuar nessa caminhada.

Agradeço aos meus pais e ao seu amor e paciência incondicionais e por sempre estarem ao meu lado não importando o problema.

Agradeço ao Francisco (Chicão), meu namorado, por me incentivar e sempre acreditar que daria certo.

Agradeço à Universidade Federal de Uberlândia por me dar a oportunidade de melhorar profissional e pessoalmente.

Agradeço à Vera que, além de colega de trabalho, se tornou uma amiga querida e me acompanha desde minha graduação até o meu mestrado.

Agradeço aos meus colegas de mestrado que, assim como eu, enfrentaram essa jornada.

Agradeço a todos que, de uma maneira ou de outra, estiveram presentes e me ajudaram até a conclusão de meu trabalho.

Por fim, um agradecimento especial, aos meus orientadores e amigos, Prof. Márcio e Prof. Valdir, por terem se dedicado infinitamente, me acompanharam durante essa longa jornada e nunca deixaram de acreditar que esse dia chegaria.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoas de Nível Superior

CONAES – Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior

CPA – Comissão Própria de Avaliação

ECT – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

ENADE – Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes

ENC – Exame Nacional de Cursos

IES – Instituições de Ensino Superior

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

MEC – Ministério da Educação

NPM – New Public Management

PAIUB – Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras

PARU – Programa de Avaliação de Reforma Universitária

PCCTAE – Plano de Carreiras dos Técnicos-Administrativos das Instituições Federais de Ensino Superior

PNE – Plano Nacional de Educação

QSMS - Programa de excelência em qualidade, segurança, meio-ambiente e saúde ocupacional

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior

SES/MG – Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais

TAs – Técnicos-administrativos em educação

UFC – Universidade Federal do Ceará

UFPB – Universidade Federal da Paraíba

UFSM – Universidade Federal de Santa Maria

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Número de participantes da auto-avaliação institucional por segmento	56
Tabela 02: Universo da pesquisa para a avaliação institucional	57
Tabela 03: Acompanhamento da avaliação institucional da UFU ao longo dos últimos períodos da pesquisa.	57
Tabela 04: Número de respondentes dos questionários em 2012.....	58
Tabela 05: Percentual de técnicos-administrativos que responderam ao questionário	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Significados encontrados.....	60
Quadro 2: Participação na avaliação	61
Quadro 3: Discurso dos entrevistados - Significado	62
Quadro 4: Discurso dos entrevistados – Sem significado	62
Quadro 5: Discurso dos entrevistados - Significado	65
Quadro 6: Subtemas da avaliação institucional separados de acordo com as três perspectivas - 2009	66
Quadro 7: Sub-temas da avaliação institucional separados de acordo com as três perspectivas - 2013	67

RESUMO

O Governo Federal vem sendo cada dia mais pressionado a prestar serviços de qualidade. Os cidadãos estão bem informados sobre seus direitos e, por isso, cobram organizações públicas menos burocratizadas e lentas. Diante disso, o Ministério da Educação, seguindo a tendência de uma administração pública gerencial, criou em 2004 o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior como uma forma de regular as Instituições de Ensino Superior e avaliar a qualidade da educação no Brasil. O presente trabalho tem como objetivo principal analisar os significados atribuídos à Auto-avaliação institucional pelos técnicos-administrativos da classe E com função gratificada da Universidade Federal de Uberlândia, considerando a perspectiva de integração, diferenciação e fragmentação. Mais especificamente, se buscou fazer um histórico das avaliações institucionais na Universidade Federal de Uberlândia; identificar os significados atribuídos pelos técnicos-administrativos, de nível E com função gratificada da Universidade Federal de Uberlândia à avaliação institucional; analisar os significados da avaliação institucional e agrupá-los conforme a perspectiva teórica de integração, fragmentação e diferenciação; identificar possíveis modificações/ melhorias no processo e nos resultados na comparação entre 2 períodos de avaliação. Utilizando como método de procedimento o estudo de caso e entrevistas em profundidade, foram coletados os discursos dos servidores nos anos de 2009 e 2013. Com isso, se conseguiu identificar os significados atribuídos à Auto-avaliação Institucional em diferentes momentos. A análise de conteúdo evidenciou que na Universidade Federal de Uberlândia ainda não se tem uma cultura de avaliação e, um dos motivos para isso, é a falta de resultados práticos advindos do processo de avaliação.

Palavras-chaves: Cultura organizacional. SINAES. Auto-avaliação Institucional. Administração Pública.

ABSTRACT

The Brazilian Federal Government is being increasingly pressured to provide services with quality. Citizens are more aware about their rights and, due to this, more demanding for less bureaucratic and slow public organizations. Therefore, the Brazilian Ministry of Education, following the trend of new public management, created in 2004 the National Assessment of Higher Education as a system to regulate high level education institutions and evaluate the quality of education in Brazil. The objective of this study is to analyze the meanings attributed to institutional evaluation by technical-administrative class E with financial bonus at Federal University of Uberlândia, considering the perspective of integration, differentiation and fragmentation. More specifically it aimed at making a history of institutional reviews at the Federal University of Uberlândia: identifying the meanings assigned by the technical-administrative and with financial bonus at Federal University of Uberlândia about the institutional assessment and group them according to the theoretical perspective of integration, differentiation and fragmentation; identify potential changes / improvements in the process and results in comparing two evaluation periods. Through case study method and in-depth interviews several speeches of public employees were collected in 2009 and 2013. Therefore, it was possible to identify the meanings attributed to Institutional Self-assessment at different times. The content analysis evidenced that Federal University of Uberlândia does not have an evaluative culture and one of the reasons for this is the lack of practical results arising from the evaluation process.

Keywords: Organizational Culture. SINAES. Institutional Self-assessment. Public Management.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	4
LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES	5
LISTA DE TABELAS	6
LISTA DE QUADROS	7
RESUMO	8
ABSTRACT	9
SUMÁRIO.....	10
1. INTRODUÇÃO.....	11
1.2 Problema de pesquisa	14
1.2.1 Pergunta problema.....	14
1.3 Objetivos.....	15
1.4 Justificativa.....	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 A administração pública.....	17
2.2 Avaliação Institucional.....	22
2.2.1 Autoavaliação Institucional nas IFES: um braço do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior	25
Os objetivos dos SINAES são:	28
2.3 Cultura organizacional.....	30
2.3.2 As três perspectivas	36
2.3.2.1 Integração	38
2.3.2.2 Diferenciação e fragmentação	42
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	47
4. RESULTADOS	51
4.1 Análise do histórico das avaliações institucionais.....	51
4.2 Análise das entrevistas	59
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
5.1 Aspectos Gerenciais	69
5.2 Articulação Teórica e Contribuições	70
5.3 Limitações e sugestões de pesquisas futuras	70
REFERÊNCIAS	72

1. INTRODUÇÃO

Assim como em qualquer empresa privada, uma organização pública deve ter compromisso com resultados eficazes e com o público. Isso significa que ela deve democratizar o acesso em todos os níveis, ser permeável ao controle da sociedade, melhorar a qualidade dos serviços prestados e aumentar o grau de resolutividade dos problemas. Sendo assim, um processo de avaliação da administração pública torna-se estratégico para o seu gerenciamento (SIQUEIRA, 1990). Nas últimas décadas, os órgãos públicos vêm sendo cobrados pelos serviços oferecidos à população e pelo seu desempenho. Por isso, eles estão buscando métodos eficientes para fornecer produtos e serviços.

A administração pública no Brasil passou por três momentos históricos: a administração pública patrimonialista, a burocrática na segunda metade do século XIX e a gerencial na segunda metade do século XX. O primeiro modelo se caracteriza pela corrupção e o nepotismo. Depois desse primeiro modelo, que não se sustentou por muito tempo, surge a administração pública burocrática. Seus princípios orientadores eram: a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade e o formalismo (RAMOS, 2005).

Por fim, conforme Ramos (2005) surge a administração pública gerencial como resposta às mudanças como a globalização da economia e ao desenvolvimento tecnológico. Esse estilo tem foco nos resultados e não nos processos. O cidadão é visto como cliente dos serviços públicos e, por isso, os resultados são avaliados por meio do atendimento das suas necessidades. Os objetivos do administrador público são precisos, existe autonomia na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros e controle ou cobrança a posteriori dos resultados.

Carbone (2000) acredita que os administradores públicos não estão preocupados em estabelecer indicadores de gestão e o que ainda vale nas instituições públicas são as amizades e os jogos de influência. Para o autor, a administração pública no Brasil é o espelho do próprio brasileiro. E é preciso aceitar os vieses culturais e estruturar a mudança dentro de rituais já legitimados pela cultura brasileira.

Pires e Macêdo (2006, p.101) identificaram traços específicos que caracterizam a cultura de uma organização pública: a burocracia, a interferência política externa à organização, o autoritarismo centralizado, o paternalismo, a aversão ao empreendedorismo, e a

descontinuidade da gestão. Os autores acreditam que essas características influenciam os trabalhadores e os serviços prestados à comunidade e para que haja uma mudança na cultura deve-se “abordar aspectos estruturais, normativos e focar os trabalhadores, com sensibilizações e com mecanismos que assegurassem a continuidade dos projetos, pois só por meio das pessoas se transforma uma sociedade”.

A avaliação institucional implantada nas Instituições de Ensino Superior (IES) considera a avaliação não como um fim em si, mas como parte de um conjunto de políticas públicas, na área da educação superior, contribuindo para um processo mais amplo de revalorização dessa educação e de desenvolvimento da sociedade brasileira. A avaliação centraliza, organiza e dá coerência a esse processo (INEP, 2004). A atual avaliação institucional surgiu a partir da criação do Plano Nacional de Educação (PNE) criado por meio da Lei 10.172 de 9 de janeiro de 2001 que “aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências”. Em 2004 é promulgada a Lei 10.861 de 14 de abril de 2004 que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. A avaliação institucional é coordenada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) que é um órgão ligado ao Ministério da Educação – MEC (INEP, 2004).

O Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior organiza os instrumentos avaliativos, tais como: o Censo da Educação Superior e o Cadastro das Instituições de Educação Superior, de maneira integrada. Os trabalhos avaliativos realizados pelas instituições são obrigatórios para que as mesmas se integrem ao sistema de educação superior, cumprindo as exigências concernentes a autorizações de funcionamento, credenciamento, reconhecimentos e transformações. No atual instrumento de avaliação, o foco recai sobre três aspectos (INEP, 2004):

- a) o objeto de análise é o conjunto de dimensões, estruturas, relações, atividades, funções e finalidades de uma IES; dentre outros aspectos, ensino-pesquisa-extensão, administração, responsabilidade e compromissos sociais, formação;
- b) os sujeitos da avaliação são os conjuntos de professores, estudantes, funcionários e membros da comunidade externa, especialmente convidados ou designados; e
- c) os processos avaliativos seguem os procedimentos institucionais e se utilizam da infraestrutura da própria instituição.

Diante dessa complexa tática, faz-se necessário que os sujeitos envolvidos na avaliação institucional entendam o seu real significado e não a vejam como, meramente, um programa

que deve ser cumprido, para que a universidade se integre ao sistema de educação superior. Essa integração vai muito além da ideia de simplesmente fazer parte. A partir desse entendimento, será possível traçar políticas e estratégias de desenvolvimento para a organização.

Conforme o INEP (2009, p.113) o Governo tem procurado dar significado à avaliação desde a criação do PAIUB em 1993 que, mesmo com sua curta duração, contribuiu para tal e promoveu mudanças no cotidiano das Universidades. É evidenciado que “(...) a autoavaliação institucional deve ter, portanto, um caráter educativo, de melhora e de autorregulação. Deve buscar compreender a cultura e a vida de cada instituição em suas múltiplas manifestações”. Nesse sentido, o estudo das três perspectivas de Martin (2002) - integração, fragmentação e diferenciação - colabora para a compreensão da cultura organizacional que permeia as Instituições Federais de Ensino Superior. Dessa forma, é possível evidenciar tanto a cultura dominante quanto as subculturas presentes na organização, de forma que elas possam ser entendidas e trabalhadas para a consecução de um objetivo.

Torna-se necessário evidenciar valores da cultura organizacional da instituição pública que antes não eram importantes. A avaliação das políticas públicas faz-se necessária para que a organização cumpra seu papel perante a sociedade. Carvalho, Pacheco e Guimarães (2004) acreditam que com o novo contexto, no qual as mudanças acontecem rapidamente e consumidores com mais informações e mais exigentes, a gestão das organizações públicas será feita juntamente com a sociedade.

A cultura organizacional é tema de interesse para pesquisadores e organizações. Alguns estudos a considera gerenciável e o seu entendimento importante para a gestão (DOMENICO, LATORRE e TEIXEIRA, 2006). Zago *et al.* (2004) justificam que é impossível administrar uma organização sem informações. Ao se estudar a cultura organizacional é possível se obter dados, pois dessa forma a empresa consegue conhecer como os funcionários enxergam a realidade do seu ambiente de trabalho. Já para Sá *et al.* (2007) tanto o clima como a cultura organizacional influenciam as atividades de uma empresa e devem ser delineados conforme tais atividades.

Apesar de se encontrar estudos como o de Carvalho, Pacheco e Guimarães (2004) que fazem avaliação de projetos sociais na gestão pública, nota-se a falta de pesquisas que englobem a inter-relação de três temas: cultura organizacional, administração pública e avaliação de instituições de ensino superior. Também não se encontram estudos que relacionem a teoria das três perspectivas de Martin (2002) e a avaliação institucional das IES. O presente trabalho

é feito para preencher essa lacuna e descobrir quais os reais significados atribuídos a essa avaliação pelos os servidores técnicos-administrativos de uma universidade federal.

Biazzi e Muscat (2007) afirmam que não existem tantas pesquisas sobre projetos de melhoria no setor público quanto estudos semelhantes no setor privado. Portanto, as iniciativas das instituições de ensino superior do setor público brasileiro de melhorar são uma oportunidade de estudos. Na literatura, não se encontra muitos estudos desses casos. Sendo a avaliação institucional uma tentativa de se medir o desempenho das IES e, com isso, melhorar seus serviços, este estudo torna-se importante.

Diante disto, optou-se pela Universidade Federal de Uberlândia, como objeto de análise neste estudo, pois a mesma teve que se adequar à Lei nº 10.861 do ano de 2004 e implantar um sistema de avaliação institucional, com o intuito de medir e avaliar o desempenho da instituição como um todo. As avaliações foram disponibilizadas aos técnico-administrativos, docentes, discentes e comunidade externa. Por meio dela, objetivou-se traçar estratégias de mudança na instituição, fornecer aos servidores capacitação para desenvolver competências que eles não possuem e evidenciar uma cultura organizacional voltada para a medição de resultados.

Na Universidade Federal de Uberlândia, a avaliação institucional teve como objetivo identificar suas condições de ensino, pesquisa e extensão, suas potencialidades e fragilidades, com vistas à melhoria da sua qualidade por meio do redirecionamento do planejamento, das ações das Unidades Acadêmicas e Administrativas e da gestão da Universidade. A Comissão Própria de Avaliação Institucional (CPA) foi instituída por meio da Portaria R nº 302 de 08 de abril de 2005, com o objetivo de conduzir o processo de avaliação interna da instituição.

1.2 Problema de pesquisa

1.2.1 Pergunta problema

O histórico fragmentado e com mostrar de fragmentação das avaliações institucionais na Universidade Federal de Uberlândia levou as pessoas a não compartilharem seus significados de maneira integrada. Por isso, pretende-se responder ao seguinte questionamento: quais os significados da avaliação institucional para os técnicos-administrativos da classe E com função gratificada da Universidade Federal de Uberlândia?

1.3 Objetivos

Objetivo geral:

Analisar os significados atribuídos à avaliação institucional pelos técnicos-administrativos da classe E com função gratificada da Universidade Federal de Uberlândia, considerando a perspectiva de integração, diferenciação e fragmentação.

Objetivos específicos:

- Fazer e entender os desdobramentos do histórico das avaliações institucionais na Universidade Federal de Uberlândia;
- Identificar os significados atribuídos pelos técnicos-administrativos, de nível E com função gratificada da Universidade Federal de Uberlândia à avaliação institucional;
- Analisar os significados da avaliação institucional e agrupá-los conforme a perspectiva teórica de integração, fragmentação e diferenciação;
- Identificar possíveis modificações/ melhorias no processo e nos resultados na comparação entre 2 períodos de avaliação.

1.4 Justificativa

O presente trabalho justifica-se por ser necessário entender e analisar como a avaliação de uma instituição pública é realmente vista pelos seus servidores, procurando relacionar os discursos destes com os objetivos do Governo ao implantar uma avaliação institucional. Também se justifica pelo fato de não haver nenhuma pesquisa sobre a avaliação institucional dentro da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) que estude os seus significados para os técnicos-administrativos, agrupando-os conforme a teoria de Martin (2002).

Outro motivo para a escolha da UFU foi o seu impacto regional relevante, devido ao fato de ser uma instituição federal de ensino superior e por atrair alunos e servidores de toda a região do Triângulo Mineiro, Alto Paranaíba, sul de Goiás e norte de São Paulo. A origem da universidade data da década de 50 com a criação de faculdades isoladas, federalizando-se por meio da Lei 6.532 de 24 de maio de 1978. No Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, a UFU

abrange cerca de cem municípios, que somam mais de três milhões de habitantes, tornando-se a principal instituição ofertante de ensino, pesquisa e extensão universitária com qualidade nesta região. Com o plano de expansão do ensino universitário do Governo Federal, foram criados três novos *campi* avançados, um na cidade de Ituiutaba, um em Monte Carmelo e um em Patos de Minas.

Os estudos atuais sobre a avaliação institucional em instituições de ensino superior têm se focado em como se deu o processo de avaliação institucional dentro das universidades do Brasil. Exemplos desses estudos são os trabalhos de Belloni (2000); Polidori, Fonseca e Larrosa (2007); Grego e Souza (2003); Grego *et al.* (2007); Brasil *et. al.* (2007); Paula e Azevedo (2004). As pesquisas que se diferenciam são: a de Nunes (2006) a qual trata das dimensões da avaliação institucional; a de Real (2007) que estuda sobre os impactos na organização da avaliação; Lindo (2007) que faz uma análise da evolução das pesquisas sobre educação superior e sua relação com a avaliação institucional; a de Oliveira (2000), cujo estudo se foca na reestruturação da Universidade Federal de Goiás a partir da implantação da avaliação institucional e a de Venturini *et al.* (2010) que pesquisaram sobre a Avaliação Institucional na Universidade Federal de Santa Maria e a perspectiva dos docentes em relação a esse processo. Dentro da UFU existem pesquisas limitadas ao significado da avaliação de desempenho para os gestores da universidade e sobre a formação de professores e a avaliação educacional no ensino superior.

Diante do exposto acima, constata-se que ainda não existem trabalhos dentro de IES que pesquisem sobre o significado que a autoavaliação institucional tem para os servidores dentro da organização e que os agrupe nas três perspectivas estudadas por Martin (2002): diferenciação, fragmentação e integração. Dessa forma será possível entender e evidenciar a cultura e subculturas existentes em torno do processo avaliativo no qual a Instituição se insere.

Este estudo também se torna importante por ser uma tentativa de fomentar nos gestores da UFU a inquietação em saber, por meio de pesquisa científica, como os técnicos-administrativos, que assumiram posição de gestores, realmente entendem o processo de avaliação. O presente trabalho traz uma nova proposta de estudo, pois irá relacionar os significados encontrados a partir das entrevistas com as três perspectivas de cultura organizacional presentes nos estudos de Martin (2002). Este estudo foi desenvolvido na linha de pesquisa de Organização e Mudança, do Mestrado em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da UFU, estando incluído no projeto de Cultural Organizacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está dividido em três subtópicos onde se fez uma revisão dos principais autores e conceitos sobre o tema proposto e necessário para sua análise, sem se esgotar o assunto. A primeira parte contempla a administração pública e sua evolução durante os anos. Depois se analisa a avaliação institucional, desdobrando-a na Auto-avaliação institucional nas Universidades. Por fim, se estuda a cultura organizacional, dividindo-a nas três perspectivas de Martin: integração, diferenciação e fragmentação.

2.1 A administração pública

Para se conceituar administração pública é necessário voltar-se para o direito administrativo. Di Pietro (2005, p.99) conceitua a administração pública em dois sentidos: um subjetivo e outro objetivo. O primeiro envolve as pessoas, órgãos e agentes públicos que exercem a atividade administrativa. Já no sentido objetivo, ela engloba a natureza das atividades dos entes públicos e é atribuída aos órgãos do Poder Executivo. A autora distingue administração pública de serviço público. Este último diz respeito à “(...) toda atividade material que a lei atribui ao estado para que a exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente às necessidades coletivas (...)”.

Misoczky (2004) separa a administração em: 1) a prática da gestão em organizações públicas e 2) o campo de estudos que inclui tanto a administração de empresas públicas quanto a análise da formação de políticas públicas. A gestão pública inclui as relações com outros setores, como o setor privado e organizações não governamentais. A autora atenta para o fato de que na administração pública é preciso considerar os indivíduos em sua plenitude e que as decisões dos administradores públicos afetam a coletividade.

A administração pública não é recente no Brasil. Ela vem se modificando, historicamente, por meio de três modelos: a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial. A administração pública patrimonialista tem como características principais a corrupção e o nepotismo, devido ao fato do estado ser a extensão do poder do soberano e os servidores, seus súditos. Esse modelo não se sustentou por muito tempo, surgindo a administração pública burocrática. Seus princípios orientadores eram: a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade e o formalismo. A administração pública burocrática sempre enfatizou o controle dos abusos, porém era ineficiente, pois não era voltada para servir o cidadão (RAMOS, 2005).

Conforme Bresser Pereira (2006) a democracia e a administração pública burocrática surgiram juntas com o objetivo de proteger o patrimônio público contra a privatização do Estado. O autor afirma que

Democracia é o instrumento político que protege os direitos civis contra a tirania, que assegura os direitos sociais contra a exploração e que afirma os direitos públicos em oposição ao *rent-seeking* e burocracia é a instituição administrativa que usa, como instrumento para combater o nepotismo e a corrupção - dois traços inerentes à administração patrimonialista -, os princípios de um serviço público profissional, e de um sistema administrativo impessoal, formal e racional (BRESSER PEREIRA, 2006, p.26).

Pelo fato da administração pública burocrática ser focada em seus processos e por acreditar que desse modo podia evitar o nepotismo e a corrupção, a insatisfação gerada por esse modelo era crescente desde a década de 60. Os processos existiam para prevenir os desvios da administração pública, porém não se preocupavam com a eficiência deles (BRESSER PEREIRA, 2006).

Para Castor e José (1998) a burocracia no Brasil remonta à colonização. A ideia central da burocracia seria defender a sociedade dos cidadãos. Ela teria o papel de controlar e de garantir que o Estado sempre esteja em vantagem. Seria responsável por bloquear o que fosse contrário ao Estado. Os autores citam dois exemplos de burocracia: (1) a da estrutura de compras e contratações, criadas para garantir economias de escala e contribuir para a eficiência da administração pública, e a dos serviços de processamento de dados que busca a racionalização do uso de tecnologias dispendiosas e sofisticadas.

Castor e Castro (1998) ainda destacam que a administração pública do Brasil é a repetição da luta entre a burocracia e as correntes modernizantes. Essa luta seria um eterno ciclo, quando a burocracia tradicional faz com que os serviços públicos entrem em colapso, se vê a necessidade de modernização. A partir do momento que esta última acontece, surgem no cenário público, os privilégios corporativistas, práticas de favorecimento e de clientelismo e corrupção, levando novamente o Estado à burocracia tradicional e centralizadora.

O decreto lei nº 200 de 1967, editado no governo militar, foi o marco da tentativa de modernizar os processos administrativos no Brasil, mesmo que grande parte de suas propostas não tenha sido implantada. Ele contém conceitos da teoria de sistemas e considera a administração como resultado da interação de quatro sistemas estruturantes: de planejamento orçamentário, de finanças públicas, de serviços gerais e de recursos humanos. Com ele, também

surgiu a administração direta e administração indireta, na qual estão incluídas as organizações autárquicas e as empresas mistas e públicas (CASTOR E JOSÉ, 1998).

A partir de 1970, o mundo todo passou por reformas políticas na estrutura dos governos. Essa reforma foi chamada de nova gestão pública ou *new public management* (NPM). A NPM “pressupõe aplicar nas organizações públicas os modelos de gestão originalmente oriundos da iniciativa privada e dos conceitos de administração estratégica focada nos negócios empresariais e nos conceitos de empreendedorismo” (OLIVEIRA E REZENDE, 2004, p.8).

A NPM surgiu no final dos anos 70 e foi até os anos 90, em vários países, que buscavam fazer reformas no serviço público. Os primeiros países a começarem as reformas foram os Estados Unidos, Reino Unido e Nova Zelândia, onde ocorreram as mudanças significativas. O motivo para os países citados iniciarem a reforma foi a estagnação econômica, o baixo desempenho da administração e falta de responsabilidade. Além desses fatores, surgia um novo pensamento sobre como os serviços públicos deveriam funcionar (SOWARIBI TOLOFARI, 2005).

Conforme Nikos (2000), a *new public management* também foi impulsionada pelas forças de mercado, políticas de reorganização, programas de privatização e projetos de desregulamentação e liberalização do serviço público. Para ele, as mudanças significativas ocorreram na relação entre os governos centrais, regionais e locais e, também, no gerenciamento financeiro, na formulação de políticas públicas e na avaliação dos processos administrativos. Bresser Pereira (1996, p.6) aponta as seguintes características da nova administração pública:

- Descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais;
- Descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos;
- Organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal;
- Pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total;
- Controle por resultados, *a posteriori*, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e
- Administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto-referida.

Para Bresser Pereira (2001) os países que chegaram mais perto da reforma administrativa no setor público foram a Inglaterra, Nova Zelândia, Austrália, países escandinavos, Estados Unidos, Brasil e Chile. Na lista aparecem apenas dois países da América Latina, pois os demais, ainda não fizeram nem a reforma civil dos serviços públicos. O Brasil é um dos países que fez tal reforma mesmo que incompleta e a partir dessa reforma foi possível começar a sair da administração pública burocrática para a gerencial ou *new public management*.

O capitalismo, a necessidade de aproximar os mercados públicos e privados e a pressão dos investidores estrangeiros foram a mola propulsora para a administração pública passar de burocrática para gerencial. A partir de uma emenda constitucional, surgiu, em 1995, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado que transformava a administração pública burocrática em gerencial. A estratégia de controle da administração burocrática era lenta, cara e ineficiente (BRESSER PEREIRA, 2006).

Conforme Ramos (2005) devido às mudanças como a globalização da economia e o desenvolvimento tecnológico, surge a administração pública gerencial. Apesar de possuir alguns princípios da burocrática, ela inova na forma de controlar, passando a focar nos resultados e não nos processos. Ela vê o cidadão como cliente dos seus serviços e, por isso, os resultados são avaliados por meio do atendimento das necessidades do cidadão. Nesse modelo os objetivos do administrador público são precisos, existe autonomia na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros e controle ou cobrança *a posteriori* dos resultados.

A administração pública gerencial emergiu para enfrentar a crise fiscal, como estratégia para reduzir o custo e tornar mais eficiente a administração dos imensos serviços que cabiam ao Estado e como um instrumento para proteger o patrimônio público. As características básicas da administração pública gerencial são (BRESSER PEREIRA, 2006, p.28):

- É orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados;
- pressupõe que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de um grau limitado de confiança;
- como estratégia, serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação;
- o instrumento mediante o qual se faz o controle sobre os gestores públicos é o contrato de gestão.

Ainda segundo o mesmo autor, a confiança que é dada aos políticos e funcionários públicos é permanentemente controlada por meio de resultados, mas de maneira que o administrador público tenha liberdade de escolher os métodos para se atingir as metas. Essa é uma característica que não é encontrada na administração pública burocrática.

Biazzi e Muscat (2007) afirmam que a administração pública é departamentalizada no modo de organização do trabalho e isso deu origem ao termo “repartição pública”. No setor público as estruturas hierárquicas são rígidas, começando pela maneira para se ingressar nele, que é apenas por concurso público, pela estabilidade e pela tabela fixa de cargos e salários. Outra característica evidenciada pelos autores é o apego à burocracia. O trabalho é realizado sem um questionamento de seu processo, como um *modus operandi*. Porém, Biazzi e Muscat (2007), ressaltam que a burocracia é o que diminui a diferenciação no tratamento dos cidadãos e propicia a equidade.

Carbone (2000) também acredita que a administração pública no Brasil possui um *modus operandi* próprio e o que dá poder são as amizades e os jogos de influência. Ele identifica alguns traços indesejáveis no administrador público e, especificamente, no item cultura organizacional, o autor cita o apego ao passado e tradicionalismo como defesa frente às mudanças. Os dois traços expostos anteriormente, confirmam que a administração pública brasileira tem um processo de trabalho próprio, o qual é difícil de ser mudado.

Em seu estudo, Junquillo (2004) discute a questão da transformação do “administrador burocrático” em “novo gerente” e mostra a complexidade de mudanças no modo de agir dos “administradores burocráticos”. O autor afirma que as práticas cotidianas dos gerentes são influenciadas por traços da cultura brasileira, a qual se reflete dentro das empresas públicas e qualquer mudança necessita de uma reconstrução de significados das ações no seio das organizações do setor público. Junquillo identificou práticas características de gerentes públicos, mostrando como a cultura brasileira influencia a ação destes. Entre as práticas, destacam-se o sincretismo entre a pessoalidade e a impessoalidade; o comportamento centralizador; a habilidade para contornar o “formalismo” e aversão a controles.

Pires e Macêdo (2006) realizaram um estudo no qual eles apresentam e discutem conceitos e abordagens que contribuam para a compreensão de aspectos e traços da cultura organizacional de empresas públicas no Brasil. Para eles, as empresas públicas têm as mesmas características básicas de outras organizações, acrescidas de algumas características, como:

- Apego às regras e rotinas;

- Supervalorização da hierarquia;
- Paternalismo nas relações;
- Apego ao poder.

Essas características delineiam os processos internos, a relação com inovações e mudança, a formação dos valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos. Os autores acreditam que o principal desafio das organizações públicas é a tentativa de transformar sua cultura, a qual foi imposta desde a criação do serviço público.

Gambardella, Silva, Junqueira (2004) analisaram a produção de artigos e textos sobre avaliação de políticas, programas e projetos sociais para identificar o papel e a importância atribuída à avaliação no contexto das práticas e dos investimentos em ações sociais, especialmente quando envolve recursos públicos. Para eles, avaliar é atribuir valor e a avaliação de atividades sociais tornou-se ponto chave, por se tratar de atividades que utilizam recursos públicos e possuem maior peso social.

A partir das ideias expostas nesse referencial, é possível pensar que a administração pública no Brasil se encontre no modelo de administração pública gerencial, porém, ainda com algumas características da burocrática, como por exemplo, o foco nos processos e não nos resultados. Nota-se por parte do Governo Federal uma tentativa de mudar esse foco e, por isso, se torna necessário e importante criar mecanismos para se avaliar a administração pública. No próximo tópico, serão analisados trabalhos sobre avaliação institucional, a fim de que se possa entender como as avaliações estão sendo feitas dentro das empresas, públicas e privadas, e quais os seus significados.

2.2 Avaliação Institucional

Holanda (2003, p.2) propõe dois conceitos de avaliação: um no sentido lato e outro no estrito. No sentido lato a avaliação significa “julgar, estimar, medir, classificar, ordenar, ponderar, aferir ou analisar criticamente o mérito, o valor, a importância, a relevância ou a utilidade de algo ou alguém”. Já no sentido estrito, avaliar é “determinar o mérito e a prioridade de um projeto de investimento ou de um programa social, geralmente financiado com recursos públicos e voltado para resolver um determinado problema econômico ou social”.

Mokate (2002) afirma que uma avaliação procura criar valor para alguma coisa, seja um programa, uma empresa, uma atividade ou um projeto. Para o autor a avaliação ainda não possui uma ferramenta significativa dentro das empresas para implementar e desenhar estratégias, programas e projetos.

Os autores Perez e Famá (2003) fizeram um estudo sobre métodos de avaliação de empresas e o balanço de determinação. Nesse estudo, eles evidenciam que para se avaliar uma organização, é preciso encontrar um valor econômico justo para ela, corroborando com a ideia de Mokate (2002) sobre a criação de valor por meio da avaliação. Eles apresentam e analisam o balanço de determinação no processo de avaliação de empresas. Os autores se basearam na teoria de que para se avaliar uma empresa é necessário encontrar um valor econômico justo. Eles afirmam que, apesar dos métodos serem quantitativos, não é possível chegar a resultados exatos, pois também se trabalha com premissas e hipóteses comportamentais.

Para Perez e Famá (2003), a avaliação de uma empresa é complexa e a qualidade das informações utilizadas é fundamental para o sucesso da mesma. Eles aconselham fazer um diagnóstico do mercado onde a organização está inserida, do contexto macroeconômico, do desempenho, entre outros, antes de se iniciar o processo de avaliação. Existem vários métodos de avaliar uma empresa. A escolha de um método dependerá do propósito da avaliação, das características da empresa e da disponibilidade e confiabilidade das informações.

Cerbasi (2003) também utiliza a avaliação para medir o valor de uma empresa. A escolha do método se baseia na disponibilidade de informações e nos instrumentos de avaliação. Esse tipo de avaliação procura prover o mercado de um valor justo para se atribuir a uma empresa ou quanto se pode pagar pelos resultados dela. Em seu trabalho, o autor faz um apanhado dos principais métodos citados na literatura para se avaliar o valor de uma empresa.

Colauto e Beuren (2003, p.165) realizaram uma pesquisa em um hospital filantrópico, cujo objetivo era propor um método de avaliação da gestão do conhecimento dentro da organização. Apesar dos estudos na área de avaliação da gestão do conhecimento com o uso de indicadores não-financeiros serem novos no Brasil, os autores acreditam que “as organizações precisam viabilizar o desenvolvimento de habilidades das pessoas que as integram, com vistas a alcançar os objetivos propostos”.

Como afirmado por Perez e Famá (2003), no processo de avaliação se trabalha com premissas e hipóteses comportamentais, ou seja, ativos intangíveis. Ao se avaliar uma empresa, deve-se levar em consideração o valor dos ativos intangíveis, como por exemplo, o conhecimento dos funcionários. Apesar de não se ter ferramentas unânimes para medi-los, eles são considerados

os mais valiosos e estratégicos. Por isso, os autores Colauto e Beuren (2003), acreditam que um sistema de avaliação só será útil na tomada de decisões se for possível comparar os indicadores com outras empresas do mesmo setor ou com dados históricos da organização.

Gomes (2001) em seu trabalho faz uma revisão da literatura sobre a avaliação da política pública, dando ênfase à privatização. A avaliação de políticas públicas consiste em analisar todo o processo e até onde os objetivos foram alcançados com *eficiência e economia*. Normalmente, as avaliações são feitas com base em aspectos mensuráveis da política pública, porém, em alguns casos, ela pode utilizar valores subjetivos. Os avaliadores devem prover a administração de dados que a ajude na tomada de decisão. A meta dos avaliadores é alcançar objetivos, delinear programas e implementar processos por meio da avaliação. A autora compartilha da ideia de Patton (1997) o qual acredita que os objetivos da avaliação é que irão nortear para quem ela será importante.

Continuando na linha das avaliações na gestão pública, Havens (2008) escreve sobre a erosão dos programas de avaliação do governo federal nos Estados Unidos. Conforme o autor, os administradores públicos precisam de informações sobre como os processos funcionam para que possam fazê-los mais eficientes e efetivos. O modo para os administradores conseguirem essas informações é por meio de uma avaliação organizacional. Programas de avaliação são caros, porém, se comparados com a perda de dinheiro que pode ocorrer por falta de informações, se tornam baratos e seus resultados não podem ser ignorados.

Para uma avaliação ter qualidade é preciso haver pessoas talentosas e capacitadas. Deve-se conhecer o ambiente político no qual a avaliação será feita. Além disso, é necessário ter um bom gerente para conduzir o processo. Esse gerente terá dois desafios. O primeiro é o de conduzir vários projetos ao mesmo tempo e ter habilidade para conduzir a pesquisa diretamente. O segundo desafio é a característica interdisciplinar da avaliação. Por fim, os resultados de uma avaliação no serviço público não devem ser manipulados para fins partidários ou ideológicos (HAVENS 2008).

Serpa, Firme e Letichevsky (2005) fizeram um estudo em três organizações que passaram por processos avaliativos. Os autores acreditam que a avaliação está emergindo no Brasil como um processo sólido e requerido na tomada de decisões do Governo, nos organismos internacionais, para os investidores e acadêmicos. Os profissionais do ramo estão se unindo para fazer emergir uma cultura de avaliação no país e existem mecanismos sendo criados para capacitar esses profissionais. O principal desafio é fazer com que a sociedade entenda que processos de avaliação requerem gasto de dinheiro.

Para uma avaliação consistente e realística é preciso entender e respeitar os valores envolvidos no processo, definir um critério de excelência e descobrir as forças e fraquezas da organização. No Brasil, os avaliadores trabalham em um ambiente sócio-político complexo e não possuem preparação e ambiente de trabalho adequados. Os profissionais devem possuir conhecimentos da área avaliada, respeitando os conceitos, modelos e métodos (SERPA, FIRME e LETICHEVSKY, 2005).

Neste estudo adotaremos a definição de avaliação institucional dada por Dias Sobrinho (1996 p.72):

Avaliação implica um fundamentado conhecimento daquilo sobre o que interrogamos e atribuição de significado aos fatos, dados e informações que colhemos. Para além dos fatos, e a partir deles, a produção dos juízos de valor. Avaliar é uma ação que não admite neutralidade. Ultrapassa as descrições objetivas e as análises de coerência interna da realidade tomada como objeto. É um processo de forte conteúdo ético, pois indaga sobre valores e significados sociais. Atribuir significações e emitir juízos de valor, ou seja, avaliar, é reconhecer o mundo da produção humana e as diferenças, é responder às perguntas que fazemos a respeito de seus valores ou de suas qualidades.

Ainda conforme o mesmo autor, a avaliação deve lidar com os posicionamentos diferentes e não buscar a homogeneidade de valores, interesses ou concepções. A sua legitimidade depende da transparência do processo avaliativo. Portanto, toda instituição deve passar por processos de avaliação para que deixe de lado os juízos de valor e possa, com dados concretos e objetivos, traçar estratégias e gerir a diversidade internamente, bem como adaptar-se às necessidades do ambiente externo. Dessa forma, as instituições públicas de ensino superior também devem passar por processos avaliativos.

2.2.1 Autoavaliação Institucional nas IFES: um braço do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior

Juntamente com a globalização econômica, advém também a globalização educacional e a internacionalização do conhecimento que tem o desafio de conciliar qualidade e inovação com a ampliação do acesso à educação e com a diminuição das assimetrias sociais. Surge a necessidade de se fazer uma reforma das instituições educacionais nos campos de formação do indivíduo e de produção de conhecimentos e técnicas. A mais antiga experiência brasileira de avaliação da Educação Superior é a dos cursos e programas de pós-graduação promovida pela CAPES desde 1976 (INEP, 2004).

Zainko (2008) analisa a construção do processo de avaliação da educação superior no Brasil. Para tal, ela faz um histórico, que remonta aos anos 60, relatando o surgimento da avaliação

do ensino universitário no país. A avaliação das IES iniciou-se no governo militar como forma de modernização das instituições de ensino. Porém, a primeira proposta de avaliação se deu somente no começo dos anos 80 com o Programa de Avaliação de Reforma Universitária (PARU).

As primeiras avaliações institucionais do ensino superior surgiram com o intuito de controlar a qualidade das Instituições de Ensino Superior (IES) e prestar contas à sociedade. Após o PARU na década de 90, surgiu o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras – PAIUB, o qual promoveu mudanças visíveis. A adesão ao PAIUB era voluntária e ele tinha como referência a globalidade institucional. Após essa segunda tentativa de avaliação, surgiram outros mecanismos, porém mais focados nos resultados e desempenho das IES (POLIDORI, FONSECA e LARROSA, 2007).

O PARU, criado em 1983, abordou dois temas nos questionários aplicados: gestão e produção (disseminação de conhecimentos). Tais questionários foram respondidos por estudantes, professores e administradores (INEP 2004). Ele foi desativado em 1984, mas ainda existia a necessidade de uma avaliação e, por isso, em 1985 criou-se a Comissão Nacional de Reformulação da Educação Superior para solucionar os problemas da educação universitária. Tal comissão não corresponde aos anseios do Estado e, então, surge o Geres – Grupo Executivo para Reforma da Educação Superior – que propôs uma avaliação de caráter regulatório, dando ênfase às dimensões individuais. Um dos resultados obtidos foi o controle da qualidade das IES (ZAINKO, 2008).

Em 1993, surge o PAIUB, que foi o primeiro programa de avaliação institucional das IES e a adesão a ele era voluntária. Tendo como referência a globalidade institucional, o processo de avaliação era iniciado com a auto-avaliação e terminava com a avaliação externa. Foi o PAIUB que legitimou a tradição de se existir um processo avaliativo (INEP, 2004). Zainko (2008, p. 829) destaca que para o PAIUB “a avaliação é compreendida enquanto um processo de acompanhamento metódico das ações realizadas pela instituição de educação superior, com vistas a averiguar em que medida são cumpridas e atendidas as funções e prioridades delimitadas coletivamente”.

Novamente, como resposta à não adequação do PAIUB aos anseios do MEC, surge em 1995 o Exame Nacional de Cursos (ENC) que era focado nos resultados, na produtividade, na eficiência, controle de desempregos e prestação de contas. O exame era direcionado aos cursos e associava a qualidade dos cursos com a qualidade de seus alunos. No ENC era aplicada uma prova todo ano aos estudantes do ensino superior para avaliar quais conhecimentos e competências haviam sido adquiridos durante o curso (INEP, 2004).

No estudo realizado por Costa, Ribeiro e Vieira (2010), na Universidade Federal de Goiás (UFG), é apresentado um histórico, juntamente com uma reflexão, sobre o processo de avaliação institucional na Universidade, desde o PAIUB até a criação do SINAES. Antes do ano de 1994, as autoras relatam tentativas isoladas de se implantar um processo avaliativo, porém sem estar em consonância com um projeto global. Por isso, elas consideram o PAIUB como o marco de entrada da UFG num processo de avaliação, pois, a partir dele, a avaliação institucional se tornou um processo contínuo, mesmo após sua extinção pelo Governo Federal.

Essa continuidade na UFG ficou evidenciada, porque se montou uma nova equipe de avaliação e fez-se a reavaliação de todo processo anterior. A direção da Universidade continuou com o projeto mesmo sem o financiamento do Estado. O projeto era global, envolvendo ensino, pesquisa, extensão e gestão e vinculado à metas definidas em planejamento coletivo. O objetivo era introduzir uma cultura de avaliação na Instituição. A criação do SINAES legitimou todo o trabalho que já vinha sendo feito na UFG e culminou com o Programa de Gestão Estratégica, evidenciando a avaliação como instrumento de gestão (COSTA, RIBEIRO E VIEIRA, 2010).

A atual avaliação institucional faz parte do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) criado pela Lei nº 10.861/04 (p. 01) a qual “institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e dá outras providências”. Conforme a lei, suas finalidades são a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

O SINAES é composto por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes, avaliando todos os aspectos que giram em torno desses três eixos: o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente, as instalações e vários outros aspectos. Nele estão incluídos: a auto-avaliação, a avaliação externa, Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), avaliação dos cursos de graduação e instrumentos de informação (INEP, 2004).

As informações obtidas com o SINAES são utilizadas pelas Instituições de Ensino Superior, para orientação da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social. Também são utilizadas pelos órgãos governamentais para orientar políticas públicas e ainda pelos estudantes, pais de alunos, instituições acadêmicas e público em geral, para orientar suas decisões quanto à realidade dos cursos e das instituições (INEP, 2004).

Os objetivos dos SINAES são (INEP, 2004):

1. Identificar mérito e valor das instituições, áreas, cursos e programas, nas dimensões de ensino, pesquisa, extensão, gestão e formação;
2. Melhorar a qualidade da educação superior, orientar a expansão da oferta;
3. Promover a responsabilidade social das IES, respeitando a identidade institucional e a autonomia.

Sendo um dos componentes do SINAES, a avaliação institucional está relacionada (INEP, 2004, p.135):

- à melhoria da qualidade da educação superior;
- à orientação da expansão de sua oferta;
- ao aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social;
- ao aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

A avaliação institucional está dividida em duas modalidades: a auto-avaliação e a avaliação externa. A primeira é feita pela Comissão Própria de Avaliação de cada IES e orientada pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES). A segunda modalidade consiste em uma avaliação externa realizada por comissões designadas pelo INEP e é feita de acordo com padrões de qualidade para a educação (INEP, 2004).

Uma das competências da CONAES é estimular a cultura organizacional de avaliação nos diversos âmbitos da educação superior e, com isso, dar significado à avaliação em conformidade com suas políticas e compartilhar esse significado, de forma integrada, em todos os níveis organizacionais. A avaliação busca melhorar a qualidade do serviço público educacional, elevar sua eficácia e conscientizar. A CONAES considera que processos

contínuos criam a “cultura da avaliação¹” educativa internalizada no cotidiano das IES (INEP, 2004).

Leite (2008), em seu artigo, evidencia a importância de se ter uma cultura de avaliação dentro da instituição de ensino superior. A autora, inicialmente, discorre sobre o que é auto-avaliação, avaliação interna e CPA. Depois, ela estuda o desempenho das Comissões Próprias de Avaliação de pequenas e grandes Universidades. Os relatórios analisados das pequenas instituições mostram que elas apenas respondem aos questionários do INEP/MEC sem muitas críticas e com pouco conteúdo conclusivo. As mesmas cumprem o lhes é proposto. Nas IES de grande porte a realidade é diferente, como era esperado, pois elas possuem um histórico e experiência em relação ao tema avaliação. A autora conclui seu trabalho com duas situações, uma otimista e outra pessimista. A primeira é que as CPAs, em geral, estão progredindo e cumprindo seu papel. Já a segunda é que em algumas IES, a estrutura para se fazer a avaliação precisa ser fortalecida para que as Comissões tenham mais liberdade e força de atuação. Em todas as Universidades pesquisadas fica claro que quando existe cultura de avaliação, o trabalho da CPA fica mais fácil.

O estudo de Andriola e Souza (2010) corrobora com a ideia de Leite (2008) sobre a cultura de avaliação. Os autores analisaram a cultura de avaliação na Universidade Federal do Ceará (UFC) tendo como base as representações sociais dos diversos segmentos das unidades acadêmica dos *campi* da cidade de Fortaleza. Foram aplicados questionários com perguntas abertas e fechadas a todos os gestores das unidades e para quatro técnicos-administrativos de cada uma delas. Utilizando-se da técnica de análise de conteúdo, eles confrontaram o discurso dos respondentes com as categorias elaboradas teoricamente, fazendo a ligação entre o referencial teórico e as questões levantadas pela pesquisa.

Após a análise das representações dos gestores tem-se que eles (ANDRIOLA E SOUZA, 2010, p. 69):

concebem a avaliação institucional como uma ferramenta que visa ao conhecimento das instituições, objetivando a melhoria da gestão universitária, na busca de apoio para sedimentar compromissos, quer financeiro, quer de outra natureza. Para eles, os baixos índices de participação no processo de auto-avaliação estão relacionados, principalmente, à ausência de uma cultura avaliativa com visão construtiva e participativa.

¹ A expressão “cultura organizacional” está entre aspas, pois, conforme a perspectiva adotada neste trabalho, a noção de cultura é muito mais ampla que avaliação e nesta situação ela está significando a falta de uma tradição em relação à avaliação.

Para os técnicos-administrativos (ANDRIOLA E SOUZA, 2010, p. 69):

a avaliação institucional como um instrumento que oferece referenciais para orientar a política educacional do Ministério da Educação (MEC), no sentido de priorizar áreas de intervenção, visando à melhoria da qualidade do ensino e da gestão universitária. Para eles, a falta de participação no processo de auto-avaliação institucional está relacionada com a ausência de cultura de avaliação com visão construtiva e participativa, bem como com a falta de informação sobre os objetivos e a importância da avaliação, aliada à resistência às mudanças.

Nota-se que os dois segmentos entrevistados evidenciam em seus discursos a importância da cultura avaliativa para que a Avaliação Institucional seja entendida e para que os sujeitos envolvidos participem dos ciclos de avaliação.

Com o SINAES, o Estado procurou consolidar uma cultura de avaliação dentro das IES por meio de um processo contínuo, que serve, também, como forma de regulação do ensino superior. A seguir, se discutirá sobre pesquisas na área de cultura organizacional. Com isso, se pretende entender como a cultura de uma organização influencia nos modos de agir de seus colaboradores e pode interferir em como ela será gerida e seus objetivos traçados e alcançados.

2.3 Cultura organizacional

O tema cultura organizacional se popularizou nas últimas décadas. Foi a partir dos anos 80 que se notou o crescimento das pesquisas na área, apesar de já existir produção antes dessa data. Esse crescimento é explicado por dois fatores: o milagre japonês e o fato da cultura organizacional passar a ser vista como solução para problemas identificados dentro das empresas (FREITAS, 1991).

Freitas (1991) aponta que o primeiro fator, o milagre japonês, fez com que aumentasse o interesse em entender como uma nação surgiu com tanta força no cenário mundial. E entender quais características o Japão possuía para ter conseguido esse destaque, comparando essas características com as dos demais países desenvolvidos. Frente aos outros, o Japão aparece como sendo mais homogêneo, com visão holística e ênfase no coletivo.

O segundo fator, a cultura como solução para os problemas gerenciais, é proposto por Alvesson (2002). Conforme esse autor, os gerentes enxergam a cultura organizacional como explicação ou solução para os problemas encontrados no cotidiano da empresa. Ao sugerir ideias comuns, formas de pensar, valores, padrões e maneiras de trabalhar, a cultura fornece respostas para as desintegrações existentes no ambiente de trabalho e na sociedade. A autora Freitas (1991) também acredita que a cultura organizacional é um mecanismo de controle e uma forma de não deixar transparecer os antagonismos existentes dentro das organizações.

Martin (2002) relata que muitos estudiosos de cultura organizacional encontraram nela a possibilidade de obter soluções gerenciais para motivar e gerenciar os funcionários, utilizando valores da cultura para gerar comprometimento e aumentar a produtividade. A autora acredita que as pesquisas sobre a cultura organizacional têm mais a oferecer do que apenas promessas da cultura como forma de se chegar à lucratividade. Essa não é a única razão para se estudar cultura, porém, Martin (2002) admite que são pesquisas representativas.

Sackmann (2008) escreve que os estudos sobre cultura organizacional tem sofrido forte influência da Antropologia e sugere o entendimento das principais tendências dessa ciência. Para ele o foco dos estudos está nos elementos cognitivos como: pressupostos, crenças, valores e perspectivas. Porém, as manifestações de ideias na prática também são importantes, pois dão uma visão geral dos membros da organização.

Foi Smircich (1983) quem fez o primeiro trabalho procurando delinear as pesquisas sobre cultura, abordando duas perspectivas: uma em que a cultura é vista como uma variável da organização e a outra na qual ela é uma metáfora da organização. A primeira perspectiva se divide em duas abordagens: (1) gerência comparada e (2) cultura corporativa. Nessa perspectiva, conforme a autora, para os gerentes controlarem seus subordinados é necessário que, além das técnicas, eles entendam as emoções, aspirações e pensamentos deles. A segunda perspectiva propõe que a cultura é um conjunto de interações humanas e cabe ao pesquisador interpretar os significados resultantes dessas interações. Ela se divide em três abordagens: cognitiva, psicoestruturalista e simbólica.

Alvesson (2002) amplia a ideia de Smircich (1983) e também propõe doze perspectivas de estudos sobre cultura: cultura corporativa, cultura como sistema de valores e crenças, cognitivismo cultural, cultura como sistema de símbolos, significados compartilhados, construção e desconstrução de significados, ideologia corporativa, ideologia política, fantasias compartilhadas, cultura como arquétipos, particularismo simbólico e universalismo simbólico. A diferença entre elas está na maneira como os elementos são abordados. As perspectivas

foram agrupadas em cinco convenções (grupos de perspectivas): cultura, construção de significados, ideologia, psicodinâmica e simbolismo.

Com o advento dos estudos sobre cultura organizacional, diversas foram as perspectivas e abordagens sugeridas pelos pesquisadores do tema. No passado, os autores focavam nas pesquisas de cultura organizacional com base no funcionalismo. Porém, hoje, as pesquisas são feitas abordando a dimensão simbólica.

Várias são as definições para cultura organizacional e muitas se apropriam de conceitos da Antropologia Cultural. Freitas (1991) adota a definição proposta por Schein que considera a cultura como um conjunto de pressupostos que são compartilhados por um grupo de pessoas. A autora identifica os seguintes temas como sendo os mais citados pelas pesquisas: valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; estórias e mitos; tabus; heróis; normas e processo de comunicação.

Em seu artigo, Freitas (1991) faz uma pesquisa entre os tópicos que tem recebido maior atenção de pesquisadores e consultores organizacionais, partindo de um levantamento da bibliografia norte-americana, entre 1979 e 1989. O objetivo do trabalho era mostrar que a cultura exerce funções de controle de maneira sutil e sofisticada. Os tópicos encontrados pela autora foram: desenvolvimento, manutenção e identificação da cultura; tipologias; caráter único; múltiplas culturas; contracultura; influência dos fundadores; o papel da administração de recursos humanos; cultura e planejamento estratégico; cultura e performance; mudança cultural e contexto nacional e organizações transnacionais. A autora acredita que a cultura organizacional passada de modo positivo aos funcionários pelas organizações é importante, pois é uma forma de conseguir a adesão e conformidade dos indivíduos.

Carrieri (2006) atualiza o estudo anterior fazendo uma pesquisa bibliográfica com um histórico dos temas sobre cultura organizacional estudados por autores como Smircich (1983), Hofstede (1991) e Martin (1985). O autor pretendia, em seu artigo, refletir sobre as pesquisas de cultura nas organizações, por isso, cita autores com pontos de vista diferentes. Carrieri (2006) conclui que as pesquisas sobre cultura organizacional estão se voltando mais para estudos de clima organizacional, o qual é controlável, temporário e restrito ao ambiente. Por fim, ele faz uma crítica aos trabalhos que tratam a cultura como algo superficial e não compreendem a dinâmica organizacional e os fatores históricos que podem explicá-la.

Como já abordado anteriormente, os estudos sobre cultura organizacional tem deixado de lado a abordagem funcionalista. Diante disso, Jaime Junior (2002) contribui com sua pesquisa para a compreensão do papel exercido pela dimensão simbólica na construção da realidade

organizacional e ajuda no avanço do debate sobre cultura organizacional dentro da perspectiva dessa dimensão.

Para exemplificar a heterogeneidade existente dentro do ambiente organizacional o autor utiliza o estudo de Guillermo Ruben (1999) em uma empresa, denominada A Firma, controlada por argentinos e brasileiros. O estudo mostra como o encontro de duas culturas distintas gera impasses na gestão de uma organização. Os conflitos surgem porque tanto argentinos quanto brasileiros querem impor seu modo de ser e enxergam um ao outro com certo preconceito. Ao dar como exemplo a pesquisa de Ruben (1999), Jaime Junior (2002) pesquisou que em uma mesma realidade existem múltiplas interpretações, justificando-se a abordagem interpretativa nesse caso.

Geertz (1983) aponta que as Ciências Sociais deixaram de ser uma ciência positivista para buscar a construção de interpretações sobre a realidade social. Sendo assim, sua abordagem prevê que os costumes, modos e atos do cotidiano podem ser interpretados. Ele utiliza a Antropologia para estudar os fenômenos culturais e faz uma metáfora da cultura como um texto e o antropólogo, como um intérprete desse emaranhado de palavras.

Cavedon e Fachin (2002), em seu artigo, também propõem uma pesquisa sobre as várias significações dentro de uma organização. A instituição escolhida para o estudo foi a Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Os dados foram coletados por meio de questionários e entrevistas com os alunos da graduação, docentes e técnicos-administrativos da faculdade.

Com base no artigo de Martin e Frost (1996) sobre a questão da homogeneidade *versus* heterogeneidade, Cavedon e Fachin (2002) puderam identificar nas falas dos atores organizacionais a possibilidade de compreender a cultura da universidade por meio das perspectivas da integração, fragmentação e diferenciação. Com isso, os autores conseguiram atingir o objetivo do trabalho ao revelarem as significações dentro da UFRGS para os indivíduos que convivem cotidianamente no mesmo ambiente organizacional.

Todos os autores citados anteriormente tentaram mostrar que pesquisar cultura nas organizações, na perspectiva do funcionalismo, não condiz com a realidade das empresas. É preciso reconhecer que as significações do dia-a-dia dos indivíduos dentro de uma empresa são várias e de diversas interpretações. Também foi possível notar que não existe somente uma cultura que perpassa toda a organização. Cada grupo, com suas histórias, jeitos de ser e personalidades próprias, formam outras culturas, as quais coexistem simultaneamente.

No presente trabalho, utilizaremos a definição de cultura organizacional proposta por Martin (2002). A autora acredita que a cultura é uma metáfora usada para estudar a vida organizacional. Ela busca entender como as pessoas interpretam os significados das manifestações e como essas interpretações formam padrões de clareza, consistência e ambiguidade os quais podem ser utilizados para analisar a vida no ambiente de trabalho. Um observador da cultura estuda como as manifestações culturais se ligam aos padrões, gerando conflitos, harmonia, ambiguidades, paradoxos e contradições. Neste estudo, trataremos as manifestações do significado da avaliação para os servidores e estudantes da UFU.

No tópico seguinte, faz-se um delineamento sobre a cultura brasileira para que se possa entender como ela influencia nas organizações. Tanto a cultura nacional quanto a cultura regional, são influenciadores da cultura organizacional. Traços dessas culturas são identificados dentro das organizações e fazem parte do cotidiano da empresa e em como ela é gerida.

Os estudos sobre cultura tendem para estudos da cultura organizacional. Conseqüentemente acaba-se estudando como a cultura nacional influencia nas organizações. É importante entender que os traços culturais de uma sociedade são importantes dentro da organização e no modo como ela gere seus negócios (OLIVEIRA e MACHADO-DA-SILVA, 2001).

O tema cultura nacional tem ganhado destaque nas pesquisas científicas nos últimos anos. Um dos motivos para isto acontecer foi a expansão das empresas para além das fronteiras de seus países, criando as multinacionais. Essa expansão fez com que as organizações se adaptassem à cultura do país aonde ela se encontrava como forma de conseguir o sucesso que tinham em seus países de origem. Nota-se que existem traços particulares em cada cultura, os quais influenciam na maneira como os funcionários agem no ambiente de trabalho.

Não diferente de outros países, o Brasil possui traços culturais específicos e que constituem uma cultura nacional. As empresas ao se instalarem aqui, também tiveram que se adaptar ao país e, algumas vezes, mudar o estilo da gestão para conseguirem se manter no mercado. Cohen (2000) em seu artigo discute que não existe um modelo de gestão brasileira, uma maneira brasileira de administrar. O que existe são características peculiares dos profissionais brasileiros, devido a uma cultura própria, mas isso não caracteriza um novo modo de gestão. As empresas ao se instalarem no Brasil podem optar por ignorar a cultura ou adaptar seus processos e formas de gestão a ela.

Cohen (2000) montou um mapa com sete traços sobre estilo brasileiro de trabalhar e fazer negócios, são eles: flexibilidade e capacidade de adaptação; relações cordiais; autoritarismo;

paternalismo; criatividade; ambiguidades; exocentrismo; entusiasmo. Esse mapa foi montado com base em trabalhos antropológicos, sociológicos e psicanalistas, nas análises de professores e consultores e na experiência de executivos de multinacionais que atuam no Brasil. Os traços encontrados pelo autor, como dito anteriormente, não comprovam que exista um modo de gestão tipicamente brasileiro. Apenas mostram que o Brasil tem suas peculiaridades na maneira de administrar.

Oliveira e Machado-da-Silva (2001) entendem que é de se esperar que os traços culturais brasileiros apareçam dentro das organizações e influenciem o modo de gerir. E, ao mesmo tempo, esses traços também são influenciados pelo processo inerentes à empresa. Os autores acreditam que as características culturais tendem a diminuir à medida que as organizações estejam em estágios mais avançados de seus ciclos de vida.

Alcadipani e Crubellate (2003) analisaram a produção sobre cultura organizacional brasileira em administração e tentaram problematizar, a partir de uma visão pós-modernista, a suposição de uma cultura organizacional brasileira decifrável e única, gerada pela influência dos traços culturais brasileiros sobre as organizações. Após uma pesquisa bibliográfica em periódicos e anais de congressos entre os anos de 1990 e 2000, os autores concluem que são feitos juízos de valor sobre os traços da cultura brasileira.

Oliveira e Machado-da-Silva (2001) em seu artigo analisam a presença dos principais traços culturais nacionais nos diferentes estágios do ciclo de vida das empresas do setor alimentício no Estado do Paraná. Para isso, eles fazem uma retrospectiva desde a colonização sobre a presença desses traços culturais. Os traços, que se formaram historicamente, estudados foram o personalismo, protecionismo, aversão à incerteza, formalismo, jeitinho brasileiro, receptividade ao estrangeiro e orientação para o curto prazo. Esses traços culturais permeiam todas as organizações brasileiras. Porém, acredita-se que à medida que as empresas se racionalizam, mais esses traços tendem a desaparecer ou enfraquecer.

Costa (1995) em seu estudo dentro do Grêmio Gaviões da Fiel do Corinthians também encontrou a presença de um traço da cultura nacional: o homem cordial. Esse traço surgiu no grêmio devido à necessidade do torcedor de compartilhar emoções de forma que substituísse seus laços de parentesco. O grêmio permitiu que seus membros pudessem expressar e viver suas emoções, adquirindo uma identidade social. Ele conseguiu isso porque nasceu do povo e estava ali para ele. Nele as pessoas se identificavam umas com as outras, pois partilhavam da mesma paixão: o Corinthians.

Motta e Alcadipani (1999) focaram-se em um traço específico da cultura brasileira: o jeitinho

brasileiro. Para tal, os autores buscaram suas raízes históricas e chegaram à conclusão que o formalismo é o principal causador do jeitinho. O formalismo é a diferença entre o que realmente acontece na prática e o que versam as leis. O jeitinho brasileiro se originou no formalismo porque ele é a maneira de uma pessoa atingir seus objetivos driblando as leis, normas e processos existentes, o que coincide com a definição do formalismo. Os autores concluem que o jeitinho é uma forma de controle social, devido ao fato que várias coisas seriam entravadas na sociedade brasileira se não existisse o jeitinho para movimentá-las.

A partir dos textos estudados, é possível pensar que a cultura brasileira é tida como heterogênea e os principais traços culturais constituintes dessa heterogeneidade encontrados pelos autores estudados são: personalismo, protecionismo, aversão à incerteza, formalismo, jeitinho brasileiro, receptividade ao estrangeiro e orientação para o curto prazo. Alguns deles direcionaram suas pesquisas para saber esses traços aparecem dentro das organizações brasileiras. Outros preferiram focar em traços específicos.

Pode-se considerar, a partir dos artigos estudados, que ainda existem inúmeras possibilidades de pesquisas no campo da cultura brasileira. Cada um dos traços da cultura nacional pode resultar em estudos específicos e tentar ajudar na compreensão da dinâmica das organizações e da sociedade brasileira. Notou-se nos históricos feitos nos textos estudados que é possível encontrar a origem dos traços culturais no modo como o Brasil foi colonizado e vem sendo explorado até hoje. Talvez, esses traços culturais, também expliquem a resistência da sociedade brasileira em relação à avaliações.

O tópico a seguir irá discorrer sobre as três perspectivas de Martin: integração, fragmentação e diferenciação, necessárias para se entender as diversas manifestações culturais dentro de uma mesma empresa.

2.3.2 As três perspectivas

Martin, Frost e O'Neill (2004) propõem três perspectivas nos estudos sobre cultura organizacional: integração, diferenciação e fragmentação. Os estudos relativos à integração são caracterizados pela consistência das interpretações culturais, pela organização voltada para o consenso e pela transparência. As empresas tem muitas manifestações culturais como: práticas formais e informais, histórias dos funcionários, rituais, jargões específicos, normas de conduta, entre outros.

Segundo Passos (2005) na perspectiva da integração existe elementos que são compartilhados por todos, de modo homogêneo e são balizadores das interpretações partilhadas por quase

todos, algumas opostas aos objetivos organizacionais e outras convergentes. No artigo de Lanz e Tomei (2004), é mostrado isso quando a cultura da empresa estudada foi alinhada em torno da subcultura de finanças, gerando uma concordância cultural entre os funcionários, a qual refletiu no desempenho financeiro. Nesse caso, os elementos integradores estavam alinhados com os objetivos organizacionais.

Na diferenciação, mesmo que determinados significados sejam comuns entre grupos distintos, existem alguns que não serão compartilhados por eles e que serão característicos apenas de determinado grupo (PASSOS, 2005). Sendo os membros da empresa diferentes entre si, estes possuem entendimentos diversos e isso faz com que surjam subculturas dentro de uma cultura dominante (MARTIN, 2002).

A perspectiva da diferenciação considera o consenso apenas dentro dos limites das subculturas existentes nas empresas. Entre as subculturas não existe esse consenso. Ao contrário dos estudos sobre integração, os estudos sobre diferenciação são mais sensíveis às influências do ambiente. Os estudos mostram que as subculturas de uma empresa refletem os grupos culturais existentes na própria sociedade (MARTIN, FROST E O'NEILL, 2004).

Por último, na perspectiva da fragmentação são encontrados valores os quais são compartilhados momentaneamente pelos membros dos grupos organizacionais diferentes. Conforme Passos (2005, p. 06) “é no terreno do conflito entre as perspectivas integradoras e diferenciadoras que o foco vai para a busca de elementos que revelem valores partilhados (...)”. Este autor, em seu artigo, identificou como temas que são compartilhados por grupos distintos, os seguintes: espaço físico, condições de trabalho e elevado número de terceirizados.

Conforme essa perspectiva, as manifestações da cultura podem ser múltiplas. As afinidades entre os indivíduos são compartilhadas em alguns momentos e logo mudam para outras afinidades com outros indivíduos. As características dessa perspectiva são: falta de coerência, de consenso e a existência de ambiguidades (MARTIN, FROST e O'NEILL, 2004).

Ávila, Sá e Valadão Junior (2009) fizeram um estudo etnográfico em um hospital a fim de elucidar como os diferentes atores, separados em administração, corpo clínico e saúde, interpretam as manifestações culturais da organização, sob as perspectivas da integração, diferenciação e fragmentação. Após entrevistas, análises documentais e observações os autores chegaram à 8 categorias que foram separadas conforme as perspectivas de Martin, sendo 3 na perspectiva da integração e 2 na diferenciação. As categorias encontradas na perspectiva da fragmentação revelam os diferentes olhares e compartilhamentos entre os

participantes da organização, corroborando com os estudos de Martin (2002), pois, em toda cultura se tem elementos que unem ou não os atores envolvidos. Não é possível ter homogeneidade sempre e nem é o ideal, já que os conflitos fazem parte da cultura organizacional de uma instituição.

Silva (2010) utiliza as três perspectivas para entender como elas podem contribuir ou não na continuidade de uma empresa familiar. A autora agrupou os temas encontrados nas categorias propostas por Martin (2002) como sendo manifestações de integração, diferenciação ou fragmentação e, depois, os separou como sendo possibilidades ou limites para a continuidade da empresa, de acordo com outros trabalhos pesquisados. Desvendando as diversas manifestações de culturas e subculturas dentro da organização, foi possível evidenciar aqueles que ajudariam ou não na continuidade da mesma. Isso vai ao encontro da ideia de importância em se conhecer e entender a cultura organizacional de uma instituição para que se resolvam conflitos, busca de soluções e para que ela perdure no mercado.

O trabalho de Buzatto, Valadão Junior e Castro (2010) corrobora com a ideia exposta no parágrafo anterior, de que a compreensão da cultura organizacional contribui para melhorias dentro das organizações. Os autores pesquisam os significados da avaliação de desempenho de servidores de uma Instituição de Ensino Superior e os separam conforme as perspectivas de Martin (2002). A partir disso, eles conseguem sugerir melhorias ao processo avaliativo ao constatarem que o mesmo possui falhas, não é contínuo e nem entendido por todos. Por isso, seus objetivos não são compartilhados por todos os servidores da instituição.

2.3.2.1 Integração

Neste tópico serão evidenciados estudos feitos dentro da perspectiva da integração. Porém, não desconsiderando que as três perspectivas, normalmente, coexistem juntas num mesmo ambiente.

O primeiro texto analisado trata sobre cultura organizacional direcionada para os objetivos de marketing. Révillion (2003) acredita que a cultura organizacional deve compartilhar valores e crenças que levem toda a empresa a um direcionamento para o marketing. Por trás de toda ação de marketing bem-sucedida deve existir uma estrutura que contribua para isso, principalmente, em organizações que vendem serviços, pois nelas os funcionários estão em contato com os clientes e refletem o ambiente onde estão inseridos.

A autora analisou cinco artigos que têm como premissas que empresas com uma cultura organizacional orientada para o marketing atingem melhor desempenho financeiro,

comparado com aquelas as quais não possuem tal orientação. Por meio de hipóteses e modelos propostos nos estudos conclui-se que, em geral, as organizações devem orientar sua cultura para o marketing se desejam obter bons resultados.

Révillion (2003) também analisou autores que buscam uma inter-relação entre cultura organizacional, cultura nacional e orientação para o marketing. Nakata e Sivakumar citados pela autora, estudaram a relação entre os traços culturais encontrados por Hofstede e a orientação para o marketing, concluindo que a cultura nacional influencia neste direcionamento. Já os autores Deshpandé, Farley e Webster, também citados por Révillion (2003), não encontraram relação entre as culturas nacionais e a orientação para o mercado com um melhor desempenho financeiro.

Corroborando com os estudos de Révillion (2003), Lanz e Tomei (2004) realizaram um estudo na Embratel sobre como a concordância cultural em torno da subcultura de finanças ajudou a empresa a melhorar seu desempenho financeiro. Com a privatização, a Embratel teve que se adequar ao novo ambiente e à entrada de outros concorrentes num mercado que antes era dominado por ela. Devido às mudanças exigidas, a empresa teve que se adaptar internamente e, o modo que encontrou para isso, foi em torno dos valores da subcultura de finanças, a qual passou a ser a cultura dominante.

A pesquisa realizada por Ferreira *et al.* (2006) também vai ao encontro com as dos autores citados acima. Eles pesquisam o sentido da morte do fundador para os atores organizacionais em uma empresa do ramo leiteiro. Em organizações onde a figura do fundador é forte e respeitada por todos, a morte deste representa uma ruptura com os valores antigos, que são os valores do fundador, e o medo diante de uma nova situação.

Na empresa estudada, os valores e crenças do fundador estavam permeados em toda a estrutura e no meio de todos os funcionários. Dentre esses valores se destacavam: a rigidez, o perfeccionismo, o conservadorismo, a centralização, a segurança e o patriarcalismo. Por meio desses valores, ele moldou toda a empresa e seus trabalhadores. Com sua morte os empregados foram obrigados a lidar com uma nova situação: a sucessão. Isso gerou medo, resistência e desconfiança entre eles, pois não acreditavam que os filhos conseguiriam continuar com a empresa nos moldes do fundador. A morte do fundador também representou a ruptura com os antigos valores e o surgimento de uma nova cultura, na qual os sucessores procuraram embutir valores que antes eram desprezados pelo fundador (FERREIRA *et al.*, 2006).

Os autores concluíram que a morte do fundador fez com que mudanças culturais e rupturas ocorressem. Porém, isso não fez com que a empresa perdesse seu rumo ou obtivesse desempenhos abaixo do esperado. Pelo contrário, os novos valores que surgiram ajudaram a consolidar a empresa no mercado e contribuíram para seu crescimento.

Em contradição aos trabalhos citados, anteriormente, nos quais se relatam experiências de concordância cultural como modo de obter melhores resultados, Paiva e Sampaio (2003) realizaram um estudo em uma empresa do setor de higiene e beleza e mostraram como o não alinhamento cultural com a estratégia empresarial pode ser um empecilho para a empresa se adaptar a um novo mercado. Correia e Moura (2001) também estudaram como o não compartilhamento dos valores cooperativistas, dentro de uma cooperativa, contribui para o surgimento de conflitos internos.

Paiva e Sampaio (2003) estudaram a relação de trabalho e gestão em uma empresa do setor de higiene e beleza. O estudo de caso mostrou a existência de uma cultura de integração formal e burocrática, a qual é repassada a todos os membros da organização. Porém, também puderam ser observados outros três tipos de culturas distintas: a da área comercial, da área de planejamento de desenvolvimento e da área da fábrica.

Foram identificados cinco elementos para compreender a cultura da empresa estudada. O primeiro é a mudança de estratégia global que teve implicações nos processos internos, exigindo maior flexibilidade e capacidade de adaptação da produção. A centralização e a hierarquização são elementos oriundos do nível corporativo internacional e se contradizem com a estratégia da organização. O terceiro elemento diz respeito à imagem passada da empresa interna e externamente. Outro elemento é a demarcação dos “espaços de poder”. O último elemento é a contradição entre as mudanças na estratégia e a estrutura de poder (PAIVA E SAMPAIO, 2003).

Por meio do estudo realizado pelos autores é possível perceber que as novas exigências do mercado de higiene e beleza não correspondem com a cultura que permeia a companhia estudada. É necessário que ela alinhe suas relações de trabalho e gestão para se adequar às exigências do setor onde se encontra e à imagem que é repassada e à sua estratégia.

Correia e Moura (2001) realizaram um estudo em uma cooperativa do Rio Grande do Norte. Por meio de entrevista com os cooperados e dirigentes da cooperativa, as autoras notaram que não existem um alinhamento entre a cultura da cooperativa e os valores propostos pelo cooperativismo. Todos conhecem esses valores, porém eles não são colocados em prática. Os únicos valores que foram percebidos nas entrevistas foram a cooperação e honestidade. Em

contrapartida, outros valores são compartilhados pelos membros da cooperativa. Também se notou a presença de dois traços da cultura brasileira: o personalismo e a hierarquia.

Domenico, Latorre e Teixeira (2006) também estudaram os valores organizacionais, pois veem neles uma relação com a cultura organizacional. Eles propõem uma análise entre os tipos de cultura organizacional e os valores organizacionais e constroem um modelo relacionando ambos.

Na pesquisa de Domenico, Latorre e Teixeira (2006) foram realizadas 173 entrevistas com empregados das áreas de informática, recursos humanos, administrativa, financeira, comercial e marketing, industrial de outras de cinco empresas. Após fazerem a correlação entre os tipos de cultura e valores organizacionais, os autores concluem que existe uma relação, porém não na totalidade. Isso pode ter acontecido devido ao fato do modelo teórico proposto não se comprovar integralmente na realidade empírica e pelos ramos de atividade das empresas estudadas, os quais apresentam especificidades próprias.

Outros autores que estudaram os valores organizacionais foram Porto e Tamayo (2005). Eles relacionaram os valores organizacionais com os comportamentos de civismo nas organizações, identificando os valores organizacionais que predizem esses comportamentos. Os autores selecionaram quatro empresas e relacionaram os cinco valores de civismo e os fatores de valores organizacionais.

Os valores de civismo são: sugestões criativas ao sistema, ações protetoras, clima favorável ao ambiente externo, auto treinamento e cooperação com os colegas. Os fatores de valores organizacionais são: igualitarismo, conservadorismo, domínio, hierarquia, autonomia e harmonia. Os autores concluem que os valores organizacionais influenciam os comportamentos de civismo nas organizações, sendo que os valores de autonomia relacionam-se com todos os comportamentos de civismo (PORTO e TAMAYO, 2005).

Saindo um pouco da linha de pesquisa dos autores citados no parágrafo anterior, Sá *et al.* (2006) fizeram um estudo comparativo entre o clima e a cultura organizacional na Universidade Federal da Paraíba (UFPB), tendo como base os modelos de Kolb (1978) e de Quinn (1988). Sá *et al.* (2006) concluem que um clima favorável influencia na performance da organização e que existe um equilíbrio entre as culturas propostas por Quinn (1988).

Leite, Junquillo e Carrieri (2010) fazem uma crítica à perspectiva da integração utilizando a metáfora do conto dos Três Porquinhos. Para eles não existe uma cultura organizacional tão sólida, como a casa de um dos porquinhos a qual não foi derrubada pelo lobo, que consiga evitar a manifestação das diferenças existentes. Para os autores “a perspectiva da cultura, vista

pela ótica exclusiva da integração, não é capaz de informar sobre as complexidades dos cotidianos organizacionais, empobrecendo o próprio entendimento da cultura" (SILVA, JUNQUILHO e CARRIERI, 2010, p. 222).

Casavechia, Medeiros e Valadão Junior (2011) reafirmam a pesquisa de Leite, Junquillo e Carrieri (2010) ao fazerem uma pesquisa em um banco para entender como seus funcionários interpretam as manifestações culturais da empresa. Fica claro que a instituição financeira estudada procura por meio de cursos, treinamentos e incentivos obter entre seus empregadores um discurso unificado, integrador e o qual seja alinhado com o que a empresa considera importante. Porém, os autores concluem que, por mais que essas iniciativas sejam validas, mesmo assim se tem a presença de subculturas, manifestadas nas perspectivas de diferenciação e fragmentação.

A seguir, irá se discorrer sobre as outras duas perspectivas de Martin (2002): diferenciação e fragmentação.

2.3.2.2 Diferenciação e fragmentação

Neste item serão evidenciadas as perspectivas da diferenciação e fragmentação e, quando oportuno, a perspectiva da integração.

Freitas (2000) em seu artigo sugere que as empresas pós-modernas criam um contexto imaginário e os indivíduos não conseguem se identificar com ele. Os níveis do individual, do familiar, do organizacional e do social são impactados com as mudanças que estão ocorrendo na sociedade. E a organização acaba sendo a forma do individuo se identificar e tornar-se a sua principal referência. As empresas passam a ser fornecedoras de identidade e, como tal, criam um contexto imaginário para que as pessoas possam se identificar.

Alguns dos temas que as organizações criaram para que os indivíduos se identificassem com a empresa foram: empresa-cidadã, lugar de excelência, lugar da juventude eterna, empresa como restauradora da ética e da moralidade, empresa-comunidade. Esses temas tentam propiciar uma integração de valores dentro da organização e uma homogeneização. Porém, ao fazerem isso, as empresas não estão deixando espaço para as diferenças, as quais são importantes para seu próprio crescimento (FREITAS, 2000).

Rodrigues (1997) fez uma pesquisa em uma empresa de telecomunicações que era administrada por militares e passou a ser administrada por civis. O objetivo do estudo é argumentar que as estratégias gerenciais que objetivam a criação de uma cultura

organizacional podem opor-se às tentativas dos empregados de assegurar sua identidade pessoal. A autora utiliza em seu estudo a relação entre cultura corporativa e cultura ascedente, definições dadas por Rodrigues (1991).

A autora afirma que a identidade pessoal está relacionada com a cultura corporativa. Os funcionários têm que se identificarem com os valores da cultura organizacional para criarem vínculos com a organização. A cultura deve oferecer significado às pessoas.

O estudo de caso mostra a tentativa da administração em difundir novos valores e uma nova cultura. Os empregados perderam sua identidade dentro da empresa, pois não conseguiam se identificar com as novas práticas. Eles ainda estavam ligados à cultura organizacional antiga e aos seus mitos, histórias e heróis. Isso fez com que os funcionários ficassem desmotivados ou até pedissem demissão. Outro dado relevante é que na cultura paternalista que existia antes, os engenheiros tinham poder e voz dentro da organização e, na nova cultura, isso não acontecia. Os engenheiros eram os funcionários mais antigos, os quais continuavam com a memória saudosista da cultura anterior (RODRIGUES, 1997).

O resultado do estudo comprova a importância da identificação pessoal com a cultura organizacional. E que não é possível incorporar novos valores se estes não forem legitimados pelos membros da empresa. Rodrigues (1997) também conclui que cultura, poder e identidade estão ligados e que as práticas utilizadas pela cultura corporativa para integrarem, acabaram estimulando a formação de subculturas e o descomprometimento dos funcionários (RODRIGUES, 1997).

Outro trabalho de identificação com uma nova cultura é o que Souza (2006) realizou sobre a implantação de um programa de excelência em qualidade, segurança, meio-ambiente e saúde ocupacional (QSMS). Ele queria compreender como a cultura organizacional impedia a implementação e de que maneira ela poderia propiciar o mesmo. A pesquisa foi realizada em uma empresa denominada fábrica de gás e tinha como objetivo verificar o que estava sendo transmitido aos funcionários durante a implantação do programa.

O autor utilizou a semiótica e a análise de discurso para realizar a análise dos dados coletados por meio de observação participante em um seminário direcionado para os supervisores. Souza (2006) concluiu que os funcionários não se viam responsáveis pelos problemas, eles achavam que a culpa era dos processos de trabalho, das normas e procedimentos ou de falhas nos equipamentos. Ele afirma que é necessário mudar a realidade dentro da fábrica de gás e promover a percepção da nova realidade, condizente com a estratégia da empresa e a identificação dos funcionários com ela. Por isso, é preciso mudar as relações de poder e

autoridade, pois disso dependia o sucesso da implementação do programa. O autor sugere que para ocorrer mudanças culturais, os indivíduos tem que incorporar os novos valores ao seu *habitus*.

Sousa e Faria (2005) também utilizaram duas das definições de Rodrigues (1991) em seu artigo: cultura ascedente e contracultura. Os autores estudaram as significações culturais que permeiam a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT). Para isso, fizeram a análise do jornal Correio do Brasil, representando a cultura ascedente, e os boletins sindicais Carta Aberta e Ectetistas em Luta Nacional, representando a contracultura.

Os discursos apresentados no jornal e nos boletins são antagônicos, sendo que o primeiro busca a satisfação e a identificação dos funcionários e o segundo a sua indignação e revolta contra a ECT. Os autores realizaram o estudo sob a perspectiva da diferenciação e caracterizaram que cada um dos grupos – alta administração e sindicato – como uma cultura intraorganizacional (SOUZA e FARIA, 2005).

Castro, Leite-da-Silva e Pimentel (2005) foram algum dos autores que identificaram as três perspectivas em seu trabalho. Eles realizaram um estudo em uma empresa do setor de tecnologia da informação, denominada Tecno. O objetivo proposto foi evidenciar a configuração das significações culturais em uma organização prestadora de serviços na área de tecnologia da informação. Para realizarem a pesquisa, os autores se apoiaram nos trabalhos de Meyerson e Martin (1987), o que propõem o uso conjunto das três perspectivas, e na díade ordem/desordem de Morin (2001), classificando a ordem/desordem como excelência e deficiência respectivamente, como feito no artigo de Cavedon e Fachin (2001). Segundo os autores a ordem seria estável e regular, enquanto a desordem caracterizaria o oposto: irregular e instável.

Utilizando a pesquisa qualitativa, o método de estudo de caso e a análise conteúdo das entrevistas feitas, os autores levantaram informações sobre a infraestrutura oferecida pela organização, localização física da empresa, questões relacionadas à valorização dos atores organizacionais, qual a visão de futuro da organização e relacionamento pessoal com membros do mesmo setor e com demais setores. Os temas foram ordenados em sete categorias. Depois de feito isso, foi possível agrupa-los dentro das três perspectivas e classifica-los como ordem ou desordem. Castro, Leite-da-Silva e Pimentel (2005) concluíram que a integração, fragmentação e diferenciação coexistem juntas dentro da empresa, porém a diferenciação é predominante. Também puderam ser evidenciadas ambiguidades nas significações da Tecno.

Passos (2005) usa os trabalhos de Cavedon e Fachin (2001) e o de Carrieri e Rodrigues (2001) para identificar e compreender as significações culturais manifestadas pelos diferentes atores da Secretaria de estado de Saúde de Minas Gerais (SES/MG). Por meio de uma pesquisa exploratória, de entrevistas semiestruturadas e observação direta foram encontradas cinco categorias: condições de trabalho, influência política, clima de trabalho, próprio trabalho e atual direção. O autor conclui que existe um complexo contexto culturais na SES/MG e que apesar dos problemas e entraves encontrados, a empresa é vista como uma “grande família” e muitos sentem prazer e orgulho de fazer parte dela.

Cavedon (2002) encontrou em sua pesquisa no Mercado Público de Porto Alegre traços da cultura que se enquadrariam mais na perspectiva da diferenciação. O objetivo do estudo era tentar compreender como coexistem em um mesmo espaço perspectivas tão diferenciadas e, a partir daí, procurar desvendar as especificidades administrativas de um lugar que une o sagrado e o profano. Por meio do método etnográfico, utilizando técnicas de observação participante e sistemática, entrevistas semiestruturadas e material documental, a autora pode identificar uma cultura multifacetada no Mercado.

Nas falas dos entrevistados foi possível verificar a existência de uma cultura integradora, representada pelo aspecto do atendimento personalizado, e a existência de ambiguidades. Em um mesmo espaço convivem o profano e o sagrado, tradição e modernidade, público e privado, aspectos comerciais e de ordem afetiva, paternalismo e profissionalismo. O Mercado Municipal é visto como o avô que afaga os netos, sempre disposto a perdoar e, por isso, as pessoas que o frequentam se identificam com ele e é uma forma de reforçar os laços com a cidade (CAVEDON, 2002).

Outro trabalho da mesma autora e que evidenciou a diferenciação, foi a pesquisa realizada em uma empresa familiar do ramo leiteiro com o objetivo de identificar e analisar as culturas organizacionais presentes na organização. Para tal, usaram a etnografia e como instrumento de coleta de dados a observação participante e entrevistas semiestruturadas. Após a análise e divisão dos dados em áreas temáticas, os autores identificaram a existência de três subculturas: a do caos, a da ordem e uma intermediária entre as duas primeiras. Essas culturas se enquadrariam na perspectiva da diferenciação. Também encontraram uma cultura homogênea unindo as três subculturas. Essa cultura seria o respeito dos funcionários com o fundador do laticínio e se enquadraria na perspectiva da integração (CRAIDE, CAVEDON e ECCEL, 2006).

Por meio dos textos analisados nos tópicos acima, nota-se que não é possível existir em uma empresa somente uma das três perspectivas. Elas, normalmente, coexistem, sendo que em

determinadas situações algumas se destacam. É necessário que os indivíduos se identifiquem com os valores da empresa para ser possível, ou não, formar uma cultura integradora. Porém, isso não impede que as outras perspectivas também existam.

O ambiente organizacional é heterogêneo e, por isso, por mais que as empresas tentem difundir uma cultura organizacional única e homogênea, elas não conseguirão. Cada pessoa traz para dentro da empresa sua história e isso contribui para que surjam outras culturas e a contracultura. O que as instituições precisam é gerenciar todas essas diversidades a seu favor.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para Lakatos (2000) o conhecimento científico é um conhecimento contingente, pois para provar suas proposições é realizada experimentação. É sistemático, porque é composto de saberes ordenados; é verificável, pois todas as hipóteses tem que ser comprovadas; e é falível, porque não constitui verdades definitivas.

Quanto aos seus objetivos a pesquisa é descritiva. Segundo Andrade (2004, p.19) “Neste tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles”. Os fenômenos são estudados, porém não são manipulados. Para este trabalho, optou-se pelo método de procedimento do estudo de caso. De acordo com Yin (1989), a preferência pelo uso deste método deve ser dada, quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações nas quais os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, sendo possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas.

Cesar (2005) afirma que o estudo de caso é amplo, pois permite a verificação de situações do presente e passado. A autora evidencia três aspectos que devem ser considerados ao se discutir tal método:

- A natureza da experiência, enquanto fenômeno a ser investigado;
- O conhecimento que se pretende alcançar; e
- A possibilidade de generalização de estudos a partir do método.

Para atingir os objetivos desta pesquisa, primeiramente, foi feita uma pesquisa bibliográfica. Ela constitui-se do levantamento da bibliografia já publicada sobre o tema e coloca o pesquisador em contato com o tema escolhido (LAKATOS e MARCONI, 1992). Tal pesquisa foi feita em artigos publicados em anais de congressos, periódicos nacionais e internacionais, procurando-se por palavras chaves nos títulos e resumos dos mesmos. Após isso, foi feita uma seleção dos que estavam dentro do tema do trabalho e, por último, a leitura para a compreensão do assunto estudado.

Após a pesquisa bibliográfica foi construído o *corpus* de pesquisa, composto de técnicos-administrativos da classe E com função gratificada, documentos da instituição, como os Relatórios e Projetos de Avaliação Institucional já realizadas, e do Ministério da Educação

como, por exemplo, orientações sobre o SINAES. Os entrevistados foram escolhidos entre os servidores técnicos-administrativos da classe E com função gratificada, pois se acreditava que eles seriam os líderes que permaneceriam na organização, apesar da alternância de poder que ocorre com as eleições nas universidades. Esse critério se deu porque, conforme Schein (2010), a liderança é dos influenciadores da cultura.

Foram entrevistados 16 indivíduos selecionados por conveniência, a partir de uma listagem de todos os ocupantes de TAs da classe E com cargos de confiança na Universidade. Buscou-se, dessa forma, se obter uma homogeneidade em termos de cargos e níveis hierárquicos, conforme sugerido por Bauer e Aarts (2002). Foram seguidas as etapas de seleção dos entrevistados, busca da variedade em seus discursos e seleção novamente, para se ter certeza que as variações das falas foram minimizadas.

Foram coletados dados em dois períodos distintos: 2009 e 2013. Em 2009, no primeiro ano de realização das entrevistas, utilizou-se a base de servidores técnicos-administrativos referente à dezembro de 2008. Na época, a UFU possuía um total de 3.198 técnicos-administrativos, sendo que 697 eram da classe E (técnicos com no mínimo graduação) e entres esses havia 112 que ocupavam cargos de chefia. Já no ano de 2013, a referência do número de TAs foi de dezembro de 2012. Neste momento havia 3.215 servidores técnicos-administrativos, 797 eram concursados da classe E e destes 134 tinham função gratificada.

Em complemento às entrevistas, foram coletados dados de documentos da Instituição e do MEC com o objetivo de se resgatar o histórico das avaliações institucionais que já ocorreram na Universidade. Fachin (2006, p.146) considera como documentos as informações obtidas em forma de texto, imagens, sons, sinais em papel/madeira/pedra, gravações, pinturas, incrustações e outros. Para a autora:

a pesquisa documental corresponde a toda informação coletada, seja de forma oral, escrita ou visualizada. Ela consiste na coleta, classificação, seleção difusa e utilização de toda a espécie de informações, compreendendo também as técnicas e os métodos que facilitam a sua busca e a sua identificação.

A primeira etapa deste trabalho se deu no ano de 2009 e os discursos foram coletados por meio de entrevista em profundidade. A entrevista é uma conversa entre duas pessoas para que uma delas obtenha informações sobre determinado assunto ou problema. Ela é usada na coleta de dados, para ajudar no diagnóstico ou tratamento de um problema social (LAKATOS e MARCONI, 1990). Depois de feitas as entrevistas, elas foram transcritas e submetidas à

técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo “é o nome dado a uma variedade de diferentes enfoques no estudo de textos, desenvolvida a partir de diferentes tradições teóricas e diversos tratamentos em diferentes disciplinas” (GIL, 2002, p. 245). Conforme o mesmo autor, na análise de conteúdo não existe um esquema básico para fazê-la.

Os sujeitos da pesquisa foram servidores técnicos-administrativos em educação - TAs - da Universidade Federal de Uberlândia. A avaliação institucional contempla os três segmentos internos da Universidade, docentes, discentes e técnicos-administrativos, e mais a sociedade civil e egressos. Esta pesquisa focou-se apenas em um desses segmentos dos técnicos-administrativos que possuíam cargos de chefia e que sejam do nível de classificação E, conforme plano de carreira dos mesmos. Essa escolha se deu pelo entendimento de que os líderes influenciam a cultura organizacional (SCHEIN, 2010).

As entrevistas foram transcritas e, a partir das transcrições, foi realizada uma análise para descobrir os significados mais citados. As duas primeiras perguntas foram feitas para introduzir o assunto aos entrevistados para, em seguida, introduzir o questionamento que é objetivo do trabalho. A entrevista seguiu o seguinte roteiro de perguntas:

1. Para você, o que é avaliar?
2. Como você avalia aquilo que planejou?
3. Como foi a sua participação no processo de avaliação institucional da UFU? Por que você teve esse tipo de participação?

Em seguida, as respostas foram relacionados entre si para que pudessem ser agrupadas segundo as três perspectivas de Martin (2002): integração, fragmentação e diferenciação. As entrevistas juntamente com a análise documental, permitiram fazer uma relação entre o discurso da organização e a percepção de seus atores.

Na segunda etapa desta pesquisa, realizada em 2013, procurou-se novamente os mesmos entrevistados do ano de 2009 e foi seguido um roteiro de entrevista idêntico ao anterior. O objetivo era descobrir se após 3 anos se encontrariam significados diferentes para a autoavaliação institucional. Os discursos também foram transcritos, analisados e separados dentro das três perspectivas de Martin (2002). Após isso, relacionaram-se as falas dos entrevistados de ambos os anos com a finalidade de identificar mudanças nelas.

Como em toda pesquisa, nesta também se encontram algumas limitações. A primeira é que o pesquisador pode interferir nos resultados, não sendo totalmente imparcial. A avaliação institucional também foi feita com egressos, com a sociedade civil, docentes e discentes, porém este estudo não contempla estes segmentos, o que o limita a uma visão apenas interna e de um segmento da instituição. Por último, não foi possível fazer as entrevistas com alguns dos participantes de 2009, pois quatro deles tinham se aposentado ou estavam afastados. Apesar dessas ausências a qualidade e os objetivos da pesquisa não foram afetados, pois a partir da décima terceira entrevista não se observou novas percepções e por isso, decidiu-se por encerrar a coleta de dados.

4. RESULTADOS

Este capítulo mostra os resultados deste estudo. Ele está dividido em dois tópicos, sendo o primeiro o da análise do histórico das Auto-avaliações Institucionais feitas pela UFU e o segundo das entrevistas realizados nos anos de 2009 e 2013.

4.1 Análise do histórico das avaliações institucionais

A primeira avaliação institucional de que se tem conhecimento na Universidade Federal de Uberlândia foi o Programa de Avaliação da Reforma Universitária (PARU) realizado em 1991 e no primeiro semestre de 1992. Apesar do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras - PAIUB ter surgido em 1993, a avaliação feita pela UFU ainda se encontrava nos moldes do programa de avaliação anterior, o PARU. Até então, a adesão das IES era obrigatória, somente com o PAIUB ela passou a ser voluntária (INEP, 2004).

O PARU surgiu como uma maneira do Governo prestar contas a sociedade, devido ao montante investido pelo setor público. Ele englobava dois temas: gestão e produção/disseminação de conhecimento e foi feito por meio de levantamento e análises de dados colhidos em questionários respondidos por docentes, discentes e administradores. Em 1985, o Grupo Executivo para Reforma da Educação Superior apresentou uma proposta de avaliação. Ela tinha uma concepção regulatória e abrangia às dimensões individuais, sem deixar de lado as institucionais. O objetivo era, de acordo com os resultados de cada instituição, distribuir os recursos financeiros, privilegiando os centros de excelência ou instituições com padrões internacionais de produção acadêmica e de pesquisa. (INEP, 2004).

Seguindo o modelo da época, que privilegiava os dados quantitativos das Instituições de Ensino Superior, a UFU criou sua sistemática de avaliação em 1991. A primeira ação tomada pelo reitor da época foi a criação de uma comissão para conduzir os trabalhos. O princípio dessa comissão era “a participação efetiva e o diálogo aberto e franco entre todos os envolvidos, de forma que simultaneamente avaliador e avaliado se inter-relacionem num processo de desenvolvimento contínuo e emancipador” (AVALIAÇÃO, 1991, p.1).

Na avaliação de 1991 foi feita em três etapas. A primeira foi a de planejamento, construção e aplicação dos instrumentos de coleta de dados. Nessa etapa foi sugerido aos departamentos, hoje denominados Unidades Acadêmicas, um modelo de documento para ajudar na montagem do Plano de Metas. Outro documento também foi elaborado com a finalidade de coletar informações sobre o ensino, pesquisa, produção científica, extensão, capacitação docente,

produção artística e atividades administrativas da UFU. Este documento objetivava definir as importâncias relativas dessas variáveis a partir de um padrão de referência. Ele foi denominado Elenco de Indicadores de Avaliação. As pontuações aplicadas neste documento foram baseadas em discussões, sugestões, reuniões, dados e especificidades de todos os departamentos.

Na segunda etapa foi criado o Relatório de Atividades dos Departamentos que captou os dados históricos dos departamentos, de acordo com a classificação já estabelecida no Elenco de Indicadores de Avaliação. Dos trinta e cinco departamentos existentes em 1991, apenas 27 enviaram para a comissão de avaliação o Plano de metas e 34 enviaram o Relatório de Atividades. Após receber esses dois documentos, algumas informações ainda divergiam dos dados existentes nas Pró-Reitorias e Controle Acadêmico. Por isso, foi necessário que a comissão visitasse alguns departamentos para confirmar e corrigir as informações. Com isso, ela também identificou variáveis que não haviam sido contempladas.

A última etapa foi a apresentação do relatório final. Foi feito um documento com os resultados alcançados pelos departamentos e este foi entregue à administração superior da UFU. Após isso, o reitor convocou uma reunião, onde foi decidido que, devido ao movimento grevista iniciado dois dias antes, os trabalhos da comissão fossem interrompidos. Porém, alguns docentes se aposentariam o que impossibilitaria o início das aulas no próximo semestre no Centro de Ciências Humanas e Artes, caso não houvesse concurso. Então, a comissão retomou os trabalhos nos departamentos para utilizá-lo como critério de alocação de vagas. A seguir estão algumas considerações feitas pelos docentes:

- a) A grande maioria das chefias não preencheu os documentos com o devido cuidado, sobretudo porque existe um descrédito muito grande acerca das solicitações vindas da administração superior;
- b) A questão do fator qualidade, presente de forma ainda incipiente nos itens avaliados, foi objeto de críticas e sugestões. A comissão, entretanto, procurou deixar claro que este fator deve ser discutido continuamente e que o único fórum competente para tal discussão é o conselho do departamento. É pensamento da comissão aprofundar esta discussão objetivando embutir em todas as pontuações o fator qualitativo;
- c) Alguns departamentos advogaram a necessidade premente de que a Universidade defina claramente suas diretrizes políticas e prioridades de ação, antes de iniciar a alocação das vagas;
- d) A respeito da avaliação como base para um processo de alocação de vagas, a grande maioria dos departamentos sugere que esta iniciativa ultrapasse este objetivo inicial

e possibilite à UFU concretizar uma sistemática contínua e consequente de avaliação, resultante de um projeto acadêmico e institucional (AVALIAÇÃO, 1991, p. 11).

Após essa avaliação realizada em 1991 e finalizada em 1992, não se tem histórico de outra, até o ano de 2006. Um dos motivos para isso pode ser o fato de que, em 1993, o novo programa de avaliação do MEC – PAIUB – era com adesão voluntária das IES. Então, se tem um período de mais de 10 anos sem uma avaliação formal da Universidade Federal de Uberlândia.

Em 2002, para atender à Lei nº 10.172/2001, que institui o Plano Nacional de Educação (PNE), a Universidade Federal de Uberlândia, ao aprovar o Regimento Interno do Conselho Universitário por meio da Resolução nº 10/2002, cria a CPAI - Comissão Permanente de Avaliação Institucional. O PNE estabelece entre suas metas o incentivo para:

Instituir programas de fomento para que as instituições de educação superior constituam sistemas próprios e sempre que possível nacionalmente articulados, de avaliação institucional e de cursos, capazes de possibilitar a elevação dos padrões de qualidade do ensino, de extensão e no caso das universidades, também de pesquisa (BRASIL, 2002, p. 35).

Entre os objetivos dessa comissão estavam: elaborar proposta avaliação institucional, promover discussões sobre o tema e coordenar as ações avaliativas. Com a criação da CPA por meio da Lei nº 10.861/2004, decidiu-se por fundir as comissões em uma só, já que as competências de ambas eram as mesmas (CPA, 2005).

Depois da criação dos SINAES deu-se início ao primeiro ciclo de avaliação institucional na Universidade Federal de Uberlândia. Essa avaliação era entendida como um processo contínuo por meio do qual uma instituição constrói conhecimento sobre sua própria realidade e buscou compreender os significados do conjunto de suas atividades e segmentos da UFU, visando a melhoria da qualidade educativa e a maior relevância social. Este processo foi conduzido pela Comissão Própria de Avaliação. De acordo com o Regimento Interno da CPA criada pela Portaria R nº 302 de 08 de abril de 2005 e revisado em 2012 pela Portaria R nº 28/2012, compete à CPA (UFU, 2012, p.2):

I - propor diretrizes e instrumentos de avaliação permanentes das atividades de ensino, pesquisa e extensão, da estão acadêmica e administrativa da UFU em consonância com as premissas e objetivos do seu Projeto de Auto-Avaliação Institucional;

II - conduzir os processos internos de avaliação, sistematizando dados, informações e relatórios gerados no âmbito das Unidades Acadêmicas, Administrativas e Unidades Especiais de Ensino, para a elaboração dos relatórios institucionais de auto-avaliação da UFU nos termos da Avaliação das Instituições de Educação Superior (AVALIES);

III - subsidiar o trabalho de avaliação dos cursos de graduação em consonância com os respectivos Núcleos Docentes Estruturantes (NDE);

IV - elaborar pareceres e recomendações ao Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão (PIDE), propondo alterações ou correções, quando for o caso;

V - acompanhar a avaliação do desempenho dos estudantes dos cursos de graduação da UFU no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), bem como as avaliações dos cursos de graduação realizadas pelas Comissões de Especialistas (Avaliação dos Cursos de Graduação - ACG) e pela Comissão Externa de Avaliação Institucional, nomeadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), visando à incorporação dos resultados ao processo interno de auto-avaliação;

VI - organizar e promover seminários e outros eventos necessários para subsidiar o desenvolvimento das atividades de avaliação institucional; e

VII - estabelecer calendário de reuniões sistemáticas para acompanhar o desenvolvimento dos processos avaliativos da UFU.

As competências da Comissão Própria de Avaliação contradizem o foco da administração pública gerencial que se concentra nos resultados e na satisfação do cidadão (Bresser, 2006). Fica claro que o cerne da CPA continua recaindo sobre os processos e não nos resultados que serão gerados por meio da Auto-Avaliação Institucional.

No Projeto de Avaliação Institucional 2001-2005, elaborado pela CPA, definiram-se como objetivos centrais:

- implantar, na Universidade Federal de Uberlândia, um processo contínuo de auto-avaliação que possibilite dar a conhecer suas potencialidades e dificuldades,

visando a melhoria da qualidade no desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão e gestão;

- promover e difundir uma cultura de avaliação permanente que permita planejar e redirecionar as ações da UFU, no que diz respeito às atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão da Universidade;
- fornecer, por meio dos resultados da auto-avaliação, caminhos e propostas para a construção coletiva e revisão permanente do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI e Plano Pedagógico Institucional – PPI;
- produzir conhecimentos sobre a atual situação da UFU, nas dimensões de ensino, pesquisa, extensão e gestão;
- analisar a eficiência, a eficácia, a efetividade e a relevância social e científica dos programas e projetos institucionais de ensino, pesquisa, extensão e gestão;
- desencadear um processo de auto-avaliação coletivo, estimulando a inter-relação entre todos os atores envolvidos (docentes, discentes, técnicos-administrativos, egressos e entorno social), rumo ao constante aprimoramento do desempenho institucional.

Os objetivos elencados acima se aproximam de uma tentativa de implantação da administração pública gerencial, pois prioriza a melhoria dos serviços prestados ao cidadão, ou seja, os resultados obtidos com a Avaliação deverão ser utilizados para tal finalidade e não, simplesmente, para cumprir uma determinação do Governo. Eles também vão ao encontro de um dos critérios do SINAES, a prática social com objetivos educativos, porque deixa claro a tentativa de se implantar uma cultura de avaliação, de participação de todos num processo coletivo e, como meta maior, elevação da qualidade do ensino (INEP, 2009).

Os questionários elaborados pela CPA e aplicados no ano de 2006 procuraram avaliar as 10 dimensões definidas na legislação sobre avaliação de institucional, que são:

- A missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional;
- As políticas para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação e a extensão;
- A responsabilidade social da UFU;
- A comunicação com a sociedade;
- Políticas de pessoal, de carreira do corpo docente e corpo técnico-administrativo;
- Organização e gestão da instituição;

- Infra-estrutura física da UFU;
- Planejamento e avaliação da UFU;
- Políticas de atendimento aos estudantes e egressos;
- Sustentabilidade financeira da UFU.

Nunes (2006) afirma em seu estudo que as Instituições de Ensino Superior formam interligações internas entre seus diversos segmentos e setores. As dimensões propostas pelo MEC formam a grande rede que une as IES no objetivo comum indicado pelo SINAES que é a melhoria da qualidade e regulação do Estado nas organizações.

O número de respondentes dos questionários é mostrado na Tabela 01.

Tabela 01: Número de participantes da auto-avaliação institucional por segmento

Segmentos	No.	%
Docentes	525	14,6
Discentes de graduação e ESTES	170	4,7
Discentes de pós-graduação	5	0,1
Técnicos administrativos	1.403	39,1
Discentes da ESEBA	169	4,7
Egressos	89	2,6
Sociedade civil	1.228	34,2
Total	3.589	100

Fonte: CPA/Questionários de auto-avaliação, 2005.

No ano de 2009, se iniciou um novo ciclo avaliativo 2009-2010 composto por duas etapas. A primeira se preocupou com os aspectos quantitativos da Auto-avaliação, acompanhando a revisão do PIDE (Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão) e coletando dados da instituição. No projeto do ciclo de avaliação 2009-2010, a CPA estabeleceu quatro fases para alcançar os objetivos propostos: planejamento, execução, divulgação dos resultados e reflexão (CPA, 2009).

A segunda parte do trabalho se deu no ano de 2010 onde se interpretou os dados coletados na primeira fase e, por meio de questionários eletrônicos, buscaram dados qualitativos da Universidade. A tabela 02 a seguir mostra os percentuais de participação, na qual se verifica o

aumento dos mesmos (CPA, 2010). Embora tenha havido um crescimento na participação, a Auto-avaliação Institucional de 2009-2010 não abrangeu todos os segmentos como a avaliação anterior, mesmo sendo essa uma exigência do MEC.

Tabela 02: Universo da pesquisa para a avaliação institucional

	Número Total*	Amostra Estatística	Número de participantes	% participação
Docentes	1.521	129	622	40,1%
Discentes de Graduação	15.150	139	2872	19,0%
Técnico-Administrativos	1555	133	1175	75,6%

Fonte: Comissão Própria de Avaliação, 2010.

Em 2011 se começou um novo processo de Auto-avaliação Institucional 2011-2012 e, após 6 anos do término do primeiro ciclo avaliativo 2001-2005, se tem, novamente, a aplicação dos questionários para todos os segmentos sugeridos pelo MEC: docentes, discentes de graduação e pós-graduação, técnicos-administrativos, egressos e sociedade civil. A tabela 03 a seguir mostra a quantidade de respondentes por segmento:

Tabela 03: Acompanhamento da avaliação institucional da UFU ao longo dos últimos períodos da pesquisa.

Segmento	2006	2010	2011
Docentes	525	622	712
Discentes	175	2872	4460
Técnico-Administrativos	1403	1175	1018
Egressos	86	-	1446
Sociedade Civil	1228	-	3707
Total de participantes	3417	4669	11343

Fonte: Comissão Própria de Avaliação, 2011.

Em 2012 aconteceu o ciclo avaliativo mais recente que abordou, assim como em 2010, apenas os segmentos internos da Universidade, acrescentando os funcionários das fundações e os discentes dos cursos à distância. A tabela 04 tem os dados quantitativos de participação:

Tabela 04: Número de respondentes dos questionários em 2012

Segmento	Número Total*	Amostra Estatística	Número de participantes	% participação
Funcionários das Fundações	1577 ⁽¹⁾	311	241	15%
Discentes da Educação a Distância	1.363 ⁽²⁾	343	273	20%
Discentes Presenciais	22.967 ⁽³⁾	380	2189	10%
Docentes	1677 ⁽⁴⁾	311	590	35%
Técnico-Administrativos	3202 ⁽⁵⁾	343	907	28%

Fonte: Comissão Própria de Avaliação, 2012.

Cada um dos ciclos avaliativos citados nos parágrafos anteriores podem, de acordo com momento institucional no qual foram feitos, contribuir para a consolidação de uma cultura de avaliação dentro da Universidade Federal de Uberlândia. Porém, não se pode concluir, por meio da análise documental feita isoladamente, que isso realmente aconteceu. E mesmo a Comissão Própria de Avaliação afirmando em seus relatórios que essa cultura já é inerente na UFU, isso ainda não é uma realidade. Porém, conclui-se que a partir do momento que as avaliações começarem a ser constantes a comunidade começará a dar significado a ela.

Pode-se concluir isso devido aos lapsos temporais onde a instituição ficou sem fazer a Avaliação Institucional: de 1993 a 2001 e de 2006 a 2010, e à baixa, mesmo que crescente, participação dos segmentos internos da Universidade. No ano de 2011, em uma universidade com aproximadamente 20.000 discentes, apenas 22% responderam aos questionários. Essas lacunas contradizem um dos princípios do SINAES que é o da continuidade, o qual é necessário para dar significado à Avaliação Institucional e se ter uma cultura avaliativa.

Polidori, Fonseca e Larrosa (2007, p.5) relatam em seu artigo que para as avaliações serem participativas, os envolvidos não podem ser meros geradores de informações. Eles devem ser envolvidos durante todo processo. A partir do momento que se começa a enxergar os segmentos internos como parte do todo, cumpre-se os objetivos da avaliação institucional e é possível “evidenciar o que é preciso mudar e o que é preciso fortalecer e ampliar para a obtenção do sucesso relacionado à qualidade da educação superior”. Os autores apontam como uma solução para este problema a sensibilização da comunidade universitária, despertando o sentimento de pertencimento ao passarem pelo processo avaliativo.

O Governo Federal ao exigir dos órgãos que administra uma avaliação, tenta se aproximar da *new public management*. Nikos (2000), afirma em seu trabalho que, devido às cobranças dos cidadãos (clientes) dos serviços públicos, é necessário inserir na administração pública alguns conceitos relacionados à empresas privadas, como avaliação, medição, produtividade e qualidade. Para ele, os cidadãos passam a ser agentes atuantes que podem definir algumas decisões. Por isso, na Auto-avaliação Institucional, não se pode deixar de ir até a sociedade civil e deixar que ela avalie a Universidade e, durante os seis anos de Avaliação na UFU, isso foi feito somente duas vezes o que pode levar a um desvio do objetivo do processo que é o de melhoria na prestação dos serviços público.

4.2 Análise das entrevistas

A partir das entrevistas realizadas nos anos de 2009 e 2013, organizaram-se os discursos para identificar o significado da Avaliação Institucional em cada um deles. Com isso, foi possível separar os indivíduos em dois grupos, os que atribuíram algum significado para a avaliação institucional e aqueles que não viam nenhum significado. Assim, separaram-se dois temas principais: significado e sem significado. O quadro 1 a seguir, mostra os significados encontrados nos dois anos:

Entrevistados	Significados em 2009	Significados em 2013
1	Conhecer a Instituição	Processo importante para reavaliar
2	Rumos da Instituição	Saber como está a Instituição e direcionar a tomada de decisões
3	Saber o posicionamento da Instituição	Direcionar as atividades
4	Sem significado	Positivo para ver o andamento e melhorar
5	Sem significado	Não teve entrevista
6	Sem significado	Importante
7	Utilização dos resultados para ações concretas de melhoria	Não utilizam resultados para ações práticas
8	Não houve desdobramentos dos resultados da avaliação	Importante, porém a UFU só cumpre uma determinação.
9	Sem ações práticas com os resultados	Definir rumos e melhorar
10	Sem significado	Não teve entrevista
11	Mostrar as deficiências da Instituição	Não teve entrevista
12	Fazer um projeto para a Instituição	Divulgação da utilização dos resultados e melhorias obtidas
13	Sem significado	Fazer melhorias
14	Estímulo para melhoria e oportunidade de mostrar o que é feito.	Nortear as ações e corrigir os rumos
15	Oportunidade de crescimento e melhoria	Oportunidade de melhorias, mas não aproveitam os resultados para isso.
16	Importante para melhorias	Não teve entrevista
17	Não teve entrevistado	Oportunidade de o servidor conhecer o setor onde trabalha.

Quadro 1: Significados encontrados

Fonte: Resultados da pesquisa

Comparados os dois anos, nota-se que em 2009, cinco dos entrevistados não atribuíram nenhum significado à Avaliação Institucional. Já em 2013, todos os respondentes enxergavam algum significado, mesmo não tendo respondido ao questionário da avaliação. No quadro 2 tem-se a comparação entre os que responderam ou não ao questionário da Avaliação Institucional:

Entrevistados	Participação em 2009	Participação em 2013
1	Não participou	Não participou
2	Não participou	Participou
3	Não participou	Participou
4	Não participou	Não participou
5	Não participou	Não teve entrevista
6	Não participou	Não participou
7	Participou	Não participou
8	Participou	Não participou
9	Participou	Participou
10	Não participou	Não teve entrevista
11	Não participou	Não teve entrevista
12	Não participou	Participou
13	Não participou	Não participou
14	Não participou	Não participou
15	Participou	Participou

16	Não participou	Não teve entrevista
17	Não teve entrevista	Participou

Quadro 2: Participação na avaliação

Fonte: Resultados da pesquisa

No ano de 2013 o número de indivíduos que responderam ao questionário ainda é menor do que os servidores que não participaram. Sendo a amostra deste estudo composta apenas TAs que possuem cargos de chefia são os responsáveis pela disseminação dos pressupostos de uma cultura, conforme Schein (2010), se pode concluir que o fato da maioria ainda não participar da avaliação, mostra uma "cultura de avaliação" não evidenciada na organização.

A seguir a tabela 05 apresenta os percentuais de técnicos administrativos que responderam ao questionário nos anos de aplicação do mesmo.

Tabela 05: Percentual de técnicos-administrativos que responderam ao questionário

Ano	Percentual (%)
2006	39,1
2010	75,6
2011	32,43
2012	28,0

Fonte: Relatórios CPA

Percebe-se que, mesmo havendo uma melhora no percentual em 2010, a tendência é a diminuição no número de respondentes. Ou seja, mesmo o relatório da Auto-avaliação Institucional de 2011 afirmando que a cultura avaliativa está instalada na Universidade, o decréscimo da porcentagem no decorrer dos anos, mostra o contrário. Outro fato relevante é que, em 2011, a UFU havia tido apenas 2 momentos onde a comunidade respondeu aos questionários, 2006 e 2010, e devido a lacuna entre eles não é possível afirmar que já existisse uma cultura de avaliação.

Nas entrevistas realizadas em 2009, foram encontrados dois temas principais: significado, indivíduos que atribuíram significado à avaliação, e sem significado. Dentro do primeiro, significado, se encontrou cinco subtemas apresentados no quadro 3, juntamente com algumas das falas que os caracterizam:

Subtemas	Discursos
Conhecer a Instituição	“(…) eu acho que essa avaliação é importante, no sentido de ele estar conhecendo, né, a... a questão do que está ocorrendo, das necessidades que está tendo aqui e para a instituição eu acho importante essa troca (…).”
Rumos da Instituição	“Para a universidade em si ela foi muito boa porque avaliava como estava a instituição, o quê que ela era, como ia ficar e aonde iria chegar futuramente.”
Posição da Instituição (ranking)	“Ainda não recebemos essa última avaliação, ainda não temos nada, resposta nenhuma, por enquanto. Mas, eu, to aguardando para ver, que classificação a gente vai pegar.”
Ações práticas com resultados encontrados	“É... e foi, assim, um trabalho grande que a universidade fez, mas no final de tudo eu creio que os resultados não foram utilizados. Eu falo pela própria Pró-Reitoria X, que eu imprimi a parte que focava a Pró-Reitoria X, passei pra pessoa mais indicada pra dar atenção naquilo ali, pra dar resposta pro que tinha levantado e nada foi feito. Então, sinceramente, assim, eu não sei se, na prática mesmo, se essa avaliação pra nós aqui teve algum resultado não.”
Melhorias	“Um estímulo para gente aperfeiçoar o que nós já fazemos, mas também para mostrar aquilo que já vem sendo feito.”

Quadro 3: Discurso dos entrevistados - Significado

Fonte: Resultados da pesquisa

No segundo tema, sem significado, se encontrou, também, quatro subtemas, apresentados a seguir no quadro 4:

Subtemas	Discursos
Confundi com a avaliação de desempenho	“De desempenho que teve e que nós fizemos de todos os funcionários pra eles progressão de carreira e isso foi uma das avaliações.”
Não se lembra	“Não me recordo. Não me lembro.”
Sem importância	“Nenhum.” “Não cheguei a responder não.” “Eu acredito que eu realmente não tenha me interessado.”

Quadro 4: Discurso dos entrevistados – Sem significado

Fonte: Resultados da pesquisa

É importante ressaltar que foi identificado nos discursos dos entrevistados, falas que contradizem aos objetivos apresentados no documento: A Auto-avaliação Institucional na Universidade Federal de Uberlândia (CPA, 2005). O objetivo geral proposto nesse relatório é

que a avaliação institucional identificasse na universidade as condições de ensino, pesquisa e extensão, as potencialidades e fragilidades, com vistas à melhoria da sua qualidade por meio do redirecionamento do planejamento e das ações das Unidades Acadêmicas, Administrativas e da gestão da Universidade. Porém, alguns discursos revelaram que não foram traçadas metas e ações, e nem feito um planejamento a partir dos resultados da avaliação institucional, como exemplificado na fala do entrevistado 8:

Eu acho que não foi muito abrangente, assim, acho que não teve muito desdobramento. E nem naquele momento mesmo, parecia muito objetivo isso. De onde queriam chegar com essa avaliação. Então, ficou um pouco parece meio solto. Mesmo depois de concluído tudo. Não teve, assim, um desdobramento, uma definição de atitudes, com base nessa avaliação, no sentido de mudar a Universidade, melhorar ou alguma coisa assim.

Isso explica o fato de alguns servidores não verem significado na avaliação, pois os resultados não foram divulgados corretamente e nem utilizados para traçar as ações futuras para Universidade. Vai ao encontro, também, dos que os autores Andriola e Souza (2010) discutem em seu artigo sobre a relação entre ausência de uma cultura avaliativa e o fato de que, para isso, os participantes devem conhecer os objetivos e a importância do processo avaliativo no qual estão inseridos.

Alguns dos entrevistados, ao serem questionados sobre a avaliação institucional, acharam que era a avaliação de desempenho realizada para a progressão na carreira. A partir de tais evidências é possível pensar que estes não conhecem o conceito de avaliação institucional e que na época na qual ela foi realizada, não ficaram sabendo do processo que estava acontecendo no âmbito da Universidade. Um dos entrevistados disse que os técnicos-administrativos responderam ao questionário como se fosse o da avaliação de desempenho e, que depois, ligavam no setor responsável por tal avaliação para saber quando sairia a progressão na carreira e aumento salarial. Isso mostra, ainda, que existe um grupo de servidores que são alheios ao cotidiano da instituição e só se envolvem em questões onde possam ter algum benefício pessoal. Outro fato que mostra isso é que 21% dos entrevistados não se lembram dessa avaliação e nem que ela tenha ocorrido.

Dos 16 entrevistados em 2009, quatro não veem nenhum significado na avaliação institucional. Entre eles, dois, não responderam o questionário e se lembram do processo avaliativo, porém não tiveram interesse em participar. Esse fato, também mostra a falta de interesse no cotidiano organizacional, de envolvimento com as questões internas da universidade e inexistência de uma cultura de avaliação. Polidori, Fonseca e Larrosa (2007, p.11) apontam em seu estudo alguns fatores que podem explicar a não participação no

processo. São eles: necessidade de haver uma maior divulgação; de proporcionar uma maior praticidade no preenchimento dos formulários; de que ocorra um retorno relacionado ao desenvolvimento do processo avaliativo; da manifestação do desejo de participação no processo na sua totalidade e não somente numa parte dele e, alguma dificuldade quanto ao formato do formulário.

Na UFU pode-se identificar como falhas nas Auto-avaliações Institucionais a falta de divulgação, como relatado pelo entrevistado 10: "Pesquisadora: E por que você não participou em 2006? Entrevistada: Não tenho lembrança se foi divulgado. Você lembra a época que foi?", e a perspectiva de se ter um retorno a partir do que foi coletado com o processo avaliativo:

Bom, eu poderia dizer um resultado, que se alguém divulgasse o resultado, se houve melhoria, se houve... se a Universidade alcançou o que ela desejava. Se divulgasse um planejamento. Eu na realidade não sei. Eu sei que teve essa avaliação, mas não sei os resultados, nem os indicadores, no caso ai, dos anos anteriores, se houve melhora, se houve crescimento, se não teve isso, eu acho que falta divulgar para a Universidade.

No ano de 2013 teve-se um total de 13 entrevistados e encontrou-se apenas um tema principal: com significado. Foram evidenciados cinco subtemas os quais estão no quadro 6 a seguir, juntamente com partes dos discursos.

Subtemas	Discursos
Importante para reavaliação	"(...) eu vi que a instituição estava fazendo novamente, no momento que eu recebi o e-mail eu achei que era interessante isso para a instituição, para ela poder reavaliar, porque ela já tinha passado por outros processos."
Conhecer Instituição para nortear as atividades	"(...) o que tem na avaliação institucional é como está a Instituição. Então, em cima disso é que a gente vai fazer." "Olha, eu acho que, fazendo uma análise bem ampla, ela pode direcionar muitas atividades dentro da Universidade."
Melhorias	"(...), na medida em que alguma área tem uma avaliação de que algo não está caminhando bem, a possibilidade de detectar essa falha é maior." "(...) e com base nisso, mover na parte de planejamento, no intuito de melhora, de buscar melhoria."
Importante	"Tem, é importante, se a gente não faz até está errado." "Acho muito importante a avaliação, mas infelizmente no serviço público essas avaliações acabam sendo mais é pra cumprir determinação do Ministério (...)".

Ações práticas com resultados encontrados	“Eu acredito nisso desde que realmente aquilo seja levado a sério, porque eu sei que é uma avaliação muito rica, desde o principio sempre foi uma avaliação muito rica. Agora o que está sendo feito com esses resultados é que eu não sei.”
---	--

Quadro 5: Discurso dos entrevistados - Significado

Fonte: Resultado da pesquisa

Ao se comparar os significados encontrados nos diferentes anos, se tem somente dois subtemas que aparecem em ambos, sendo eles “melhorias” e “ações práticas com os resultados encontrados”. O SINAES recomenda que a Auto-avaliação Institucional sirva para a Universidade “conhecer as fortalezas e os problemas da instituição, tratar da adequação de seu trabalho com respeito às demandas sociais, as clássicas e as novas, identificar os graus de envolvimento e os compromissos de seus professores, estudantes e servidores tendo em vista as prioridades institucionais básicas” (MEC, 2009, p.105). Tal concepção vai ao encontro dos discursos dos técnicos-administrativos, pois eles creem que a Avaliação possa ser algo maior, porém não veem isso sendo feito na prática ao se utilizar os resultados encontrados como oportunidade de melhorias.

O entrevistado 7 relata que respondeu aos questionários de todos os anos, com exceção de 2012. Justifica tal decisão pelo fato de nunca ter visto como a UFU está utilizando as informações conseguidas por meio do processo avaliativo. Já o entrevistado 12 não participou somente em 2012, mas, mesmo assim, atribuiu significado ao processo de 2006 e esperava que por meio dele fosse criado um projeto de futuro para a Universidade. Quando questionado sobre o de 2012, ele diz não saber descrever qual foi o resultado: "Bom, eu não sei... eu não sei te responder porque... eu não sei... eu não vi... eu não acompanhei assim, os resultados, né, mas eu creio que... dependendo da, do banco de dados dessas pessoas, realmente deveria ter apresentado um resultado que poderia ser projetado para fazer uma meta ou uma... é... um projeto da universidade, em tudo, né".

Os relatos vão ao encontro do que os autores Venturini et al. (2010) encontraram em sua pesquisa com os docentes da Universidade Federal de Santa Maria. Os sujeitos da pesquisa ao serem indagados sobre fatores que interferem na gestão e dificultam o processo de avaliação, responderam quanto a descrença na utilização dos resultados.

Com isso, percebe-se que, mesmo depois de seis anos da primeira Avaliação Institucional, os técnicos-administrativos continuam sem enxergar direcionamentos concretos com os dados obtidos por meio dos questionários aplicados e de suas análises. No relatório do ano de 2012, a CPA afirma que uma ação desencadeada, por causa do processo avaliativo do ano de 2006,

foi a criação do PIDE da UFU. Porém, como os entrevistados não relataram tal fato, conclui-se que eles não veem isso como uma ação prática com os resultados obtidos.

Os significados conhecer a Instituição, rumos da Instituição, ações práticas com os resultados encontrados e melhorias, evidenciados nos discursos de 2009, e os de 2013, conhecer a Instituição para nortear as atividades, vão ao encontro do estudo da autora Brito (2008, p. 841 e 842) que ressalta:

A avaliação, quando concebida como um processo dinâmico, pode ser usada como referencial para que as Instituições de Educação Superior disponham de evidências empíricas não apenas de suas debilidades, mas também de suas potencialidades e de suas realizações. Conhecendo e dando a conhecer os elementos que integram e interagem em cada IES, é possível transformá-la em direção às metas almejadas, organizando a instituição de modo que esta atue e forme profissionais engajados e comprometidos com uma sociedade em constante mudança.

Conforme objetivo proposto nesse trabalho, os subtemas encontrados foram agrupados conforme as três perspectivas de Martin (1992). O quadro seis, a seguir, mostra como os subtemas das entrevistas feitas em 2009 foram dispostos dentro das perspectivas:

Integração	Diferenciação	Fragmentação
Não identificada	Conhecer a Instituição	Posição da Instituição (ranking)
	Rumos a Instituição	
	Ações práticas com os resultados obtidos	
	Melhorias	

Quadro 6: Subtemas da avaliação institucional separados de acordo com as três perspectivas - 2009

Fonte: Resultado da pesquisa

De acordo com as informações do quadro 6, nenhum subtema é compartilhado pelos entrevistados, ou seja, não se identificou integração entre os discursos. Também não há integração entre os temas principais, significado e sem significado. Como as entrevistas foram realizadas com cargos de chefia, então, é possível pensar que as chefias não compartilham nenhum significado naquilo que se refere à avaliação institucional, nem entre eles e nem com seus subordinados, mostrando, assim, que eles não cumprem seus papéis de líderes, disseminando as ações internas da instituição e servindo como referência a elementos da cultura organizacional, particularmente naquilo que se refere à ideia de avaliação

institucional. Tais constatações vão de encontro daquilo que a literatura de cultura aponta para a relação entre cultura organizacional e liderança (FREITAS, 1991; MARTIN, 2002).

Também se pode inferir a partir do quadro 6, que a própria UFU não buscou organizar táticas ou controles para que o processo de Avaliação Institucional envolvesse seus servidores e direcioná-los para um objetivo comum. A maioria dos subtemas enquadram-se na perspectiva da diferenciação, ou seja, são compartilhados, porém não por todos os técnicos-administrativos, somente por pequenos grupos distintos.

O significado caracterizado como fragmentação, não compartilhado por todos, recai no que as autoras Leite (2008) e Brito (2008) destacam em seus trabalhos, o fato do SINAES tornar-se um no *ranking* por causa da criação do ENADE. Elas contam que em 2008 o MEC lançou um novo posicionamento da IES, contrariando o que a própria lei do SINAES propõe.

Diferentemente de 2009, nas entrevistas realizadas em 2013 já se identificou integração entre os discursos, pois todos os entrevistados atribuem significado à Avaliação Institucional. Então, não se tem mais dois temas principais e, sim, um único que integra todas as falas. O quadro 7 a seguir mostra como os subtemas foram agrupados na teoria de Martin (1992).

Integração	Diferenciação	Fragmentação
Significado	Conhecer a Instituição para nortear as atividades	Importante para reavaliar
Significado	Importante	
Significado	Ações práticas com os resultados obtidos	
Significado	Melhorias	

Quadro 7: Subtemas da avaliação institucional separados de acordo com as três perspectivas - 2013

Fonte: Resultado da pesquisa

Dois dos subtemas de 2009 continuam sendo evidenciados em 2013: ações práticas com os resultados obtidos e melhorias. A partir do primeiro conclui-se que esse aspecto da Avaliação continua não sendo trabalhado pela UFU e, de acordo com o segundo, os servidores persistem na ideia de que a avaliação deve gerar melhorias na Universidade. O subtema conhecer a Instituição para nortear as atividades, mesmo sendo parecido com o conhecer a Instituição de 2009, evidencia outro aspecto de direcionamento das ações e políticas e, não, somente de saber como é a organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Avaliação Institucional realizada pelas IES deve ser um instrumento capaz de fazer uma avaliação interna das organizações de forma que elas consigam compreender o ambiente em que estão inseridas e seus segmentos para atendê-los conforme necessidades distintas. Além disso, deve permitir identificar os rumos a serem seguidos, entender a razão de suas fragilidades e enxergar as ações positivas para dar continuidade a elas. Ela deve ser um processo independente para que consiga atingir seu objetivo de continuidade das ações e de implantação de uma cultura de avaliação.

O presente trabalho procurou analisar os significados atribuídos à avaliação institucional pelos técnicos-administrativos da classe E com função gratificada da Universidade Federal de Uberlândia. O objetivo foi cumprido, pois, por meio das entrevistas realizadas nos anos de 2009 e 2013, foram identificados tais significados de maneira a analisá-los posteriormente.

Sendo um dos objetivos específicos fazer um histórico das avaliações institucionais na Universidade Federal de Uberlândia, o mesmo foi atingido, porque se resgatou as avaliações da Universidade desde o ano de 1991. Por meio de histórico evidenciou-se as lacunas entre as avaliações realizadas pela Universidade. O primeiro espaço de tempo, entre 1991 e 2001, e o segundo de 3 anos, de 2006 à 2009. Sendo que a avaliação feita em 2009 apenas abordou aspectos quantitativos da Instituição, somente replicando a base de dados para o ano. Esses intervalos são um dos aspectos que explicam a falta de evidenciação de uma cultura de avaliação na UFU, pois mostra a descontinuidade do processo.

O segundo objetivo específico foi identificar os significados atribuídos pelos técnicos-administrativos, de nível E com função gratificada da Universidade Federal de Uberlândia à avaliação institucional. Por meio deste objetivo tem-se o outro fato sobre a cultura de avaliação. Entre os entrevistados a maioria ainda são os que não responderam ao questionário da Avaliação Institucional e nos discursos fica evidenciado que eles não percebem os resultados práticos da mesma. Isso contribui para que a Avaliação caia em descrédito e acabe se tornando um processo automático e sem envolvimento para os servidores.

O terceiro objetivo propõe analisar os significados da avaliação institucional e agrupá-los conforme a ideia de integração, fragmentação e diferenciação também é atingido. Com ele foi possível identificar aspectos presentes no cotidiano da Instituição como, por exemplo, o desinteresse por processos de avaliação, desconhecimento sobre a Auto-avaliação

Institucional, a baixa participação dos segmentos, que servirão para os gestores conduzirem as próximas as Avaliações Institucionais, a fim de se implantar uma cultura de avaliação, como proposto pelo SINAES.

O último objetivo procura identificar possíveis modificações/ melhorias no processo e nos resultados na comparação entre 2 períodos de avaliação. Verificou-se que, apesar de se ter muitas melhorias ainda por serem feitas como, conseguir uma participação efetiva dos discentes da pós-graduação, nas entrevistas do ano de 2013 todos os entrevistados já conheciam a Auto-avaliação Institucional e conseguiam atribuir significado a ela como, por exemplo, "importante para reavaliação". Não houve casos de não se lembrar ou confundir com a avaliação de desempenho ou não identificar um significado.

Dessa forma, conclui-se que na UFU não há cultura de avaliação por que, segundo a perspectiva de Martin deveria haver mais elementos na categoria Integração. Ao contrário, houve diversos outros elementos, como as lacunas temporais, que contribuíram para a geração de problemas nessa avaliação, como pode ser observado no tópico a seguir.

5.1 Aspectos Gerenciais

O problema da inexistência de uma cultura de avaliação na Universidade Federal de Uberlândia, identificado com esta pesquisa, poderá ser amenizado a partir do momento em que a Instituição: 1) não tiver mais lacunas entre suas avaliações; 2) evidenciar os aspectos qualitativos da Avaliação Institucional; e 3) mostrar para a comunidade universitária que as análises feitas com os resultados da avaliação geram políticas, direcionamentos e melhorias dentro da Universidade. A UFU deve fazer uma análise interna de modo a identificar as razões destes problemas e, a partir disso, traçar planos utilizando o trabalho desencadeado pela Auto-avaliação Institucional.

Compartilha-se do pensamento dos autores citados neste estudo, de que, a cultura organizacional é uma das formas de explicar e entender aquilo que é relevante em uma organização. Assim, torna-se possível apreender o cotidiano das organizações e propor ações que vão ao encontro de expectativas, a partir das deliberações conjuntas. Além disso, também se buscou entender de que maneira os ocupantes de cargos de chefia estão alinhados com os gestores e com o próprio Governo. Neste sentido, acredita-se que, a partir da análise do discurso, e da sua relação com as três perspectivas de Martin (1992), é possível analisar processos avaliativos e verificar quais devem ser as ações corretivas no sentido de alcançar o objetivo principal: a melhoria do serviço público.

O fato de que, no ano de 2009, quatro dos entrevistados não atribuíram significado à avaliação revela uma dissonância entre aquilo que as diretrizes governamentais pretendem e o que é realmente implementado. Os desafios avaliação institucional podem ser evidenciados a partir da falta de domínio conceitual e metodológico, da descontinuidade das avaliações e da falta de clareza quanto à divulgação dos resultados.

5.2 Articulação Teórica e Contribuições

Como contribuição teórica, esta pesquisa inicia o preenchimento de uma lacuna, que consiste na falta de estudos sobre o significado da Avaliação Institucional para os segmentos internos das Instituições de Ensino Superior e sobre a utilização da teoria de Martin (1992) relacionada com o tema Avaliação Institucional. Na literatura estudada, se encontrou trabalhos que estudam a Avaliação Institucional, como por exemplo: Andriola e Souza (2010). No entanto, essas pesquisas não apresentam uma análise das avaliações que as relacionem com teorias de Cultura Organizacional. Os resultados deste trabalho apresentam uma visão sobre elementos culturais envolvidos em um processo avaliativo, permitindo identificar fragilidades e oportunidades de melhoria relacionados à fragmentação cultural.

Essa perspectiva cultural é importante, pois permite que se tenha a integração dos valores da cultura organizacional da Instituição. Como relatado por Nunes (2006), as pessoas dentro de uma organização estão interligadas, independente do seu cargo, posição ou carreira. Elas constituem o corpo social da instituição, cada um com seus valores e histórias e, é nessa multiplicidade, que a Auto-avaliação Institucional encontra-se.

Por meio das entrevistas, verificou-se que o processo avaliativo ainda é visto como algo feito somente para cumprir determinações, sem se fazer uma reflexão sobre o assunto. Responde-se a um questionário quase que de forma automática. mesmo os indivíduos que atribuem significado à avaliação nunca a examinam como algo maior. Eles questionam a falta de resultados práticos, mas não fazem as suas próprias auto-avaliações, dentro de seus setores de trabalho. Não se encontrou na literatura analisada, trabalhos que estudem como cada pessoa melhora ou modifica seu próprio trabalho, a partir do que é apresentado na Auto-avaliação Institucional.

5.3 Limitações e sugestões de pesquisas futuras

Um dos limites deste estudo foi o fato das entrevistas terem sido feitas somente com os técnicos-administrativos da classe E com cargos de chefia e o fato do método de procedimento escolhido ter sido o estudo de caso de uma única instituição. Isso limitou o

olhar da pesquisadora para um só segmento envolvido no processo avaliativo, impedindo comparações entre docentes, discentes e técnicos-administrativos.

Por isso, sugere-se para trabalhos futuros que esta pesquisa seja replicada para os três segmentos internos da Universidade Federal de Uberlândia, independente de ocuparem ou não cargos de chefia para, assim, entender a diversidade de significados atribuídos a Auto-avaliação Institucional. E também, que sejam feitas pesquisas em outras Instituições Federais de Ensino Superior para averiguar se são encontrados os mesmos resultados.

Outra proposta de trabalhos futuros seria a identificação das razões da crescente participação dos discentes e docentes ao longo dos anos e da decrescente participação dos técnicos-administrativos. Pode ocorrer que esses últimos, tenham características próprias que não estão sendo consideradas adequadamente, de modo a aumentar seu envolvimento nos processos de avaliação.

REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M., Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. São Paulo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 64 -77, abr. / mai. / jun. 2003.
- ALVESSON, M. **Understanding organizational culture**. London: Sage, 2002.
- ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- ANDRIOLA, W. B.; SOUZA, L. A. Representações sociais dos gestores e dos técnicos das unidades acadêmicas da Universidade Federal do Ceará (UFC) acerca da autoavaliação institucional. **Avaliação**. Campinas; Sorocaba, SP, v. 15, n. 2, p. 45-72, jul. 2010.
- AVILA, L. R.; SÁ, R. C. R. ; VALADÃO JÚNIOR, V. M. Administração de Luvas Brancas: Uma Leitura das Interpretações sobre as Manifestações Culturais em um Hospital. **RECADM: Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 08, p. 70-89, 2009.
- BAUER, M. W.; AARTS, B. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: M Bauer & G Gaskell, organizadores. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes; 2002. p. 39-63.
- BELLONI, J. A. **Uma metodologia de avaliação da eficiência produtiva de universidades federais brasileiras**. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- BIAZZI, M. R.; MUSCAT, A. R. N. Modelo de aperfeiçoamento de processos administrativos para instituições públicas de ensino superior brasileiras. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro. **Anais Enanpad 2007**.
- BRASIL. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES - e dá outras providências. Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/lei_sinaes.pdf>. Acesso em 12/12/2007.
- BRASIL. **Plano Nacional de Educação (PNE)**. Lei 10.172/2001. Brasília, Congresso Nacional, 2001.
- BRASIL, A. R.; BARBOSA, C. I. V.; RODRIGUES, F. P. M.; BLOIS, M. D.; CUNHA, M. S.; XAVIER, R. T. O. O processo de avaliação institucional como multiplicador de iniciativas

para o aperfeiçoamento docente – 2ª parte. **Avaliação**. Campinas; Sorocaba, SP, v. 12, n. 4, p. 663-684, dez. 2007.

BRESSER PEREIRA, L. C. Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. In: Bresser-Pereira e Spink, orgs. (1998). **Revista do Serviço Público**, v. 47, n.1, 1996.

BRESSER PEREIRA, L. C. New public management reform: now in the Latin America agenda, and yet... **International Journal of Political Studies**, p. 143-166, 2001.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Gestão do setor público**: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas: 21-38, 2006.

BUZATTO, T. R. B.; VALADÃO JÚNIOR, V. M.; CASTRO, J. F. O (in) significado da avaliação de desempenho para os gerentes da UFU. In: **Semead**, 2010, São Paulo. XIII Semead. São Paulo: FIA USP, 2010. v. 01. p. 01-16.

CARBONE, P.P. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.34, n.2, mar/abr, 2000.

CARRIERI, A. P. A cultura no contexto dos estudos organizacionais: breve estado da arte. 2002. **Revista de Administração da UFLA**, Lavras, v. 4, n. 1, jan./jun. 2002. Disponível em <http://www.dae.ufla.br/revista/revistas/2002/2002_1/revista_v4_n1_%20jan-jun_2002_4.pdf> Acessado em 06 jun. 2006.

CARVALHO, A. P.; PACHECO, F. L.; GUIMARÃES, R. G. Análises organizacionais no campo da cultura e a importância do Estado. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. Rio de Janeiro. **Anais Enapg**, 2004.

CASAVECHIA, C.; MEDEIROS, C. R. de O. ; VALADÃO JÚNIOR, V. M. Manifestações culturais na perspectiva da integração: construindo um holograma. **Gestão e Sociedade (UFMG)**, v. 5, p. 216-235, 2011.

CASTOR, B. V. J; JOSÉ, H. A. A. Reforma e contra-reforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, vol.32, n. 6, p.97-112, nov/dez, 1998.

CASTRO, D. J.; LEITE-DA-SILVA, A. R. ; PIMENTEL, T. D. As significações culturais no contexto organizacional: em estudo uma organização do setor de tecnologia de informação. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 29º, Brasília. **Anais Enanpad 2005**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação, 2005, 1CD.

CAVEDON, N. R.; FACHIN, R. C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 24º, Florianópolis. **Anais Enanpad 2000**, 1CD.

CAVEDON, N. R. Pode chegar freguês: a cultura organizacional do mercado público de Porto Alegre. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 27º, Salvador. **Anais Enanpad 2002**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação, 2002, 1CD.

CERBASI, G. P. **Metodologias para determinação do valor das empresas: uma aplicação no setor de geração de energia hidrelétrica**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

CESAR, A. M. R. V. C. Método do Estudo de Caso (*Case Studies*) ou Método do Caso (*Teaching Cases*)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração. **Revista Eletrônica Mackenzie de Casos**. São Paulo, ano 1, n. 1, jul/dez, 2005.

COHEN, D. Gestão à brasileira. **Revista Exame**. São Paulo: Abril, 19/abr., 2000.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Proposta para avaliação da gestão do conhecimento em entidade filantrópica: o caso de uma organização hospitalar. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, v.7, n.4, out/dez, p.163-185, 2003.

COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO. A auto-avaliação institucional na Universidade Federal de Uberlândia – 2001/2005. Uberlândia, 2005.

COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO. A auto-avaliação institucional na Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, 2009. Disponível em < <http://www.cpa.ufu.br>>. Acesso em 02/08/2012.

COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO. A auto-avaliação institucional na Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, 2010. Disponível em < <http://www.cpa.ufu.br>>. Acesso em 02/08/2012.

COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO. A auto-avaliação institucional na Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, 2011. Disponível em < <http://www.cpa.ufu.br>>. Acesso em 02/08/2012.

COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO. A auto-avaliação institucional na Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, 2012. Disponível em < <http://www.cpa.ufu.br>>. Acesso em 02/03/2013.

CORREIA, A. C.; MOURA, K. R. L. de. A apreensão da cultura e o não compartilhamento dos valores cooperativistas em uma cooperativa sediada em Natal / RG. São Paulo. Caderno de Pesquisas em Administração, v. 8, n. 4, out /dez 2001.

COSTA, A. L. A organização cordial-ensaio de cultura organizacional do grêmio gaviões da fiel. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 6, p. 40-54, nov. / dez., 1995.

COSTA, E. M. M. B.; RIBEIRO, C. M.; VIEIRA, R. B. B. Avaliação em movimento: do PAIUB ao PGE o caso da Universidade Federal de Goiás. **Avaliação**. Campinas, Sorocaba, SP, v. 15, n. 3, p. 87-108, nov. 2010.

CRAIDE, A.; CAVEDON, N. R.; ECCEL, C. S. Culturas organizacionais em uma empresa familiar do ramo leiteiro. *In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, 4º, Porto Alegre. Anais Eneo 2006, 1 CD.*

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 18.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DOMENICO, S. M. R; LATORRE, S. Z.; TEIXEIRA, M. L. M. A relação entre tipos de cultura organizacional e valores organizacionais. *In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro. Anais Enanpad 2007.*

FACHIN, Odília. Fundamentos de metodologia. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERREIRA, P. A.; OLIVEIRA, V. A. R.; ALENCAR, E.; BOTELHO, D. de O. Simbolismo Organizacional e o sentido da morte do fundador: um estudo de caso. *In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30º, Salvador. Anais ENANPAD 2006, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação, 2006, 1CD.*

FREITAS, M. E. Cultura Organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, jul./set.1991.

FREITAS, M. E. Contexto social e imaginário organizacional moderno. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 2, p. 6-15, abr. / jun, 2000.

GAMBARDELLA A. D.; SILVA, C. L. S; JUNQUEIRA, L. A. P. Avaliação em políticas sociais: referências e tendências. *In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. Rio de Janeiro. Anais Enapg, 2004.*

GEERTZ, C. Centers, kings and charisma: reflections on the symbolics of power. *In: Ben-David, Joseph/ Clarke, Terry Nichols (eds.): Culture and its creators: essays in honor of Edward Shils. Chicago/IL/USA 1977: University of Chicago Press, pp. 150-171.*

- GIL, Rosalind. Análise de discurso. In: BAUER, Martin W. GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com texto imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002, 513 p.
- GOMES, L. O. M. Researching privatization: some notes about public evaluation. **Revista de Administração Contemporânea**. V.5, n.2, p.221-239, maio/ago, 2001.
- GREGO, S. M. D.; SOUZA, Claudio Benedito Gomide de. A normatização da avaliação institucional das instituições universitárias na instância federal e no governo do Estado de São Paulo e a autonomia universitária. In: **26ª Reunião Anual da ANPED**, 2003, Poços de Caldas. Anais. Poços de Caldas, 2003.
- GREGO, S. M.; PINHO, S. Z.; BRÁZ, J. R. C.; OBA, E.; RAPHAEL, H. S.; MATOS, M. C. F. I. A construção do processo democrático de auto-avaliação institucional na UNESP. **Avaliação: Revista de Avaliação da Educação Superior**. São Paulo, v.12, n. 2, jun., 2007.
- HAVENS, H. S. The erosion of federal program evaluation. **American Review of Public Administration**. V.20, n.1, maio, 2008.
- HOLANDA, A. N. C. Avaliação de políticas públicas: conceitos básicos, o caso do ProInfo e a experiência brasileira. In: **VIII Congresso Internacional sobre la Reforma Del Estado y La Administracion Publica**. Panamá, 2003.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. Brasília, 2 ed., 2004. Disponível em < <http://www.inep.gov.br/superior/sinaes/>>. Acesso em 12/12/2007.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. Brasília, 5 ed., 2009. Disponível em < <http://www.inep.gov.br/superior/sinaes/>>. Acesso em 02/08/2012.
- JAIME JR., P. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 42, n. 4, p. 72-83, out./nov./dez. 2002.
- JUNQUILHO, G. S. Nem “burocrata” nem “novo gerente”: o “caboclo” e os desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do real. **Revista de Administração Pública**, vol. 38, n. 1, p. 137-156, jan./fev. 2004.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**: procedimento básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LANZ, L. Q.; TOMEI, P. A. Mudança organizacional e desempenho financeiro: o papel da concordância cultural. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 28º, Curitiba. **Anais ENANPAD 2004**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação, 2004, 1CD.

LEITE, Denise. Ameaças pós ranking: sobrevivência das CPAS e da auto-avaliação. **Avaliação**. Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 3, p. 833-840, nov. 2008x.

LINDO, A. P. La evaluacion y la universidad como objeto de estudio. **Avaliação**. Campinas; Sorocaba, SP, v. 12, n. 4, p. 583-596, dez. 2007.

MARTIN, Joanne. **Organizational Culture**: mapping the terrain. London: Sage Publications, 2002.

MARTIN, J.; FROST, P. J.; O'NEILL, O. A. Organizational culture: beyond struggles for intellectual dominance. **Research Paper Series**. Stanford, 2004.

MEYERSON, D., MARTIN, J. Cultural change: an integration of three different views. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p.623-647, November, 1987.

MISOCZKY, M. C. Uma defesa na reflexão teórico crítica na pesquisa e prática da administração pública. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. Rio de Janeiro. **Anais Enapg**, 2004.

MOKATE, K. M. Convirtiendo el “monstruo” en aliado: la evaluación como herramienta de la gerencia social. *Revista do Serviço Público*, Brasília, ano 53, n. 1, p. 89-134, jan./mar. 2002.

MOTTA, F. C. P., ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 1, p. 6-12, jan / mar, 1999.

NIKOS, Michalopoulos. Trends of Administrative Reform in Europe: Towards Administrative Convergence? **International Public Management Review (IPMR)**, v. 2 n. 2, p 39-53, 2001.

NUNES, L. C. As dimensões da auto-avaliação institucional: tecendo redes de redes. **Ensaio: avaliação de políticas públicas em educação**. Rio de Janeiro, v.14, n.52, p. 339-348, jul./set. 2006.

OLIVEIRA, J. F. A reestruturação da educação superior no Brasil e o processo de metamorfose das universidades federais: o caso da Universidade Federal de Goiás. 2000. Tese de doutorado. Faculdade de educação. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

OLIVEIRA, P. T.; MACHADO-DA-SILVA, C. OLIVEIRA. Características culturais nacionais em organizações industriais do setor alimentício paranaense. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 8, n. 22, 2001.

PAIVA, W. P. de; SAMPAIO, J. dos R. Cultura organizacional no setor de higiene e beleza: um estudo de caso. **REAd**. Ed. 35, Vol. 9, n. 5, set / out. 2003.

PASSOS, L. C. Família, cachaça e máquina sem lubrificação: a heterogeneidade cultura revelada em uma Secretaria de Estado de Saúde. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 29º, Brasília. **Anais Enanpad 2005**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação, 2005, 1CD.

PAULA, M. F. C.; AZEVEDO, Marcela Davino de. A avaliação institucional na universidade: o caso UFF. **Revista Avaliação**, Campinas, v. 9, n. 3, p. 51-73, 2004.

PEREZ, M. M.; FAMÁ, R. Métodos de avaliação de empresas e o balanço de determinação. **Caderno de Pesquisa em Administração**. São Paulo, v.10, n.4, p. 47-59, out/dez, 2003.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.40, n. 1, p. 81-105, Jan/Fev, 2006.

POLIDORI, M. M.; FONSECA, D. G.; LARROSA, S. F. T. Avaliação institucional participativa. **Avaliação: Revista de Avaliação da Educação Superior**. São Paulo, v.12, n. 2, jun., 2007.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e civismo nas organizações. **RAC**, v. 9, n. 1, p. 35-52, jan. / mar. 2005.

RAMOS, M. A. **Virtualização do trabalho: um estudo de caso na administração pública federal**. 2005. Dissertação de mestrado. Programa de pós-graduação em engenharia de produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

REAL, G. C. M. A qualidade revelada na educação superior: impactos da política de avaliação no Brasil. 2007. Tese de doutorado. Faculdade de educação. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

- REVILLION, A. S. P. Cultura nacional e cultura organizacional no contexto do marketing. **REAd**. Ed. 34, v. 9, n. 4, jul. / ago. 2003.
- OLIVEIRA, T. S. M.; REZENDE, D. A.. A relevância da teoria NPM para contribuir com a sustentabilidade ambiental das cidades. **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ambiente e Sociedade**, 2004.
- RODRIGUES, S. B. Cultura corporativa e identidade. Desinstitucionalização em empresa de telecomunicações brasileira. **RAC**, v.1, n.2, p. 45-72, mai. /ago. 1997.
- SA, M. A. D; MENDES, N. M. D.; BISPO, A. C. K. A.; TELMO, F. A.; LACERDA, S. C. G.; ALVES, C. A. O espelho não tem duas faces: um estudo entre cultura e clima organizacional na UFPB. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro. **Anais Enanpad 2007**.
- SACKMANN, S. A. Culture and subcultures: an analysis of organizational knowledge. (includes appendices). **Administrative Science Quarterly**. v.37, n.1, march, 1992.
- SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 4 ed., 2010.
- SERPA, C. A.; FIRME, T. H.; LETICHEVSKY, A. C. Ethical issues of evaluation practice within the brazilian political context. **Ensaio: avaliação de políticas públicas em educação**. Rio de Janeiro, v.13, n.46, p.105-114, jan/mar, 2005.
- SILVA, A. R. L.; JUNQUILHO, G. S.; CARRIERI, A. P. Cultura em organizações e suas diversidades: perspectivas de análises à luz da metáfora dos “Três Porquinhos”. **Revista Alcance - Eletrônica**, vol. 17 - n. 3 - p. 211-225 / jul-set 2010.
- SILVA, R. G. Empresa e família: instituições que se entretecem na continuidade de uma cultura organizacional. 2010. Dissertação de mestrado. Programa de pós graduação em Administração. Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2010.
- SIQUEIRA, M. M. Eficácia da administração pública: imposição democrática. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.30, n.1, p.65-72, jan/mar, 1990.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**. Alta, UT, v.28, p.339-358, 1983.
- SOUSA, M. M. P. de; FARIA, A. A. M. de. As diferenças culturais intraorganizacionais: uma análise do discurso dos jornais da ECT. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 29º, Brasília. **Anais Enanpad 2005**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação, 2005, 1CD.

SOWARIBI TOLOFARI. New Public Management and Education. **Policy Futures in Education**, v. 3, n. 1, p. 75-89, 2005.

VENTURINI, J. C.; PEREIRA, B. A. D.; MORALES, R.; FLECK, C. F.; BASTISTELLA JR, Z.; NAGEL, M. B. Percepção da avaliação: um retrato da gestão pública em uma instituição de ensino superior (IES). **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 1, p. 31-53, 2010.

ZAGO, C. C.; AYRES, K. V.; VEDANA, E. L. Z.; SA, P. O. A cultura organizacional em uma organização pública: aspectos norteadores para o seu gerenciamento. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro. **Anais Enanpad 2007**.

ZAINKO, M. A. S. Avaliação da Educação Superior no Brasil: processo de construção histórica. **Avaliação**. Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 3, p. 827-831, nov. 2008.

YIN, R. K. **Case study research** - design and methods. Sage Publications Inc., USA, 1989.