

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

A Avaliação de Desempenho do Corpo Técnico-administrativo da Universidade Federal do Ceará e a Avaliação Institucional (SINAES): Formatos de Avaliação que se Conjugam na Construção da Cultura de Avaliação.

**Maria do Socorro de Sousa Rodrigues
Denise Carvalho Barbosa Silva**

RESUMO

Este trabalho tenta responder ao questionamento do núcleo de temas optativos da avaliação institucional que indaga: existem mecanismos claros e conhecidos para avaliação do corpo técnico-administrativo na instituição? Não somente tentaremos responder essa questão como também apresentar breve relato sobre sua história, mudanças ocorridas na tentativa de construção de cultura avaliativa. O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, no seu artigo 3º, apresenta as dimensões institucionais a serem obrigatoriamente identificadas o seu perfil e o significado de sua ação. O item 5º do referido artigo destaca as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho. A avaliação de desempenho aparece como desdobramento da política de pessoal no processo de auto-avaliação institucional. Apresentaremos neste artigo uma conjugação de dados e informações sobre a história da avaliação de desempenho do corpo técnico-administrativo da Universidade Federal do Ceará (UFC), trajetória e mudanças ocorridas a partir de processos avaliativos. Utilizando-se de pesquisa de campo e relatórios de seminários realizados pela Superintendência de Recursos Humanos (SRH), entre 2002 e 2004, a Avaliação de Desempenho, implantada em 1991, passou por reformulações em 2005. Os dados coletados e analisados mostraram a necessidade imperiosa de ampla modificação começando pela mudança nos instrumentais como o início da construção de nova cultura avaliativa. Tais mudanças permitiram, também, maior adequação ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (Pcctae) Lei 11.091/2005.

Palavras-chave: Avaliação. Desempenho. Institucional.

1 INTRODUÇÃO

A avaliação é tema de grande importância no cenário mundial, não há mais como nos descuidarmos dela. Não falamos apenas de avaliações definidas e amparadas em leis, ancoradas numa temporalidade às vezes, até prejudicial, por não permitir amplo processo de sensibilização formador de nova consciência e cultura avaliativa. Falamos da avaliação que se constitui como

exercício permanente que nasce e se efetiva construindo nova mentalidade, por que não dizer maturidade, sob firmes propósitos dos atores de uma instituição, empresa ou organização.

Toda mudança requer olhar ampliado sobre o passado e o presente no intuito de corrigi-lo, alargando os horizontes das ações e das relações entre seus membros, sempre na perspectiva de uma coletividade que se irmana profissionalmente na direção de um futuro melhor. Sem essa consciência estaremos fadados a apenas lamentarmos os erros sem tomarmos uma decisão. As conseqüências funestas da inércia na resolução dos problemas cíclicos que circundam, principalmente os órgãos públicos, somente serão minoradas se auto-avaliações e planejamentos permanentes e coletivos acontecerem no interior desses órgãos.

Não há mais como prescindirmos dessa ferramenta se queremos avançar e acompanhar as constantes e vertiginosas mudanças do mundo globalizado. Assim, também desperdiçaremos menos tempo, trabalho, dinheiro e capital humano em ações infrutíferas. Muitas delas se perpetuam autoprotégendo determinados grupos ou até pelo repúdio como medo natural que, culturalmente, a avaliação produziu nas pessoas.

Uma avaliação formativa preconizada por Hadij (2001) como a avaliação que se situa no centro da ação de formação, onde o individuo aprende sempre, em qualquer instância ou natureza do trabalho ou da organização, trará sempre benefícios aos indivíduos e às instituições.

Foi, pois, neste sentido, que os eventos realizados sobre a avaliação de desempenho do corpo técnico-administrativo da UFC, nos anos de 2001 a 2004, pela Divisão de Acompanhamento e Avaliação de Desempenho do Departamento de Desenvolvimento de Pessoal DAA/DDP/SRH, envolvendo a comunidade em dois momentos de reflexão e uma pesquisa sobre o grau de satisfação dos técnicos em relação à ferramenta, produziram, ainda em somido incerto, inquietação e uma avalanche de informações, como dados para retroalimentação.

Implantada em 1991 na UFC, a avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos, apesar de contemplar na sua metodologia as fases de uma avaliação que se pretendia formativa, permaneceu durante mais de 10 anos sem meta-avaliação. Ao longo do tempo foi-se desgastando tanto por fatores conjunturais internos e externos, como pelo desconhecimento da sua verdadeira importância, sendo o interesse da maioria dos envolvidos, apenas a progressão funcional que permitia aos servidores técnico-administrativos esperança de aumento salarial. Uma realidade pública brasileira que, possivelmente, não se restringiu apenas a UFC.

Incomodada pelos resultados que ela vinha produzindo nos últimos cinco anos a DAA/DDP/SRH demandou algumas ações coletivas que promoveram alterações efetivas na avaliação a partir de 2005 com outras metas a serem alcançadas nos próximos anos. A mudança nos instrumentais foi uma delas na tentativa de rompermos com cultura viciada de avaliação apenas quantitativa, onde cada servidor se avaliava com nota máxima, sem que fizesse uma avaliação cautelosa do seu fazer institucional. De forma lenta e gradativa outras mudanças se sucederão permitindo que a avaliação, aos poucos consiga adequar produto pessoal e profissional ao produto institucional, a verdadeira razão de sua existência.

Neste sentido, ações como a Avaliação Institucional (AI) e o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos (PCCTAE) em 2005 fortaleceram as ações que já vinham se processando na avaliação de desempenho da referida categoria. Estamos em fase de consolidação dos dados da avaliação do período de 01/04/2005 a 31/03 de 2006 e realizando meta-avaliação (avaliação da avaliação) em agosto de 2006 para observarmos como a população alvo reagiu às mudanças nos instrumentais. Para isso conclamamos a participação dos atores

nesse evento - técnico-administrativos e os docentes avaliadores no processo – para que, juntos, descobríssemos os elementos de análise. Os resultados da meta-avaliação nos permitirá processo de retroalimentação permanente. O passado da avaliação de desempenho do corpo técnico, sua trajetória e os novos cenários desse tempo na UFC é o que apresentaremos neste trabalho, antes fazendo breve passeio pela literatura referente, não somente a avaliação de desempenho, mas a avaliação da educação superior e avaliação institucional.

AS DIVERSAS MODALIDADES DA AVALIAÇÃO: UM PASSEIO PELA LITERATURA.

A avaliação surgiu com o próprio homem quando sentiu necessidade de observar, julgar e avaliar. Na antiguidade Sócrates nos chamava ao exercício da auto-avaliação para o autoconhecimento com a famosa máxima exposta no templo de Delfos: “conhece-te a ti mesmo”. Na alegoria bíblica de Adão e Eva vamos encontrar Deus julgando a desobediência de Adão às suas diretrizes. Nos textos bíblicos encontramos Jesus alertando o homem sobre os perigos de julgarmos e condenarmos para não sermos também julgados e condenados, advertindo: tira primeiro a trave que está em teu olho, para enxergar a trave no olho do teu irmão. Santo Agostinho aconselhava-nos a fazer exercícios noturnos de avaliação sobre o que fizéramos e disséramos durante o dia para que não repetíssemos o mesmo erro no dia seguinte. Certo ou errado, estamos constantemente julgando, ou seja, estamos avaliando.

Segundo Chiavenato (1997, p. 335) em plena Idade Média, a Companhia de Jesus, fundada por Santo Inácio de Loiola, já utilizava sistema combinado de relatórios e notas para avaliar o potencial de cada um dos jesuítas. Afirma o autor que, por volta de 1842, o Serviço Público Federal dos Estados Unidos também avaliava o **desempenho** dos seus funcionários; em 1880 o exército americano adotou sistema de avaliar os soldados; em 1918 a General Motors desenvolveu modelo de avaliação para executivos.

Somente depois da segunda Guerra Mundial é que os procedimentos avaliativos começaram a se proliferar entre as organizações.

Na perspectiva de Lucena (1992, p. 38) com a chamada “Segunda Revolução Industrial”, ocorrida nas décadas de 60 e 70 do século XX, uma nova correlação de forças fez promover mudanças no perfil profissional e, precisamente nas décadas de 80 a 90, conforme Gillen (2000, p. 08), houve ênfase crescente acerca do desempenho impulsionando para a importância das avaliações de desempenho nas empresas, organizações e instituições.

Hoje, tanto no campo da administração, quanto na área educacional muitos autores ressaltam a importância de se enfrentar o cotidiano da avaliação levando-se em consideração problemas de natureza econômica, social, cultural e também a própria natureza humana para uma análise mais criteriosa do valor individual no trabalho realizado.

Saul (1995, p. 25), por exemplo, afirma que “a avaliação em seu sentido amplo, apresenta-se como associada à experiência cotidiana do ser humano”. Embora a autora se refira à avaliação escolar, a afirmação também vale para a avaliação de desempenho na instituição na medida em que esta também não se dissocia do cotidiano do servidor.

Gil (1994, p. 85) na área da administração de recursos humanos vai mais além, acredita que “a avaliação constitui, pois, um meio para desenvolver os recursos humanos na organização”. Segundo ele, graças à avaliação, torna-se possível definir o grau de contribuição de cada empregado; identificar aqueles que possuem qualificação superior à exigida para o cargo;

promover treinamentos adequados às reais necessidades do trabalho; promover autoconhecimento e autodesenvolvimento dos indivíduos; redefinir perfis requeridos para ocupantes de cargos de chefia e obter subsídios para remuneração e elaboração de planos para desempenhos insatisfatórios. Atenta ainda esse autor para a necessidade dos avaliados também avaliarem seus chefes e chama este processo de avaliação invertida. Para isso, ressalta a importância do planejamento coletivo envolvendo avaliadores e avaliados. Assim, segundo ele, a avaliação desenvolve os recursos humanos e reduz índices de insucesso no processo avaliativo.

Lucena (1992, 38-39) defende a idéia da avaliação por resultados como um novo modelo que é desenvolvido a partir da comparação periódica entre as metas fixadas para cada trabalhador e os resultados objetivamente alcançados. Conforme essa autora, o sucesso do processo de avaliação de desempenho, em todas as suas fases e etapas, depende fundamentalmente dos chefes na medida em que souberem utilizar essa ferramenta na busca da qualidade, produtividade e dos resultados positivos com um acompanhamento permanente das ações sobre o desempenho.

Considerando essa competência gerencial para promover boa avaliação, Demo (1996) se referindo a avaliação escolar adverte que, uma forma exclusiva de avaliação nunca é suficiente para produzir bons resultados. Diz que a avaliação só medra em ambientes abertos, onde os critérios são transparentes, e que só pode avaliar bem quem é bem avaliado. O mesmo poderá acontecer nas instituições públicas, pois o ato de avaliar não se diferencia. Também não há modelo perfeito, e tampouco se pode desconsiderar a transparência no processo de avaliação.

Na perspectiva de Bergamini e Beraldo (1988, p.13), em termos institucionais, a avaliação pode se caracterizar como processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre pessoas, propondo revisão e atualização mais permanente do seu próprio comportamento. Aqui, tanto na empresa quanto na escola são comuns as razões para que se avalia. Reforçam ainda a idéia de que a avaliação de desempenho deve ser muito mais uma questão de atitude que de técnica, sendo o instrumental apenas objeto intermediário no sentido de preparar a organização para a conquista gradativa da remoção dos obstáculos à interação entre as pessoas.

O processo de avaliação de desempenho implica menos na criação de um instrumental técnico sofisticado e mais no desenvolvimento de uma atmosfera em que as pessoas possam relacionar-se umas com as outras de maneira espontânea, franca e confiante (BERGAMINI e BERALDO, 1988, p 13).

Em se tratando de **avaliação educacional** Vianna (2000, p. 26-27) ao apresentar a dimensão histórica deste modelo de avaliação destacou a atuação de pioneiros como Tyler (1942) sempre preocupado em estabelecer comparações entre os desempenhos e a concretização de objetivos instrucionais pré-definidos. Suas idéias tiveram amplas repercussões chegando a influenciar Stake (1967), outro, também, clássico da literatura sobre avaliação na construção de um modelo neo-tyleriano, em que intenções e objetivos desempenham importante papel. Daí porque todas as avaliações devem estar pautadas em objetivos, em intenções. Tal modelo de avaliação educacional mostra amplo quadro do programa educacional avaliado e identifica conflitos de valores.

Scriven (1967) destaca a avaliação como um processo de levantamento de dados para análise e posterior determinação do valor de um certo fenômeno. É um tipo de avaliação do desempenho de programas, mas que observa apenas os seus efeitos. Não se baseia em objetivos pré-definidos, apenas em *check-list*, é uma espécie de avaliação *goal-free*.

Stufflebeam et. al (1971) desenvolvem um plano teórico baseado na idéia de que a avaliação deve visar tomada de decisões implicando também em julgamentos de valor, na medida em que os resultados da avaliação permitirão decidir entre várias alternativas.

Cronbach (1963) é defensor de avaliação para tomada de três tipos de decisão: 1. observar se os materiais utilizados em determinados programas são eficientes;

2. observar o mérito dos envolvidos em programas, identificar as reais necessidades dos alunos e replanejar as ações para melhorar; fazê-los conhecer suas próprias deficiências e progressos.

3. julgar a eficiência do sistema de ensino e dos professores etc.

De modo geral os programas de avaliação de desempenho em muitos formatos ou modalidades foram, de alguma forma, influenciados por estudos destes clássicos.

No âmbito da **avaliação da Educação Superior**, muitas idéias e ações se desenvolveram ao longo do tempo.

O processo de industrialização e o crescimento econômico do país deram origem ao início de reestruturação do ensino superior em função de novas demandas por profissionais qualificados. Cresceram, também, nesse período as discussões sobre a autonomia da universidade, sua estrutura e a reordenação do seu papel na promoção do desenvolvimento do País.

Freitas e Silveira (1997, p. 34-42) dão conta de que desde as décadas de 70 e 80 muitas iniciativas de avaliar a educação superior mostravam a necessidade de desenvolvimento de programas ou sistemas de avaliação nessa área. Destaca-se em 1982 a proposta da Associação dos Docentes de Ensino Superior (ANDES) de criação de um padrão único de qualidade para as universidades brasileiras. Em 1983 a Coordenação e Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (CAPES) dá início ao Projeto de Avaliação da Reforma (PARU) que se desenvolveu nos anos de 84 e 85. Em 1985, o MEC cria o Grupo Executivo para Reformulação da Educação Superior (GERES). Em 1986, o Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB) realiza evento com o tema: “Universidade: avaliação de desempenho e compromisso social”. Em 1987 o relatório GERES propõe a criação de processo de avaliação a ser conduzido pelo Secretaria de Educação Superior/SESu/MEC.

A década de 90 apresentou-se como período fértil para as discussões sobre a avaliação institucional e não apenas da educação superior. A Universidade de Campinas (UNICAMP) realizou entre 1991 a 1994 processo de avaliação global da instituição. No ano de 1993 a Associação Nacional de Dirigentes das Instituições de Ensino Superior (ANDIFES) elaborou a Proposta Nacional de Avaliação que, coordenada pela SESu/MEC, acabou por institucionalizar o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB) para apoiar técnica e financeiramente os processos de avaliação nas instituições de ensino superior. Em 1994, 55 projetos foram aprovados, mas com o fim dos recursos do PAIUB algumas universidades ainda mantiveram seus programas de avaliação institucional, por alguns anos, mas foram aos poucos se extinguindo.

Leite (2005, p. 31-61) comenta que da extinção do PAIUB até o SINAES diversos formatos de avaliação e enfoques surgiram:

- . Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), realizado anualmente e coordenado pelo Inep/MEC, destina-se a alunos da 3ª série do ensino médio e tem por objetivo regular a oferta de ensino, visando o ingresso aos cursos superiores.

- . Exame Nacional de Cursos (ENC) *Provão*, coordenado, também, pelo MEC e tem por objetivo avaliar os cursos de graduação medindo as aprendizagens realizadas em cada curso pelos estudantes do último ano.

. Avaliação das Condições de Ensino (ACE), paralelamente ao ENC, hoje Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), se realizavam avaliações externas, *in loco* de cada Instituição de Educação Superior (IES) ou curso superior. Tais avaliações, juntamente com o provão, vêm se realizando desde 1997.

. A Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior (CAPES), do MEC é o formato de avaliação da pós-graduação e da pesquisa.

Mas foi somente em 2004 que o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) foi instituído pela Lei 10.861 de 14 de abril do mesmo ano, tendo por finalidade: avaliar a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmico social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das IES por meio da valorização de sua missão pública, da promoção de valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (Art. 1º, § 1º, Lei 10861, de 14/04/2004).

Segundo esta lei, as IES teriam dois anos a partir de 01/09/2004 para realizarem suas auto-avaliações institucionais, ou seja, a avaliação interna, como primeira etapa da Avaliação das Instituições de Educação Superior (Avalies), sendo então coordenadas pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) em cada IES, etapa que a UFC já venceu entrando agora para a segunda etapa do Avalies, que é a avaliação externa, realizada por comissões designadas pelo INEP, segundo diretrizes estabelecidas pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), criada pelo MEC em 2003 e coordenadora de todo processo de avaliação instituído pelo SINAES.

A seguir, apresentaremos, resumidamente os percursos da auto-avaliação institucional na UFC, suas dificuldades e vitórias.

A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

Com a publicação do SINAES se inicia o processo de avaliação institucional na UFC, em setembro de 2004.

Através de ato formal do Reitor, a CPA foi constituída tornando-se pública por meio da portaria nº 922 de 11 de junho de 2004, em conformidade com o artigo 11 da lei supracitada.

Constituída a CPA, coube ao professor Wagner Bandeira Andriola presidí-la, plantando, juntamente com sua equipe, as primeiras sementes em solo ainda infértil.

A Parábola do Semeador (São Mateus, cap. XIII, v. 1-9 In: ESE, cap XVII, item 5, p.225) é a metáfora que utilizamos para evidenciar as dificuldades dos primeiros tempos.

Diz a parábola: “Enquanto semeava, uma parte da semente caiu ao longo do caminho, e vindo os pássaros dos céus a comeram”. Não havia muita receptividade, possivelmente pelo próprio desconhecimento sobre avaliação. Veio, pois, o *bicho* da indiferença minando o trabalho. “Outra semente caiu em lugares pedregosos, onde não havia muita terra; logo nasceu, mas o Sol tendo se erguido a queimou; e, como não tinha raízes, secou”. Alguns aderiram à idéia mão não possuíam conhecimento suficiente e nem cultura de avaliação para fixar melhor e mais rápido o conhecimento e mais uma vez foram necessários seis meses de estudo de textos básicos para familiarização com o tema.

E semeando “outra caiu no espinheiro, e os espinhos, vindo a crescer, a sufocaram”. Os espinhos estão representados pelos gestores, docentes e técnicos que demonstravam indiferença

para com a avaliação, ou apenas criticavam. São aqueles que tiram todas as idéias do lugar e não as substituem, é o solo do contra, estes, além de não propiciarem a germinação da semente ainda a esmagam, são os piores. “Outra, enfim, caiu na boa terra, e deu frutos” São hoje os integrantes da CPA e das setoriais.

Caiu e germinará, também, na boa terra daqueles que se conectam ao trabalho de uma forma ou outra, são os gestores que respondem em tempo hábil e com presteza os instrumentos de coleta, são docentes, alunos e técnicos que visitam a página da UFC se informam e cooperam; são os que comparecem às reuniões; São os gestores que estão antenados, sensíveis à causa, acreditam na possibilidade dos bons frutos que ela poderá produzir para a instituição, envolvem-se mesmo na condição de pequenos colaboradores. Enfim, todos os que, de alguma forma, entendem que o trabalho não é da CPA sozinha, mas de todos.

Quais não foram, portanto, as estranhezas das CPA,s no Brasil, ao iniciarem trabalho de tamanha monta, com a inexistência de cultura de avaliação nas universidades, de modo geral. Esta realidade não é desconhecida para os que fazem o corpo de profissionais dessas instituições. A transparência, honestidade e humildade implícitos na auto-avaliação é o que caracteriza a seriedade dessa etapa. Reconhecer e trabalhar para mudar o quadro. Este é, pois, o primeiro passo de todo e qualquer processo de autoconhecimento.

Quanto maior for o grau de honestidade e transparência com que enfrentamos o trabalho, tanto maiores serão os desafios, mas, também, melhores e mais visíveis serão os produtos, pois mais valiosos se apresentarão.

Nestes propósitos se iniciam as primeiras frentes de trabalho com a elaboração do projeto em março de 2005. Nas palavras iniciais do Reitor percebemos o valor concedido ao intento: “constituir a avaliação institucional em prática rotineira, constante e sistêmica, participativa, holística e ética, é, pelo menos para os membros da Comissão Própria de Avaliação, um hercúleo desafio¹”.

Referido projeto toma como fundamento maior o princípio socrático do “conhece-te a ti mesmo” e apresenta seis dos princípios fundamentais que justificam a avaliação institucional²: racionalidade, responsabilidade, gestão colegiada, reflexão, aprimoramento e referência (ANDRIOLA, 2004, p.122).

Além desses princípios consta no referido projeto algumas das características desejáveis à avaliação, baseados na expressão de Sobrinho (2003) e Sobrinho e Ristoff (2003) que são: democracia, contextualização, holística, flexibilidade, estimuladora, educativa, ética, sistemática, processual, usa de procedimentos variados e de linguagem compreensiva.

O projeto também sinaliza para a consciência dos obstáculos e desafios à implementação da avaliação institucional tais como: o individualismo dos profissionais, a repetição rotineira das práticas, o tempo que dispõem e o tempo que necessitam, a desmotivação dos protagonistas, o desconhecimento e a desinformação e a falta de recursos orçamentários. No entanto, isso não os desmotiva. É necessário seguir em frente sem desconhecer o que lhes aguarda.

¹ Projeto para Avaliação Institucional da Universidade Federal do Ceará, 2005, p.01. Disponível em (<http://www.ufc.br>). Acesso em 20/07/2006.

² Avaliação Institucional no Ensino Superior: Idéias Introdutórias e Alternativas. Artigo publicado por Wagner Bandeira Andriola em Anais do I Congresso Internacional em Avaliação Institucional, realizado em Fortaleza, no ano de 2004, p.122.

Informa Andriola³ que, baseado no modelo europeu desenvolvido pela Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), que adota quatro grupo de indicadores: de *contexto*, de *recursos*, de *processos* e de *produtos*, a UFC fundamentou o sistema de dados de indicadores institucionais e adicionou o indicador de *gestão*, como exigência do Tribunal de Contas da União (TCU) que o elaborou em 2002 e os publicou, posteriormente, no documento intitulado *Orientações para o cálculo de indicadores de gestão* (ANDRIOLA, ante-projeto, 2004, p. 1).

Tais indicadores conformam o conjunto de dados necessários ao auto-conhecimento da instituição e garantem um olhar mais profundo sobre a atuação interna propiciando aprendizado constante, abrindo-se às indagações que resultarão da avaliação.

Para que a universidade seja uma instituição que aprenda consigo mesma deverá, obrigatoriamente, abrir-se às indagações resultantes da avaliação, isto é aceitar a informação válida e rigorosa que possibilitará o nascimento e a consolidação de uma consciência institucional voltada ao compromisso com o aprimoramento constate, função de todo e qualquer ato ou ação avaliativa (ANDRIOLA, Projeto, 2005, p. 4).

O projeto para avaliação institucional da UFC alcança essa possibilidade pautando sua história na máxima do poeta paraense Tiago de Melo “quem sabe onde quer chegar, encontra o caminho certo e o jeito de caminhar”, vencendo com mestria os obstáculos que a equipe já antevia.

Foi reconhecido pela Diretoria de Estatísticas e Avaliação da Educação Superior (DEAES)/INEP em 22 de agosto de 2005 como atendendo à proposta de auto-avaliação. O parecer ressalta, entre outros aspectos, que tal proposta atende aos princípios e diretrizes do SINAES.

No início do segundo semestre de 2006, de acordo com o cronograma de execução das etapas da CPA, a AI se encontra na fase de análise de dados, cumprindo, rigorosamente, o plano de trabalho traçado e suas estratégias.

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO – HISTÓRICO, ESTRUTURA E METODOLOGIA.

O Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987, baseado na Lei n. 7.596, de 10 de abril de 1987, aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE). O artigo primeiro do plano assegura que a sua implantação caberá a cada instituição federal de ensino.

Em agosto de 1987, o ministro da Educação fez publicar no Diário Oficial da União – DOU, de 31 de agosto de 1987, a Portaria nº 475, de 26 de agosto de 1987, que expede normas complementares para a execução do Decreto em pauta.

Referida Portaria apresenta a progressão funcional como sendo a passagem do servidor para nível ou classe superior na mesma categoria funcional.

Com base nessa legislação e após consulta aos diversos segmentos e setores da instituição, a Universidade Federal do Ceará aprovou, através do Conselho Universitário CONSUNI, a

³ Texto elaborado por Wagner Bandeira Andriola, pouco antes da sanção da lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

Resolução nº 02, de 27 de março de 1990, alterada parcialmente pela Resolução nº 07, de 03 de novembro de 1992 (UFC RES.1984 -1992).

Conforme tal resolução a “Avaliação de Desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho do servidor no cargo, emprego ou função, e de seu potencial de desenvolvimento” (p. 27) e apresenta os seguintes objetivos:

Geral: contribuir para o aumento da eficiência organizacional e do nível de satisfação dos servidores.

Específicos: contribuir para o melhor aproveitamento dos recursos humanos da Instituição; facilitar o desempenho das chefias no que se refere à melhoria dos mecanismos de ação gerencial; estimular o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos; contribuir para o aumento da adequação da relação servidor e trabalho realizado; identificar a necessidade de aperfeiçoamento dos servidores em determinadas áreas de trabalho; diagnosticar situações-problemas em relação ao servidor ou à Instituição; promover melhor relacionamento chefia e servidor e servidor e servidor; fornecer subsídios para o dimensionamento da força tarefa de trabalho na Instituição; levantar a necessidade de acompanhamento, readaptação e remoção do servidor; e possibilitar a operacionalização da progressão funcional por mérito.

A periodicidade da avaliação forma um ciclo completo, compreendendo dois anos. Ao longo desse período, ocorrerão avaliações a cada ano, no mês de abril, totalizando, assim, 02 (duas) avaliações parciais. Para obter o direito a progressão funcional por mérito, o servidor deverá alcançar valor igual ou superior a (04) quatro, ao final do ciclo completo da avaliação, e/ou cumprir as exigências contidas nos artigos 3º e 4º da Resolução nº 7, de 03/11/1992, quando se tratar de licença especial ou para tratamento de saúde, e nos afastamentos para estudos de aperfeiçoamento, prestando colaboração a outra instituição de ensino ou pesquisa, ou quando o servidor estiver à disposição de outros órgãos, todos na forma da legislação específica.

O processo é coordenado pelo dirigente a quem o servidor se encontra subordinado por um período de, no mínimo, 6 meses. A esse dirigente competirá a organização e o controle do processo no setor sob sua responsabilidade, situando-se ainda como elo de ligação com a Divisão de Acompanhamento e Avaliação (DAA), responsável pela coordenação técnica (p. 11). Atualmente as unidades indicam agentes internos que cuidam de todo o processo, nas unidades, orientados pela DAA.

A avaliação de desempenho é desenvolvida através de 04 (quatro) fases, a saber: A (auto-avaliação); B (avaliação pela chefia imediata); C (reunião entre avaliador e avaliado); e a D (reunião entre avaliador e avaliados).

Com essa metodologia a avaliação de desempenho ocorria anualmente na UFC. Ao longo de 10 anos o desgaste do modelo impulsionou a DAA/DDP/SRH a realizar atividades para corrigir distorções, sendo a primeira delas uma pesquisa de opinião sobre o grau de satisfação dos servidores em relação à ferramenta, e a segunda, dois seminários de RH.

O MÉTODO UTILIZADO NA COLETA DE DADOS QUE ANTECEDEU A IMPLEMENTAÇÃO DE MUDANÇAS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Os dados que subsidiaram a elaboração do projeto de mudanças na atual avaliação de desempenho em 2005 foram coletados durante uma pesquisa de campo junto aos servidores da UFC em 2002, como também nas oficinas de trabalho durante dois seminários de recursos

humanos promovidos pela SRH/UFC em 2003 e 2004, sendo a temática deste último voltada especialmente para a avaliação.

A PESQUISA DE CAMPO EM 2002

A pesquisa do tipo quantitativa realizada com 343 servidores técnico-administrativos da UFC (cerca de 11% do universo), nos meses de julho a novembro de 2002, teve por objetivo investigar o grau de satisfação dos referidos servidores em relação à Avaliação de Desempenho praticada entre os anos de 1991 a 2002 na UFC.

A pesquisa foi estratificada por nível para identificar sentimentos diferenciados ou comuns entre as seguintes categorias então pesquisadas: nível superior/NS, nível intermediário/NI, nível de apoio/NA, Cargo de Direção/CD e Função Gratificada/FG. Importante ressaltar que à época eram esses os níveis de classificação dos cargos conforme o Plano Único de Cargos.

O QUE REVELARAM OS DADOS

Em relação à problemática anunciada para realização da pesquisa, os dados demonstraram a necessidade de mudanças na então Sistemática de Avaliação de Desempenho e revelou moderado grau de satisfação dos servidores com preocupante sentimento de tranqüilidade. Os dados também demonstraram que a avaliação de desempenho vinha servindo, basicamente, para proporcionar progressão funcional aos servidores. Revelaram ainda, que os ocupantes de cargo de chefia esperavam mudanças nos instrumentais e reconheciam a necessidade de planejar e avaliar as atividades do setor com sua equipe de servidores para melhor desempenharem seu papel de avaliadores.

Observou-se que a avaliação de desempenho obteve comportamento diferenciado nas respostas segundo a função/nível do servidor, mas apesar disso, houve predominância para o conceito regular dado à sistemática nos 3 primeiros níveis, à exceção dos servidores de nível de apoio que a conceituaram como boa.

A predominância na realização apenas das fases A (auto-avaliação) e B (avaliação pela chefia imediata) durante o processo de avaliação, sem relevância para as demais, contrariava as orientações da Avaliação de Desempenho.

A pesquisa revelou ainda que a avaliação de desempenho não propiciava o atingimento dos demais objetivos previstos na Resolução. Seus dados revelaram, também, que 90,2% dos chefes e 71,2% dos servidores nos três níveis concordam que os servidores que já atingiram a última classe padrão de sua categoria, devem ser avaliados. Importante também ressaltar que, em geral, 84% dos pesquisados nos quatro níveis responderam que os chefes devem ser avaliados pelos servidores com os quais trabalham.

Quanto à questão sobre o que os ocupantes de chefia mudariam na sistemática, 51,3% mudariam os instrumentos e 58,8% planejariam e avaliariam as atividades do setor com os servidores.

I E II SEMINÁRIOS DE RECURSOS HUMANOS DA UFC – 2003/2004: SUGESTÕES APRESENTADAS

Constava na programação dos seminários, oficinas de trabalho com grupos temáticos referente às áreas de atuação da SRH. Na oficina destinada a avaliação de desempenho foram apresentadas as seguintes sugestões:

- Cumprimento das quatro fases da avaliação.
- Plano de trabalho nos setores.
- Promover mudança cultural no processo de avaliação de desempenho quanto a sua operacionalização.
- Considerar as reais condições de trabalho (materiais e equipamentos) ao avaliar.
- A chefia deveria ser avaliada pelos servidores com os quais trabalham

Os dados colhidos nos dois seminários se repetiram, sendo praticamente os mesmos já detectados durante a pesquisa de campo em 2002. Isso forçosamente exigiria da SRH uma tomada de decisão para responder aos anseios da comunidade já tão indagada acerca da referida ferramenta.

Além disso, na Política de Aplicação de Recursos Humanos apresentada pelo atual reitor em 2003, no seu item c, já constava a reestruturação do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos.

Não obstante todos esses dados, no final de 2004, aguardava-se a aprovação da lei que mudaria o plano de carreira do corpo técnico-administrativo, que traria orientações acerca da avaliação de desempenho.

Importante ressaltar que, mesmo com todo o desencanto para com a sistemática vigente, à época, as avaliações anuais continuavam se realizando obtendo-se participação da quase totalidade dos servidores, mesmo os que já se encontravam em final de carreira pelo plano anterior.

O PROJETO DE MUDANÇAS PARA O SUBPROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Antecipando-se à promulgação da tão esperada lei que regulamentaria o novo plano de carreira dos servidores técnico-administrativo nas Instituições Federais de Ensino (IFES), a Divisão de Acompanhamento e Avaliação do Departamento de Desenvolvimento de Pessoal DAA/DDP/SRH, com base nos dados colhidos nos eventos avaliativos relatados anteriormente, criou uma comissão para elaboração de um projeto de reformulação da avaliação de desempenho da referida categoria com início em dezembro de 2004 e concluído em março de 2005.

Tão logo os trabalhos da comissão se iniciaram, em 12 de janeiro de 2005 foi publicada a Lei 11.091 que dispôs sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE). Referida lei também serviu como fonte primária para a elaboração do projeto, além de outros modelos de IFES estudados pela comissão.

O projeto elaborado pela comissão da qual fizemos parte tem como objetivo geral aperfeiçoar o processo de avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo estável da UFC espera alcançar os seguintes resultados: **a)** Modificação dos **formulários** a fim de melhor atender aos objetivos da avaliação de desempenho; **b)** Maior **clareza** quanto aos conceitos e fatores de desempenho e seus desdobramentos, facilitando a escolha do item que melhor corresponda ao desempenho do servidor; **c)** Cumprimento das quatro **fases** da avaliação; **d)** Adequação da avaliação de desempenho ao **PCCTAE**; **e)** Implantação de formulário de **auto-**

desenvolvimento em fase experimental em 2005; **f)** Valorização dos **aspectos qualitativos**, objetivo maior da avaliação de desempenho, desobrigando o servidor de realizar cálculo e conversão de notas de sua avaliação; **g)** Estímulo ao cumprimento da **metodologia**, proporcionando a todos oportunidade de reflexão sobre o fazer de cada um, melhorando o desempenho profissional e institucional; **h)** Possibilitar a construção gradativa de uma **nova cultura** de avaliação de desempenho que propicie, não somente a progressão funcional, mas, sobretudo, atinja sua finalidade educativa e de melhoria do desempenho institucional.

Pretendemos, inclusive, que ao ser aprovada novamente pelo CONSUNI a AD mude a denominação de *Sistemática de AD* para Subprograma de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-administrativos Estáveis da UFC.

Os resultados que esperamos alcançar com esse projeto, ousados ou não, atendem ao chamado da comunidade (técnicos e docentes), que teve oportunidade de se pronunciar durante todos os eventos avaliativos em prol das mudanças. Ademais, além de contar com envolvimento de todos no mapeamento da situação real, propõe trabalho educativo permanente para construção de nova cultura, adequando-se, também, ao PCCTAE quando assinala no seu capítulo II:

A avaliação de desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, deve ser realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários (CAPÍTULO II, ARTIGO 3º, ITEM 10).

O PROJETO EM AÇÃO E A IMPLEMENTAÇÃO DAS MUDANÇAS

Concluído o projeto iniciou-se a 1ª etapa de operacionalização a partir de maio de 2005. A comunidade foi mais uma vez convidada a conhecer e discutir a proposta apresentada pela DAA/DDP/SRH.

A primeira fase do projeto em 2005 consistiu em mudança nos instrumentais e na revigoração das quatro fases da avaliação, antes desconsideradas pela maioria. Do mesmo modo seria enfatizado o retorno à elaboração de atas contendo o registro das reuniões da fase D como momento de consolidação do processo, devendo o referido documento ser encaminhado à DAA/DDP/SRH juntamente com os formulários de avaliação de todos os servidores das unidades.

Para essa etapa várias reuniões foram realizadas nos três campi nos meses de maio a julho/2005, envolvendo vários segmentos tais como: ocupantes de funções gratificadas, cargos de direção e demais servidores. Ao mesmo tempo foram distribuídos os novos formulários.

A greve dos servidores que se estendeu até final de 2005 impossibilitou o início de distribuição dos formulários naquele ano. Somente em fevereiro de 2006, os agentes internos de cada unidade, responsáveis pelo acompanhamento da avaliação em suas unidades, foram convocados a participar de treinamento sobre as mudanças nos instrumentais. Distribuídos os formulários, os meses de abril a agosto de 2006 foram de acompanhamento ao processo e de digitação das avaliações de aproximadamente 3.000 servidores, num universo de 3.100 servidores estáveis.

Ao mesmo tempo em que estamos chegando a fase final de consolidação da avaliação anual, estamos, também, realizando até final de setembro a meta-avaliação, on-line para que todos os servidores tenham oportunidade de opinar quanto aos novos formulários de avaliação, o formulário novo de auto-desenvolvimento e o acompanhamento pela DAA/DDP/SRH ao início

do processo de construção de nova cultura avaliativa e de reformulação total do Subprograma de Avaliação de Desempenho dos Servidores Estáveis da UFC.

OS PRIMEIROS RESULTADOS – ENSAIOS DE CONSTRUÇÃO DE NOVA CULTURA

Os antigos formulários apresentavam 10 fatores seguidos de notas que variavam de 1 a 4. Era comum os servidores se auto-avaliarem sempre com nota máxima e a chefia, para não se indispor com aqueles, muitas vezes apenas repetia a nota da auto-avaliação.

Com isso a soma dos pontos, tanto do avaliado como do avaliador era quase sempre 40, ou seja, igual, sendo a pontuação máxima que classificava mais de 90% dos servidores da UFC com desempenho excelente nos últimos seis anos. A tal ponto chegou o vício da nota máxima que muitos já nem observavam os fatores, mas as notas que poderiam lhes garantir a progressão por mérito.

Também não eram cumpridas as quatro fases da avaliação, apenas a primeira e a segunda, (auto-avaliação) e (avaliação da chefia), nem tampouco havia registros de reunião da fase D, o que proporcionaria rica discussão sobre o desempenho individual e coletivo do grupo. Além disso, a omissão a essa fase fez desaparecer a ATA que consolidava o processo na quarta fase.

Durante a operacionalização da avaliação em 2006, já com os novos formulários e com a obrigatoriedade do cumprimento de todas as fases, como exigência legal e como efetivação e consolidação de todo processo nas unidades, nova realidade se apresentou.

Em primeiro lugar, ao mesmo tempo em que se sentiam curiosos em relação aos novos formulários, observava-se certa estranheza durante a avaliação, haja vista os referidos formulários não apresentarem apenas os 10 fatores como antes, mas exibirem, além do conceito de cada fator, o desdobramento destes em quatro itens. Não havia mais nota para mensuração e era necessário atenção na escolha do item que melhor se relacionasse com o desempenho do servidor. Com isso a avaliação passou a exigir mais atenção de ambos, avaliador e avaliados, quebrando a velha cultura da nota e ensinando reflexão sobre o que realmente desempenhavam. Surpresa maior foi o fato de reunirem-se na fase D para avaliação coletiva dos servidores da unidade, registrar a reunião em ata e encaminhar à DAA juntamente com as avaliações.

Por falta dessa cultura de realização da referida fase a DAA foi solicitada a se fazer presente em algumas unidades para orientar e, às vezes, até acompanhar o processo.

Como resultado dessas inovações percebemos um empenho maior de todos, não somente em responder ao formulário, mas em compreender e vivenciar as mudanças, por serem estas, não apenas uma proposta da DAA/DDP/SRH, mas resultados de pesquisa, de discussão e sugestão da própria comunidade.

Na fase de conclusão do processo em que nos encontramos, finalizando a digitação das avaliações no sistema, constatamos o envio de 418 atas à DAA, cerca de quase 100% das subunidades da UFC e uma queda na igualdade das pontuações entre avaliado e avaliadores, o que equivale a dizer que realizaram avaliação mais conscienciosa colaborando com a construção de nova cultura de avaliação. Após a leitura de todas as atas onde sistematizamos as informações, observamos que esse relatório se constitui de precioso material de análise para as mudanças que ainda precisam ser feitas na metodologia em 2007. Os resultados da meta-avaliação, ainda não concluída, também nos mostrarão o norte a ser seguido.

CONCLUSÃO

Com isso pode-se concluir que a existência de um poderoso mecanismo de avaliação de desempenho do corpo técnico-administrativo na UFC é fato desde 1991, quando a então *sistemática* foi aprovada pelo Conselho Universitário (CONSUNI).

Que os fatores conjunturais e estruturais, tanto no âmbito interno quanto externo à Instituição que permitiram aos poucos, que ela fosse se desgastando e gerando conseqüências como a falta de cumprimento de suas fases, servindo, então, tão somente para conceder progressão por mérito, estão sendo revistos e que, apesar disso, nunca deixou de ser realizada anualmente obtendo a participação da quase totalidade dos servidores avaliáveis.

Por meio de continuados eventos avaliativos que deram origem a um projeto de reformulação em 2005, a avaliação, como Subprograma de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-administrativos Estáveis da UFC, vem se consolidando como uma proposta de trabalho que visa, não somente o bom desempenho profissional e institucional, como também a criação de nova cultura sobre avaliação.

A construção dessa nova cultura passa indiscutivelmente pela formação de uma nova consciência a ser criada cujo trabalho deve ser coordenado pela gestão em todas as suas instâncias, quando entenderem que a avaliação é ferramenta imprescindível ao trabalho gestor e sem a qual o caminho para a estagnação será fato.

A descrença nessa ferramenta deve seguir rumo oposto ao da coragem de enfrentá-la, compreendê-la e vivenciá-la. Institucionalmente deverá caracterizar-se como atividade permanente de levantamento de dados para tomada de decisão, tal como entendia Stufflebeam (1971 in: Vianna, 2000).

No caso da política de pessoal, apresentada no Roteiro de Auto-avaliação Institucional como uma dimensão a ser avaliada, somente estará fadada a não se cumprir na sua totalidade se os gestores não conhecerem os benefícios da avaliação por dentro e por fora. Nesse sentido, e compreendendo seu valor, nos antecipamos ao processo de auto-avaliação institucional, coordenado pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), revendo conceitos, definições, indicadores, perspectivas e expectativas do público alvo da avaliação de desempenho, para nos encontrarmos no cruzamento de dados, ainda que embrionários, do processo de construção de nova cultura.

Durante os anos de 2004 e 2005 e o início do segundo semestre de 2006 tem-se falado na UFC, praticamente a mesma linguagem, mesmo ainda sem compreender direito os seus significados e sentidos; mesmo ainda sem compreender que fenômeno é esse onde só se fala em avaliação. Foram talvez as expressões mais pronunciadas pelos atores institucionais na UFC – *avaliação de desempenho e avaliação institucional*. Com isso consideramos o início, ainda que tímido, de uma mudança de concepção e cultura acerca da avaliação na Instituição.

Os dados coletados nos eventos avaliativos nos fizeram entender que nenhum trabalho poderá prescindir de avaliação, nem mesmo a própria avaliação.

REFERÊNCIAS

ANDRIOLA, Wagner Bandeira. Avaliação Institucional na UFC: **Organização de Sistema de Dados e Indicativos da Qualidade Institucional**. Texto elaborado pouco antes da sanção da lei

nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

_____. **Avaliação Institucional no Ensino Superior: Idéias Introdutórias e Alternativas.** I Congresso Internacional em Avaliação Institucional, 2004, Fortaleza, Ceará. **Anais...**, Fortaleza/Ce, UFC.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa.** São Paulo: Atlas, 1988.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o **Sistema de Avaliação da Educação Superior – SINAES.** Diário Oficial da União DOU15/04/2004 – Seção – p.3.

_____. Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005. Institui o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa.** Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1997.

DEMO, Pedro. **Avaliação Sob o Olhar Propedêutico.** São Paulo: Papyrus, 1996.

DIAS SOBRINHO, José. (Org) **Avaliação Institucional da UNICAMP. processo, discussão e resultados.** Campinas UNICAMP, 1994.

_____. **Avaliação da Educação Superior, Regulação e Emancipação.** In **Avaliação e Compromisso Público da Educação Superior.** (org). Florianópolis: Insular, 2003.
FREITAS, Iêda Maria Araújo Chaves e SILVEIRA, Amélia. **Avaliação da Educação Superior.** Florianópolis: Insular, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos – Um enfoque Profissional.** São Paulo, Atlas, 1994.

GILLEN, Terry. **Avaliação de Desempenho.** Tradução André M. Andrade, São Paulo: Nobel, 2000.

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

KARDEC, Allan. **O Evangelho Segundo o Espiritismo.** Tradução Salvador Gentile. Araras, SP: IDE, 1993.

LEITE, Denise. **Reformas Universitárias: Avaliação Institucional Participativa.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho.** São Paulo: Atlas. S.A 1992.

MARTINS, Waleska Maciel Pombo. FERREIRA, Yang Yeh Fon. **Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-administrativos – Manual de Instruções**. Fortaleza: IU/UFC, 1990.

SAUL, Ana Maria. **Avaliação Emancipatória**. São Paulo: Cortez, 1994.

RISTOFF, Dilvo Ilvo. **Avaliação Institucional: Pensando Princípios**. In: Avaliação Institucional: teoria e experiência. Jose Dias Sobrinho, Newton César Balzan (orgs) – 2 ed. São Paulo: Cortez, 2000.

_____. **Algumas Definições de Avaliação**. In Avaliação e Compromisso Público da Educação Superior. (org). Florianópolis: Insular, 2003.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Projeto para a Auto-Avaliação Institucional da Universidade Federal do Ceará** (UFC). Disponível em <<http://www.ufc.br>>. Acesso em 19 e 20 de julho de 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Parecer ao Projeto para a Auto-Avaliação Institucional da Universidade Federal do Ceará** (UFC). Disponível em <<http://www.ufc.br>>. Acesso em 19 e 20 de julho de 2006.

VIANNA, Heraldo Marelím Vianna. **Avaliação Educacional – Teoria, Planejamento, Modelos**. IBRASA, São Paulo, 2000.