

A Avaliação de Desempenho em uma Universidade Pública Estadual: Com a palavra a comunidade acadêmica

Autoria: Rosana Márcia Tinôco, Sônia Maria Guedes Gondim

RESUMO

O presente trabalho é resultado de uma pesquisa com a comunidade acadêmica sobre a implantação de um sistema de avaliação de desempenho na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia - UESB, que faça jus à relevância e à repercussão social e acadêmica das atividades nela realizadas. O foco central da pesquisa, de abordagem metodológica qualitativa, recaiu nas possibilidades e potencialidades da avaliação de desempenho, a partir das percepções, opiniões e crenças da comunidade acadêmica. A coleta de dados foi feita por meio da realização de cinco grupos focais de duas horas de duração cada um, representando os diversos segmentos da comunidade universitária: dirigentes, coordenadores e chefes de departamento, professores, funcionários e estudantes. Para a análise dos resultados foram empregadas as técnicas de análise de conteúdo temática e argumentativa com o objetivo de identificar convergências e divergências na percepção desses segmentos em relação a três pontos: i) concepção de avaliação de desempenho, ii) fatores a serem considerados em um processo de avaliação e iii) diferenças entre a avaliação docente e a do funcionário técnico-administrativo. Uma das conclusões foi a de que a comunidade acadêmica percebe a avaliação de desempenho como inevitável na gestão pública atual e especialmente em universidades, mas reivindica que nestas últimas, é preciso cuidado adicional na condução desse processo.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho; Grupo focal; avaliação institucional.

Introdução

A avaliação de desempenho em uma instituição pública universitária, além de cumprir preceitos legais e regimentais, deve ter o compromisso com o desenvolvimento institucional e com a promoção da auto-reflexão e a inovação das práticas acadêmica e administrativa.

A expansão das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão experimentadas pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) nos últimos anos vem demandando uma discussão do papel social desta instituição universitária. Dessa forma, tornou urgente a criação de sistemas de controle e de acompanhamento qualitativo e quantitativo das atividades desenvolvidas que propiciassem uma reorientação das atividades acadêmicas e administrativas, uma vez que somente o controle quantitativo feito até então pelas instâncias competentes dessa universidade não fornece insumos suficientes para avaliar se a UESB está cumprindo o seu papel no contexto científico, político e social.

O objetivo da pesquisa a qual se refere este artigo foi o de investigar as opiniões e percepções da comunidade acadêmica sobre a avaliação de desempenho na UESB e os fatores a serem levados em consideração no desenvolvimento de um projeto deste tipo em uma instituição pública educacional.

O presente texto, além desta introdução, discute aspectos teóricos da avaliação de desempenho, ilustra brevemente duas experiências de avaliação de desempenho em universidades públicas, subseqüentemente caracteriza resumidamente a UESB, descreve o método de pesquisa, discute os resultados e finaliza ressaltando as limitações da investigação.

1. Bases Teóricas da Avaliação de Desempenho

Os processos de mudanças estruturais que abalam a sociedade contemporânea têm provocado repercussões no modo de vida e no mundo do trabalho além de contribuir para o surgimento de novos arranjos organizacionais no setor público e privado.

Antes preocupadas apenas com a obtenção de resultados imediatos de seus produtos e serviços colocados à disposição do cliente ou usuário, as organizações atuais se vêem compelidas a adotar ações criativas e inovadoras que, além de atenderem às necessidades de seu público específico, assegurem qualidade, rapidez e credibilidade, mantendo-as competitivas no cenário contemporâneo.

Para inovar, no entanto, não é suficiente incorporar novas tecnologias no trabalho e racionalizar seus processos, visto que são as pessoas que impulsionam as mudanças organizacionais. Para inovar é preciso também que a organização crie instrumentos por meio dos quais seus processos sejam avaliados e aperfeiçoados. A avaliação de desempenho é um destes instrumentos de crescimento e aperfeiçoamento de processos organizacionais.

A avaliação de desempenho ocorre pelo menos em dois níveis: o institucional e o das pessoas. No nível institucional é preciso avaliar se a missão, a visão de futuro e as diretrizes políticas, econômicas, sociais e técnicas atendem aos anseios dos dirigentes e da sociedade para a qual presta serviços. No nível pessoal é preciso avaliar as competências atuais e as ações individuais e coletivas que contribuem para agregar valor e efetividade organizacional.

O desafio da organização começa com a identificação de pessoas que atendam às exigências profissionais atuais e se amplia quando se vê a necessidade de desencadear uma política institucional que valorize as pessoas, as qualifique e as desenvolva para que contribuam para o alcance dos objetivos da organização.

A presente preocupação com o desempenho humano é imperiosa para o ajustamento à atual conjuntura que não só estabelece novas regras para o mercado, como também vem redefinindo o papel das organizações públicas e sociais, com destaque para os indicadores de efetividade (impacto na sociedade) e eficácia (alcance de objetivos) acrescidos da busca de implementação de uma prática de avaliação que permita o aprimoramento de pessoas e dos processos de trabalho.

A crescente importância atribuída à avaliação de desempenho para o desenvolvimento organizacional, inicialmente mais utilizada pelo setor privado e agora em visível expansão no setor público, pode ser evidenciada nas definições de alguns autores apresentados a seguir.

Conforme ao que diz Pontes (1999:24), a avaliação de desempenho poderia ser assim definida:

Avaliação ou administração de desempenho é um método que visa, continuamente, estabelecer um contato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

A avaliação de desempenho torna-se uma ferramenta organizacional importante, visto que além de oferecer condições de diagnóstico organizacional, permite a análise da relação de fatores interdependentes: a maneira de ser ou estilo do profissional, a atividade e o ambiente.

Para Bergamini e Beraldo (1999:32): “Avaliar o desempenho das pessoas no trabalho implica, conseqüentemente, conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se passam”.

O processo de avaliação de desempenho humano é uma oportunidade para o indivíduo trilhar o caminho do auto-desenvolvimento, sendo uma questão mais de atitude do que de técnica. Deve prover às pessoas maior entendimento, maior espontaneidade e autenticidade, maior valorização dos pontos fortes de cada um, como redutos de força e sinergia humana para o trabalho.

Muito mais do que a remuneração pecuniária, a valorização profissional é obtida pela avaliação de desempenho, pois é por meio da avaliação que se pode aferir, com razoável precisão, o quanto organização e indivíduo estão obtendo de gratificação e o quanto é satisfatória a relação custo versus benefício (Bergamini e Beraldo, 1999). Acrescenta-se a isto que os comportamentos individuais dos seres humanos são muito variáveis e singulares, não somente em termos da formulação de metas e propósitos, mas também das razões que justificam a persistência de suas ações. O trabalho na organização resulta, pois da dinâmica entre as expectativas pessoais de realização pessoal e as recompensas esperadas pelo esforço de desempenho.

A avaliação de desempenho também está associada à motivação, visto que o auto-conhecimento profissional por meio do feedback da performance no trabalho favorece a reavaliação das rotinas e afazeres diários e fornece diretrizes para a superação das limitações.

Nas instituições educacionais, a avaliação deve ser percebida como um processo de difusão da missão pública da educação e de melhoria de sua qualidade. A educação é um fenômeno complexo, cujas ações e impactos só conseguem ser visualizados a médio e longo prazo. Um sistema de avaliação, nesse contexto, deve ser entendido como um processo de construção democrática e social, prerrogativa e responsabilidade coletiva dos seus agentes (Sobrinho, 1996, 2000).

Seria esperado que as universidades, bastante afinadas com o processo contínuo de avaliação de aprendizagem, adotassem a avaliação institucional como prática habitual, mas a reflexão do conjunto de ações institucionalizadas de caráter científico e pedagógico é uma prática mais recente.

No final da década de 80, face ao processo de crise econômica, política e cultural global, a maioria das universidades brasileiras defendeu a avaliação como imprescindível para a sua sobrevivência. Reconhecida como um importante mecanismo político e pedagógico, a avaliação que antes tinha a sua importância questionada passou a ser efetivamente realizada, de acordo com princípios, estratégias e objetivos negociados publicamente com a comunidade acadêmica, antes mesmo que avaliações fossem impostas por órgãos governamentais (Sobrinho, 2000: 67).

Embora a mudança conjuntural de comportamento dos agentes universitários tenha sido estimulada pelas alterações administrativas e econômicas promovidas pelo ajustamento do Estado ao *ethos* competitivo, neoliberal, que admitiu a incorporação de aspectos atinentes a uma lógica de mercado para o modelo de gestão pública, não é possível negar que tal incorporação tem de ser conduzida com extrema cautela, visto que as ações educativas não podem ser reduzidas às relações de consumo. Dessa forma, as universidades não podem submeter-se passivamente a critérios que lhe são estranhos, sob pena de vergar-se aos ditames tecnocráticos, vez que, não se regendo essencialmente pelas leis de mercado, as universidades não devem ser avaliadas conforme critérios e procedimentos tributários unicamente dessas leis.

Os critérios de produtividade, rendimento, quantidade de produtos e excelência, que têm sentido na lógica de mercado, não devem ser simplesmente abolidos ou negados nessa nova concepção de avaliação. A proposta é que novas significações devem ser construídas para dar conta mais amplamente das múltiplas dimensões da universidade (Afonso, 2000). A realidade plural e complexa da organização institucional e da vida universitária não pode ser anulada e reduzida a uma só de suas dimensões. É inegável que a universidade tem que se preocupar em ser eficiente, eficaz e efetiva sem perder de vista a sua natureza social (Sobrinho, 2000).

Um dos princípios fundamentais é que a política pública tem que ter uma interação com outras políticas governamentais. O foco maior deve estar centrado na efetividade social, onde é dada ênfase nos interesses e necessidades essenciais para o exercício da cidadania:

desenvolvimento de habilidades, construção e difusão do conhecimento, desenvolvimento da consciência crítica, reflexiva e criativa dos cidadãos sobre o estágio contemporâneo da realidade econômica e social.

Por fim, descobrir qual é melhor forma de avaliar o desempenho de organizações educacionais requer assumir a responsabilidade de definir, por meio do diálogo com a comunidade acadêmica e do planejamento participativo, os indicadores adequados à compreensão do papel da universidade e da qualidade de suas atividades. Na avaliação educativa não cabe punição. Processos de avaliação educativa devem ser construtivos, proativos e pedagógicos (Sobrinho, 2000). Para ilustrar a complexidade deste processo serão apresentadas na próxima seção duas experiências de avaliação em instituições educacionais públicas.

2. A Avaliação de Desempenho em Universidades Públicas: Relato de duas experiências

As organizações públicas contemporâneas vêm adotando políticas internas para redirecionar as ações do poder público e fazê-lo cumprir a contento a sua missão de promotor social e não somente a de regulador e reproduzidor de estruturas e relações sociais. Mais do que qualquer outro tipo de organização formal, as organizações públicas dependem da capacitação de seus recursos humanos para fazer cumprir o seu papel social. No caso das universidades públicas a responsabilidade é para com a qualidade da formação educacional e profissional, a produção e difusão do conhecimento científico e notadamente o desenvolvimento de projetos de promoção social local, regional e nacional. O êxito da universidade depende em grande parte de sua capacidade de avaliar seus processos internos para reorientar e aperfeiçoar suas ações de crescimento institucional.

As experiências a seguir resumidamente apresentadas fazem referência às rotinas, aos critérios estabelecidos das políticas de avaliação de desempenho adotadas por duas organizações com o objetivo de contribuir na formulação de uma proposta do sistema de avaliação de desempenho para a UESB.

a) A Avaliação de Desempenho da Universidade Federal de Santa Catarina

Concebida desde 1990, a Avaliação de Desempenho dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) é normalizada pela Resolução nº 121/90 do Conselho Universitário, como um processo contínuo e permanente de gerenciamento, que busca o desenvolvimento e o crescimento profissional e institucional, não assumindo um caráter punitivo, mas sim pedagógico (UFSC, 1991).

Realizado anualmente, o processo é viabilizado mediante a avaliação de desempenho procedida pela chefia imediata e pela auto-avaliação de cada servidor. Estas duas avaliações são feitas a partir do preenchimento de fichas de avaliação, configuradas de tal forma que permitem a reflexão sobre tudo o que envolve o ambiente e as rotinas de trabalho.

A avaliação é feita em duas etapas. A primeira é o acompanhamento de desempenho, realizado a partir de indicadores de desempenho definidos em cada unidade da universidade e para cada grupo de cargos ou de funções, comparando-se os resultados alcançados pelo servidor com as ações estabelecidas no planejamento de atividades. A segunda é a avaliação propriamente dita, na qual se busca, por intermédio dos resultados da etapa anterior, eleger as ações gerenciais que possibilitem o aperfeiçoamento de desempenho do servidor.

b) A Avaliação de Desempenho da Universidade Federal de Uberlândia

O Programa de Avaliação de Desempenho da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) é normalizado pela Resolução nº 06/98 do Conselho Universitário e define a “Análise de Desempenho” como um “processo sistemático de descrição e análise do exercício do servidor no cargo e dos fatores intervenientes, com o fim de, diagnosticada determinada realidade, promoverem-se as mudanças necessárias para o desenvolvimento institucional” (UFU, 1998: 1).

O Processo do Sistema de Avaliação de Desempenho – SAD da UFU é definido pela Pró-reitoria de Recursos Humanos (PROREH), por meio da Divisão de Avaliação de Desempenho (DIAVA), sob orientação da Câmara de Recursos Humanos, a partir de debates com toda a comunidade universitária, sindicato e outros interessados.

A partir do dimensionamento de uma política de avaliação de desempenho voltada para a transformação institucional, comissões de até 20 servidores que exercem atividades afins e que tenham conhecimentos suficientes para se avaliarem mutuamente são compostas para descentralizar o processo de avaliação.

Com as comissões constituídas, a avaliação é realizada conforme os seguintes procedimentos:

I – Avaliação propriamente dita:

- realização da auto-avaliação e avaliação das condições ambientais pelo servidor;
- discussão das avaliações individuais no grupo (avaliação em grupo), com parecer conclusivo dos participantes, nas datas fixadas pela PROREH (Pró-reitoria de Recursos Humanos) para realização das reuniões;
- emissão do parecer conclusivo pela Comissão de Avaliação;
- apresentação e discussão do parecer para o grupo pela comissão;
- envio dos formulários “Instrumentos dos Grupos” para o dirigente da unidade, que é o responsável pelo envio ao PROREH/ Divisão de Avaliação e Desempenho (DIAVA) após a análise dos dados.

II – Preparação para o próximo período avaliativo: definição das metas das áreas, definição das atribuições individuais e identificação de empecilhos.

III – Acordo junto às áreas competentes no sentido de solucionar as dificuldades apontadas na Avaliação de Desempenho (UFU, 1998:12).

Uma vez que tais procedimentos tenham sido adotados é feita uma análise mais aprofundada do desempenho do servidor, considerando os dois últimos anos de suas atividades, pois, a cada dois anos, pode ocorrer concessão da progressão por mérito, com base nas últimas duas avaliações, e são rediscutidos e/ou redefinidos os objetivos das áreas. A seguir são efetuadas as reuniões de preparação para o próximo período avaliativo (12 meses), iniciando um novo ciclo de dois anos de análise de desempenho do servidor. O servidor poderá entrar com recurso contra o resultado aferido pelo grupo avaliativo, tendo 30 dias para fazê-lo. A norma especifica que o prazo para o recurso se inicia a partir da data de recebimento do formulário “Instrumento dos Grupos” pela DIAVA/PROREH, mas, na prática, o servidor pode entrar com recurso a partir do momento em que verifica que não recebeu a progressão por mérito. Os recursos têm sido em número reduzido e para casos em que houve falha no cumprimento de alguma etapa avaliativa.

Somente tem direito à progressão funcional por mérito, o servidor que participar de todo o processo de avaliação e tiver seu desempenho considerado adequado aos objetivos e metas estabelecidos no resultado conclusivo da avaliação.

As duas experiências brevemente relatadas ilustram o escopo que a avaliação de desempenho pode assumir em universidades públicas. No primeiro caso, como uma ferramenta da gestão de processos organizacionais e no segundo caso como ferramenta para a concessão de progressão funcional. O foco da avaliação institucional e de desempenho dos servidores em universidades públicas irá depender não só da natureza das atividades aí desenvolvidas, como também da visão estratégica dos gestores, da discussão conjunta com os

colaboradores e da pressão da sociedade cada vez mais vigilante e atenta às ações do âmbito público. Caracterizar a UESB e discutir como este processo está sendo pensado pela comunidade da UESB que ainda não vivenciou uma experiência de avaliação institucional são temas das duas próximas seções.

3. A Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia: Breve caracterização

A Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) está localizada no sudoeste da Bahia, região que possui uma sólida tradição empresarial na agropecuária, no comércio, no setor de serviços e de indústria e é responsável por mais de 50% da produção baiana de café. É considerada uma instituição de referência e apoio na articulação do debate e da reflexão sobre possíveis alternativas de desenvolvimento regional.

Os seus profissionais (professores e técnicos) estão continuamente participando de atividades de pesquisa e/ou extensão, revelando a verdadeira função social da UESB, que é a de coordenadora na elaboração de um projeto de desenvolvimento democrático para a região, em parceria com os múltiplos agentes públicos, privados e comunitários.

A UESB é uma instituição multi-campi com três unidades localizadas nos municípios de Vitória da Conquista, Jequié e Itapetinga pertencentes à região sudoeste da Bahia. Do ponto de vista estrutural, a UESB é composta de uma Administração Central: Reitoria, Pró-Reitorias e Gerências; de Órgãos Deliberativos Superiores: Conselho Universitário – CONSU, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CONSEPE e Conselho Administrativo – CONSAD; e dos Órgãos Deliberativos Setoriais: Plenárias de Departamento, Colegiados de Cursos e Conselhos de Campi.

A estrutura acadêmica é composta pelos órgãos da administração setorial, que abrangem 15 departamentos acadêmicos e 24 colegiados dos cursos dos três Campi Universitários da UESB.

A comunidade acadêmica da UESB compreende os 5564 alunos da graduação, os 727 alunos da pós-graduação, os 539 docentes e os 346 servidores técnico-administrativos.

Uma das políticas da UESB é a de consolidar grupos de pesquisadores, cujos trabalhos desenvolvidos sejam capazes de interferir positivamente, transformando o cenário da região. Em consistência com esta política, no ano de 2002, aprovou o desenvolvimento de 168 projetos de pesquisa nas áreas de Ciências Agrárias, Ciências Humanas e Sociais, Ciências Biológicas e da Saúde e Ciências Exatas e da Terra, ainda em andamento. Das pesquisas até então concluídas algumas são de aplicação direta na comunidade, nas instituições e nas empresas, com transferência de tecnologia voltada para a realidade regional e para a participação institucional nos debates sobre os problemas da região (UESB, 2000 - Programa de Avaliação Institucional da UESB).

Ao longo dos últimos cinco anos a Universidade aumentou o número de projetos contínuos e eventos esporádicos, fortalecendo o ensino e a pesquisa por meio de atividades de extensão, tais como, Educação Básica, Preservação e Sustentabilidade do Meio Ambiente, Promoção à Saúde e Qualidade de Vida, Desenvolvimento da Cultura, Transferência de Tecnologia Apropriada em Agropecuária, Atenção Integral ao Adolescente e ao Idoso, Capacitação e Qualificação de RH e Gestão Pública, Reforma Agrária e Trabalho Rural, Projetos Interdisciplinares (UESB, 2000 - Programa de Avaliação Institucional da UESB).

4. Avaliação de Desempenho na UESB: Com a palavra a comunidade acadêmica

Com o objetivo de investigar de que modo a comunidade acadêmica concebe a avaliação de desempenho em uma instituição pública e na UESB, foi utilizada uma abordagem qualitativa de investigação apoiada na técnica dos grupos focais. Foram duas as

principais razões para a escolha desta técnica. Na primeira, adotou-se a premissa de que a avaliação de desempenho deve ser um processo negociado, em que estão em jogo as trocas de informação de vários segmentos da organização com o objetivo de formação de opinião que contribuem para a aceitação ou rejeição de ações nesta direção. Na segunda, os grupos de discussão constituem vias privilegiadas de observação do processo de influência e formação de opinião.

Morgan (1997) define grupos focais como uma técnica de pesquisa que viabiliza a coleta de dados por meio das interações grupais, a partir de uma temática sugerida por um pesquisador.

Muito utilizados, a partir de 1980, para avaliar opiniões de audiência em relação às mensagens da mídia (Edmunds, 1999; Fern, 2001; Krueger, & Casey, 2000; Romero, 2000; Veiga e Gondim, 2000) os grupos focais constituem-se uma técnica de pesquisa que possibilitam discussões direcionadas, num curto espaço de tempo, “a partir do jogo de influências mútuas que emergem e se desenvolvem no contexto dos grupos humanos” (Gondim, 2002).

Uma das vantagens dos grupos focais é a de reunir muitas informações sobre um tópico em um curto espaço de tempo ao mesmo tempo em que ficam evidenciadas as diferenças e semelhanças entre pontos de vista, as experiências dos participantes e os argumentos que as pessoas usam para expressar suas opiniões e buscar concordância com os seus interlocutores.

Os grupos da pesquisa foram compostos a partir da categoria funcional à qual pertenciam, visto que o objetivo foi o de compreender a perspectiva de análise de avaliação de desempenho de cada segmento da comunidade institucional. Em função deste objetivo foram compostos cinco grupos homogêneos, conforme especificado na tabela 1.

Tabela 1- Relação Quantificada dos Grupos Focais

Grupo	Categorias	N.º participantes
01	Diretores de Departamentos e Coordenadores de Colegiados	06
02	Professores	07
03	Funcionários	07
04	Estudantes	05
05	Administração Central	06
TOTAL		31

Além do critério categoria funcional os participantes foram escolhidos por indicação de seus parceiros, por serem reconhecidos como ativos na dinâmica da vida universitária e defenderem opiniões diversificadas sobre a política universitária. Houve o cuidado de preservar na medida do possível a representatividade das três grandes áreas de conhecimento: humanas, exatas e de saúde. Trata-se de decisões metodológicas bastante pertinentes à abordagem da pesquisa qualitativa e especificamente dos grupos focais, visto que é preciso encontrar informantes capazes de alimentar o processo de discussão temática e garantir a diversidade da população pesquisada.

As discussões nos grupos duraram em média duas horas e giraram em torno de cinco questões centrais de modo que facilitassem o aprofundamento do tema. Neste artigo serão feitas referências a três das cinco questões pesquisadas, a saber:

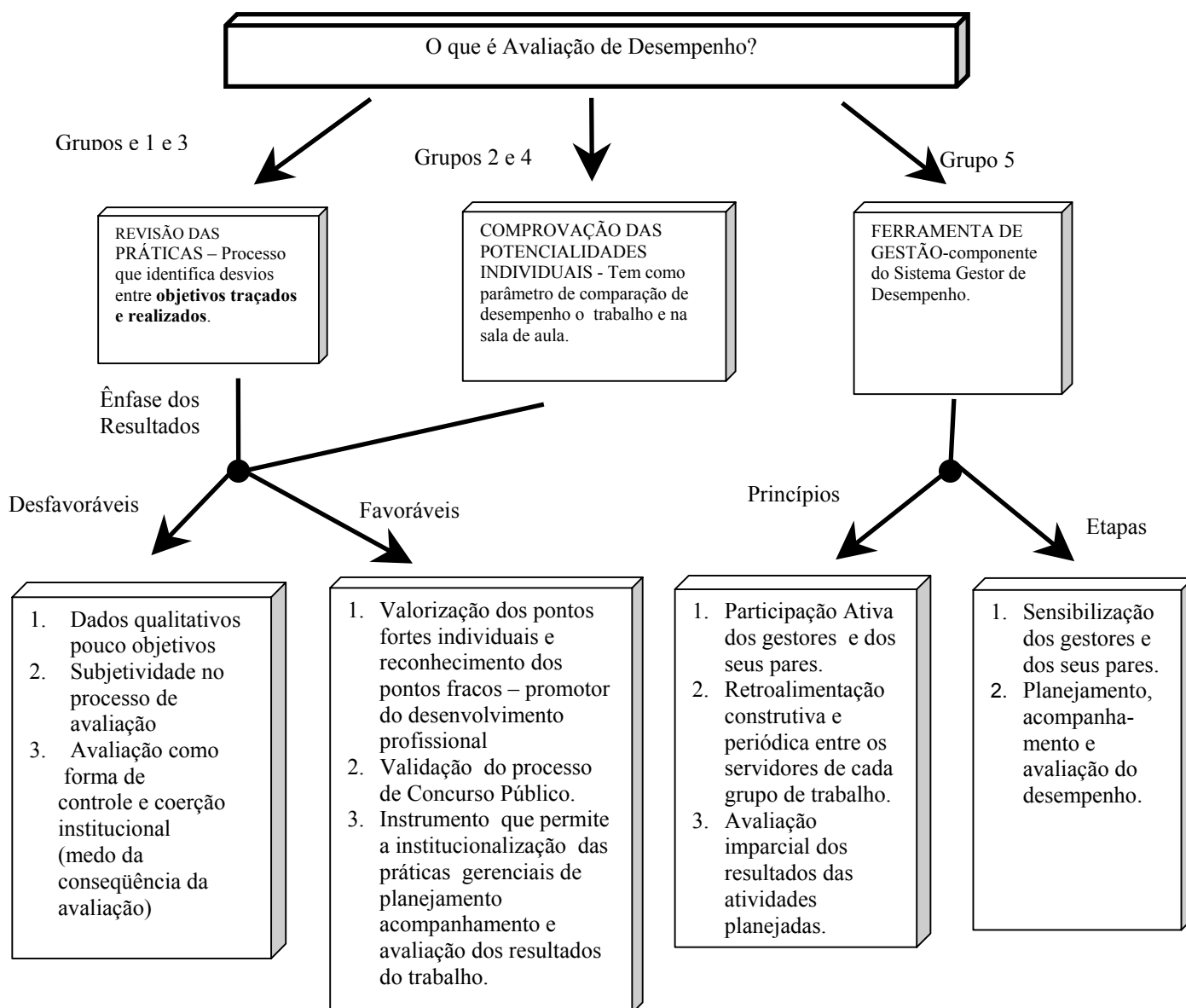
1. O que é avaliação de desempenho? (avaliação de desempenho institucional e dos funcionários)
2. Em que bases a avaliação deveria estar alicerçada? (fatores a serem levados em conta no processo de avaliação) e
3. Quais fatores diferenciariam a avaliação de desempenho dos funcionários da avaliação dos professores?

Os grupos foram moderados pela segunda autora deste artigo que no início de cada grupo explicitava não só as regras básicas de funcionamento dos grupos focais (ouvir os demais colegas, expressar suas opiniões livremente concordando e/ou discordando de outros participantes e evitar demasiadas digressões) de modo que o grupo assumisse o compromisso de levar adiante a discussão, como também assumia verbalmente o compromisso de não identificar nominalmente os participantes para fins de análise dos resultados. A literatura sobre o assunto recomenda que o papel do moderador de grupos focais fique restrito à introdução das questões para discussão e à intervenção para solicitar mais esclarecimentos e aprofundamentos, tendo o cuidado de evitar manifestações pessoais de concordância ou discordância em relação às opiniões dos participantes.

As sessões de grupos focais foram gravadas em fita cassete e em vídeo com o consentimento prévio dos participantes e devidamente transcritas para procedimentos de análise de conteúdo (Bardin, 1970, Smith, 2000) e análise argumentativa (Abreu, 2002). A unidade de análise foi o grupo e as unidades de código foram as discussões suscitadas no grupo por cada questão apresentada pelo moderador, para as quais foram construídas categorias temáticas que reuniam os argumentos centrais em relação ao tópico em discussão. A análise foi feita pela primeira autora deste artigo sob supervisão da segunda.

A seguir serão apresentados três mapas representativos de algumas questões centrais da pesquisa: o que é avaliação de desempenho, fatores a serem levados em consideração no processo de avaliação de desempenho institucional e diferenças de foco na avaliação do docente e do funcionário.

Figura 1 – Mapeamento dos argumentos em relação à Avaliação de Desempenho.



Três temas apareceram nas discussões dos grupos quando a questão foi dirigida para o que eles pensam ser avaliação de desempenho: ferramenta de gestão (grupo 5), comprovação das potencialidades individuais (grupos 2 e 4) e revisão das práticas institucionais (grupos 1 e 3). O grupo 5, que é o grupo de pessoas que ocupam cargos na alta direção da universidade, percebem a avaliação como inevitável e uma ferramenta útil para avaliar e gerir a política acadêmica e administrativa da universidade. Deste modo visualizam o processo de avaliação pela perspectiva da participação dos atores (democracia) e da concessão por competência (meritocracia). Pensam, então, que é preciso adotar estratégias de sensibilização dos gestores de nível médio e dos demais membros da comunidade universitária para que a qualidade organizacional fique assegurada pelos resultados obtidos no processo. Os grupos 1 e 3, respectivamente, docentes que assumem cargos administrativos e funcionários técnico-administrativos, analisam a avaliação de desempenho como uma oportunidade de corrigir falhas no processo de trabalho, quer seja de professores, quer seja de funcionários. Nestes dois últimos grupos ficaram evidenciados os aspectos desfavoráveis da avaliação: i) a subjetividade da avaliação e o conseqüente receio de que isto seja usado politicamente para retaliações e ii) a limitação de inclusão de fatores qualitativos, que embora sejam reconhecidos como fundamentais à avaliação de instituições educacionais são difíceis de

serem analisados para fins de mensuração de desempenho. Os aspectos favoráveis destacam as vantagens de identificar necessidades de correções de desempenho no trabalho, indicar alternativas de aperfeiçoamento pessoal e profissional e analisar os procedimentos de ingresso por meio de concurso público (validar ou colocar em xeque o processo de ingresso institucional). Os grupos 2 e 4, de professores e de estudantes, respectivamente, aproximaram-se bastante das opiniões emitidas nos grupos 1 e 3, mas ressaltaram mais do que os outros grupos os aspectos positivos da avaliação para o aperfeiçoamento do professor. É compreensível esta ênfase, visto que os grupos 2 e 4 estão mais atentos aos problemas na relação do professor com o aluno tais como, didática, avaliação de aprendizagem, relações sociais na sala de aula, domínio teórico e prático do professor e, por último, a motivação dos estudantes, do que aos problemas de gerência institucional.

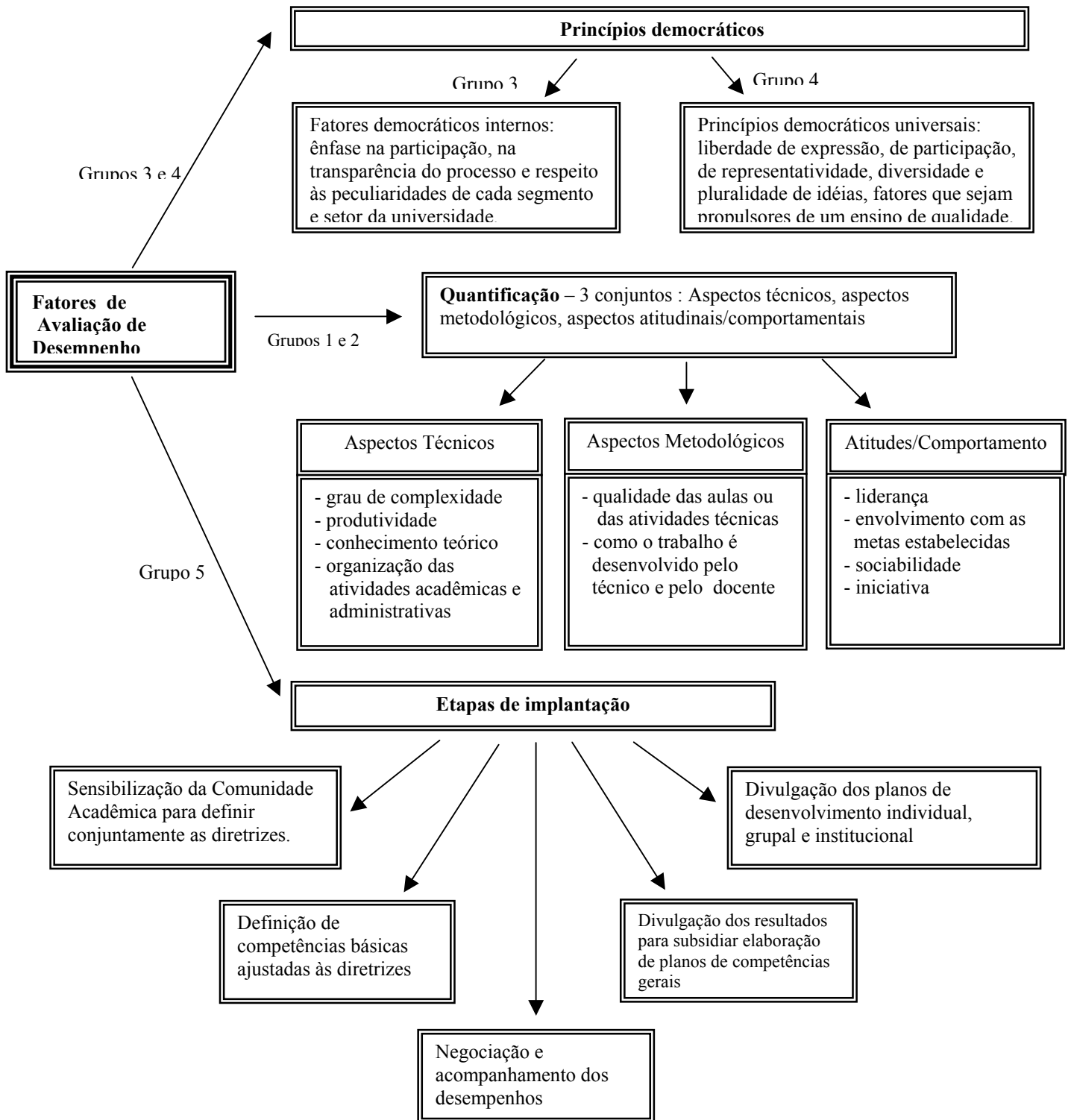
O segundo mapa a ser apresentado é o dos fatores a serem levados em conta no processo de avaliação de desempenho institucional (Figura 2). Os grupos deram ênfase em três grandes temas: i) nos princípios que norteariam o desenvolvimento do processo de avaliação (Grupos 3 e 4), ii) na necessidade de criar formas de quantificação sem esquecer da qualidade, que é fundamental ao processo educacional (Grupos 1 e 2) e iii) nas etapas da implantação dentro da instituição universitária (Grupo 5).

Os funcionários (Grupo 3) e os estudantes (Grupo 4) enfatizaram de modo complementar a importância dos princípios democráticos na implantação de qualquer processo de avaliação, enquanto os funcionários deram maior destaque ao que poderia ocorrer internamente na UESB se não houvesse efetiva participação de todos os segmentos, respeito às especificidades de cada setor e transparência no processo de avaliação, os estudantes, por sua vez, ressaltaram a universalidade dos princípios democráticos em todos os procedimentos adotados em universidades públicas (liberdade de expressão, respeito à diversidade de idéias etc) para garantir o ensino de qualidade.

Os grupos 1 (professores que ocupam cargos administrativos) e 2 (professores) centralizaram a discussão nas formas de mensuração de desempenho reunidas em três conjuntos: aspectos técnicos, aspectos comportamentais e aspectos metodológicos. Quanto aos aspectos técnicos apontaram a necessidade de quantificar a produtividade, mas sem esquecer que há níveis diferentes de complexidade no processo de produção de conhecimento, bem como de organização de atividades acadêmicas e administrativas. Pesquisadores da área de humanas mantêm semelhanças e diferenças em relação aos da área de saúde ou de exatas. As atribuições de um técnico que exerce atividades de secretaria são diferentes das de outro que atua em laboratórios de pesquisas.

Os aspectos metodológicos destacados foram os atinentes à maneira e à qualidade como o trabalho é realizado pelo docente ou funcionário técnico-administrativo.

Figura 2: Fatores a serem levados em conta na avaliação de desempenho



Por último, os aspectos atitudinais/comportamentais foram considerados importantes na avaliação de desempenho por estarem intimamente relacionados às competências básicas de cada cargo (aspectos técnicos e metodológicos), definidas a partir das diretrizes institucionais elaboradas pelos gestores em conjunto com a comunidade acadêmica. Sendo assim, o êxito de uma organização universitária pública depende do adequado ajustamento entre a produção acadêmica (indicador de eficácia), a produtividade administrativa (indicador de eficiência) e o impacto das atividades da universidade na região onde está localizada (indicador de efetividade), que por sua vez adquirem sentido por meio das atitudes e

comportamentos de seus atores sociais (professores, funcionários e estudantes). Daí o valor atribuído à iniciativa, liderança, sociabilidade e ao envolvimento com as metas profissionais e institucionais.

O grupo 5 (alta administração da universidade) centrou a discussão na forma como o processo de avaliação de desempenho deveria ser implantado na UESB. Talvez pela maioria dos pró-reitores ser docente, ficou bastante evidente a preocupação com a sensibilização da comunidade acadêmica ao iniciar um processo de avaliação. Reconheceu-se mais enfaticamente do que nos outros grupos, que não se pode implantar um sistema de avaliação de modo autoritário em uma organização educacional pública com forte tradição na formação crítica do cidadão. A universidade é o lugar por excelência da diversidade de pensamentos e isto constitui seu mérito e o grande fator de dificuldade para implantação de propostas que dependam de consenso. O desafio parece estar em convencer a comunidade acadêmica a construir um processo coletivo de avaliação institucional que esteja afinado com as diretrizes atuais da gestão pública. De um lado, é preciso formalizar processos que permitam avaliar a eficiência, eficácia e efetividade das organizações públicas e, de outro, respeitar os princípios de autonomia e liberdade essenciais para a produção criativa na área educacional. Além da sensibilização será preciso definir, com a participação da comunidade universitária, as diretrizes gerais institucionais e as competências básicas dos cargos que servirão de parâmetros para o acompanhamento e o planejamento futuro individual, grupal e institucional.

O último mapeamento a ser apresentado e discutido neste artigo é o que ressalta as diferenças entre a avaliação docente e a avaliação do técnico-administrativo (Figura 3).

As discussões nos grupos focais foram centradas na caracterização do trabalho do docente e do técnico, buscando relacioná-lo às atividades e às funções que cada um desempenha na universidade. Foi evidenciado que as atividades desenvolvidas pelo técnico, seja na área acadêmica ou administrativa, são diferentes das atividades do docente, seja em sala de aula, ou desenvolvendo pesquisa ou extensão. Os participantes ressaltaram que, por esta razão, há a necessidade de fazer um mapeamento das competências gerais de cada cargo, por meio de duas fontes de informação: análise de trabalho e pesquisa junto aos responsáveis pelos setores/departamentos. As competências gerais seriam aquelas de caráter contínuo, isto é, só se modificariam quando o trabalho sofresse alterações, em decorrência de reestruturações, emissão de novas normas de trabalho ou ordens internas.

O grupo 1 destacou a diferença na avaliação de desempenho de ambos os segmentos com base no argumento de que os docentes estão mais próximos das atividades-fim da universidade, enquanto os técnico-administrativos são fundamentais para garantir os meios necessários para que os fins sejam alcançados. O grupo 2, por sua vez, enfatizou que para os docentes se torna vital avaliar a qualificação obtida ao longo do exercício da atividade funcional (pós-graduação e participação em eventos com repercussões para a qualidade do ensino), enquanto os técnicos a importância recai nas metas e diretrizes administrativas. O grupo 3 apontou quem seria o principal avaliador das duas categorias funcionais, no caso do docente o apontado foi o estudante e no caso dos funcionários, a chefia imediata. O grupo 4 ressaltou o alcance da avaliação. Para os docentes os resultados ajudariam a avaliar a qualidade de ensino, enquanto que para os funcionários os resultados permitiram fazer inferências sobre a eficiência no cumprimento de tarefas administrativas de suporte para as atividades-fim da universidade. O grupo 5 ampliou um pouco mais o escopo da diferenciação entre os dois segmentos da universidade ao destacar que no caso do docente independente de seu nível de qualificação há visível responsabilidade direta com a formação do estudante, o que traz à tona preocupações ético-profissionais na atuação docente. No caso dos técnicos há maior diversidade na qualificação e no nível de responsabilidade, visto que alguns atuam apenas como apoio, outros têm formação de nível médio e possuem limitada autonomia na

condução de seu trabalho, enquanto outros mais qualificados assumem funções gerenciais de muita responsabilidade.

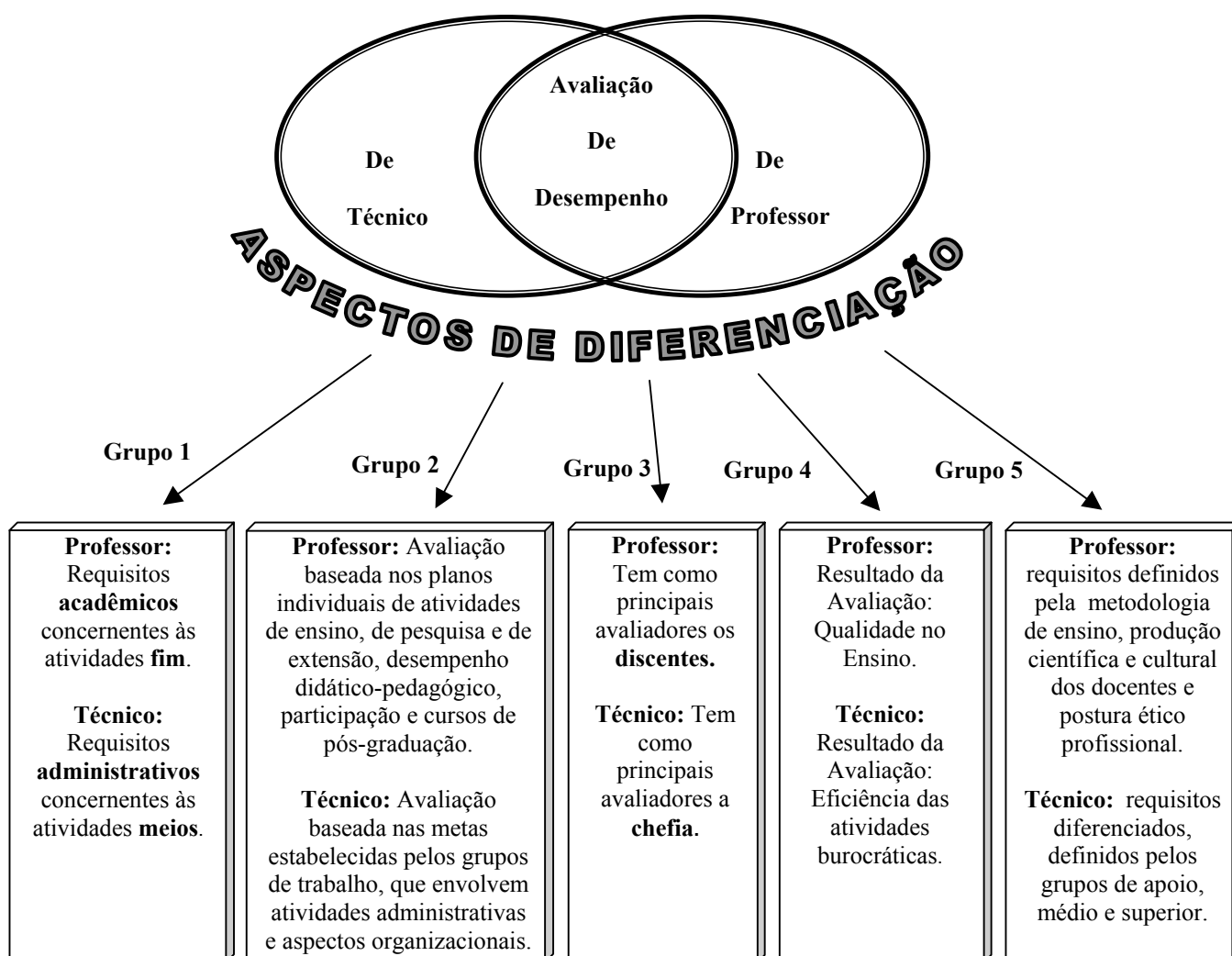


Figura 3 - Mapeamento dos argumentos em relação à diferenciação entre a Avaliação de Professor e de Servidor Técnico-Administrativo.

Enfim, para a comunidade universitária da UESB, avaliar desempenho é um processo de revisão das práticas administrativas e acadêmicas, com o objetivo precípua de aferir a qualidade dos projetos, metas e programas institucionais. Para tanto, é necessário definir os resultados esperados de cada servidor, especificando atribuições, metas, projetos, atividades, tarefas que compõem o seu campo de responsabilidade profissional.

A implantação depende de uma estratégia eficaz de sensibilização de toda a comunidade universitária. Os participantes acreditam que deva ser criado um setor responsável pela avaliação de desempenho com participação ativa das chefias na elaboração de critérios e requisitos definidos democraticamente entre pares e em fóruns maiores. É necessário proceder a avaliação direta e processual do servidor focada nas habilidades e potencialidades daquele que está sendo avaliado face aos padrões desejáveis ou exigidos pelas características do trabalho que desenvolve, de modo a viabilizar a atuação corretiva e preventiva dos desempenhos individuais.

Em resumo, é possível afirmar que a análise das discussões empreendidas nos grupos focais parece estar congruente com o que vem sendo discutido na literatura sobre a avaliação institucional em organizações educacionais (Afonso, 2000; Sobrinho, 2000) e a experiência

vivida por outras universidades (UFSC, 1991, UFU, 1998). Não há muita divergência na definição de avaliação de desempenho apontada por alguns autores (Pontes, 2000; Lucena, 2000) e a adotada pelos participantes dos grupos focais. A diversificação aparece quando se foca na maneira como um processo de avaliação deve ser conduzido em uma organização educacional. O fato de ser uma instituição com foco na educação, considerado um fenômeno complexo, cuja missão é não só propiciar formação ampla e diversificada do cidadão e do profissional, mas também cumprir diversos papéis na sociedade - científico, social, político e econômico – torna insustentável qualquer tentativa de aplicação direta de modelos de avaliação de desempenho de organizações privadas ou até mesmo públicas não afins à educação (Afonso, 2000; Sobrinho, 2000).

5. Considerações Finais

Pretende-se centrar as considerações em dois pontos. O primeiro relativo ao uso da técnica dos grupos focais e o segundo relativo às limitações da pesquisa. A técnica qualitativa dos grupos focais é bastante apropriada quando o foco é nas opiniões (expressão verbal de crenças) das pessoas sobre um determinado tópico ou tema, ou melhor, quando se quer explorar e mapear significados associados a um tema específico. O volume de informações em aproximadamente duas horas de discussão é grande, visto que a expressão oral de um pensamento por um dos participantes suscita nos outros a necessidade de verbalizar suas concordâncias e discordâncias, o que não acontece nas entrevistas individuais ou no preenchimento de questionários, onde as informações transmitidas ficam restritas à pergunta e ao que está disponível na memória do respondente. A premissa básica é a de que as pessoas formam as suas opiniões a partir da influência interpessoal e ao serem convidadas a participar de um grupo para discutir sobre um determinado tema, os processos de influência mútua emergem de modo semelhante ao que ocorre nas relações sociais cotidianas. Se, de um lado, os grupos focais permitem construir mapas de significados associados a um tema, difundir conhecimentos, crenças e atitudes, bem como, favorecer a reflexão pessoal, de outro, eles limitam a generalização dos resultados (inferências interpretativas), quando se almeja buscar nexos causais e correlacionais. A intencionalidade na composição dos grupos e o fato da primeira autora pertencer à organização pesquisada, conhecer muitos dos participantes e ter estado presente como observadora nos cinco grupos focais indubitavelmente repercutiu na dinâmica dos grupos e na análise dos resultados. Não há como assegurar que os grupos se manifestariam da mesma maneira sem a sua presença. Porém, como todos os grupos foram submetidos a esta mesma condição, as variações podem ter ficado por conta das diferenças individuais. A análise também foi feita pela primeira autora a partir de sugestões de categorização feita pela segunda autora que por sua vez atuou como moderadora dos grupos. Sugere-se, então, que pesquisas realizadas em outras universidades públicas possam vir a avaliar a qualidade das análises e mapas construídos a partir da investigação ora apresentada.

Não constitui grande novidade dizer que a avaliação de desempenho é projeto de difícil operacionalização em organizações públicas, especialmente no caso de universidades, visto ser o contexto no qual a formação crítica e diversificada tem seu lugar e onde a relativa autonomia no plano gerencial e acadêmico passa a ser um forte motivo para professores (especialmente esta categoria profissional) e funcionários tolerarem uma política de baixos salários como a que está em vigor nos últimos oito anos. Não é surpreendente também constatar que no imaginário universitário persiste o receio da avaliação por duas razões, quer seja porque é apenas uma exigência governamental para inibir o desenvolvimento de lideranças de oposição, punindo e recompensando pessoas de acordo com critérios pouco adequados ao contexto educacional, quer seja porque é uma maneira de compelir as universidades a funcionar conforme a lógica do mercado, tal qual acontece em algumas

instituições privadas de ensino superior que emergiram graças a políticas de expansão adotadas pelo governo federal.

Ainda que esses fatores adversos estejam presentes, a comunidade universitária, e não poderia deixar de ser diferente na UESB, almeja um projeto de avaliação de desempenho que esteja embasado em um conjunto de valores, resultado de relativo consenso da comunidade envolvida e comprometida com a missão educacional: formação científica e profissional, produção, difusão e aplicação de conhecimentos. Para cumprir tal missão o processo de avaliação e seus instrumentos devem ser construídos coletivamente.

Há pelo menos dois entraves para a implantação de um projeto de avaliação na UESB: os de gestão e os financeiros. Os problemas de gestão mais evidentes são: i) a falta de visão estratégica dos gestores (atuação voltada para a rotina e para o curto prazo e visão de futuro limitada); ii) o despreparo para o relacionamento interpessoal (corporativismo, uso inadequado do poder, inexistência do espírito de equipe), visto que as universidades tradicionalmente ainda trabalham em setores distanciados, o que dificulta o comprometimento com políticas coletivizadas e a tomada de decisão e iii) o desconhecimento das competências, habilidades e deficiências dos servidores que integram o quadro de pessoal. Os financeiros são: i) a política salarial adotada nas universidades públicas estaduais que não permite ao servidor, professor e técnico a visualização clara de uma trajetória de carreira; ii) a inflexibilidade no pagamento de adicionais e de parcelas remuneratórias que, por previsão legal, não permite a implementação do processo de recompensa e iii) a contradição central entre o poder aquisitivo dos salários, condições de trabalho e das exigências e responsabilidades inerentes às funções dos servidores universitários.

A despeito de todas as limitações que possam ser enumeradas, as discussões suscitadas nos cinco grupos focais permitem concluir que de modo geral a comunidade percebe que a avaliação de desempenho institucional é necessária e inevitável e parece estar disposta, mesmo diante das dificuldades de operacionalização e os receios do uso de políticas desta natureza a aderir ao projeto, mas não está disposta a contradizer o princípio mais valorizado no contexto educacional - a participação democrática -, com todas as consequências atreladas a esta opção - discordâncias, conflitos, negociações, lentidão no processo decisório -, compensada pela conscientização de se estar construindo um caminho para consolidação e ampliação do papel da universidade pública neste novo contexto de mudanças sociais, tecnológicas, econômicas e organizacionais.

6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- ABREU, A. S. **A arte de argumentar**. Gerenciando razão e emoção. São Paulo: Ateliê Editorial, 2002.
- AFONSO, A. J. **Avaliação educacional: regulação e emancipação para uma sociologia das políticas avaliativas contemporâneas**. São Paulo: Cortez, 2000.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa; Edições 70
- BERGAMINI, C. W. e BERALDO, D. G. R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- EDMUNDS, H. **The focus group**. Research handbook. Chicago: Bussiness Books, 1999.
- FERN, E. F. **Advanced focus group research**. London: Sage Publications, 2001.go
- GONDIM, S. M. G. Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: Desafios metodológicos. In: FÓRUM DE INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA. 2., 2002, Juiz de Fora - Minas Gerais. **Anais...** Juiz de Fora: Faculdade de Educação, 2002. CD
- KRUEGER, R. A. & CASEY, M. A. **Focus groups**. A practical guide for applied research. London: Sage Publications, 2000.
- LUCENA, M. D. de S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1999.

- MORGAN, D. **Focus group as qualitative research**. Qualitative Research Methods Series. 26. **Proceedings...** London: Sage Publications, 1997.
- PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho** – Nova Abordagem. São Paulo: LTR, 1999.
- ROMERO, S. A utilização da metodologia dos grupos focais na pesquisa em psicologia. In: Scarparo, H. (org.) **Psicologia e pesquisa: Perspectivas metodológicas**. Porto Alegre: Sulina, 2000, 55-76.
- SMITH, C. Content analysis and narrative analysis. In: Reis, H. T. & Judd, C. M. **Handbook of research methods in social and personality psychology**. Cambridge: University Press, 2000, 313-335
- SOBRINHO, J. D. Avaliação Institucional: Marcos teóricos e políticos. In: **Revista de Avaliação Institucional das Instituições de Ensino Superior**, Brasília, 1996.
- _____. **Avaliação de educação superior**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2000.
- UESB, Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. Pró-Reitoria de Graduação, Assessoria Especial de Intercâmbio e Programas Estratégicos. **Programa de Avaliação Institucional**. Vitória da Conquista - Bahia: UESB, 2000. f. 1 e 2.
- UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. Pró-Reitoria de Administração, Departamento de Pessoal. **Manual de Avaliação de Desempenho**. Santa Catarina: UFSC, 1991.
- UFU, Universidade Federal de Uberlândia. **Resolução nº. 06 do Conselho Universitário**, 24/07/98, Uberlândia – MG.
- VEIGA, L. e GONDIM, S. M .G. A utilização de métodos qualitativos na ciência política e no marketing político. **Opinião Pública**. Revista do CESOP. 7.1,1-15, 2000.