

ASPECTOS NORTEADORES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: COM A PALAVRA A COMUNIDADE ACADÊMICA

*Rosana Márcia Tinôco Leite*¹
*Sonia Maria Guedes Gondim*²

RESUMO

Este trabalho é resultado de uma pesquisa com a comunidade acadêmica na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (Uesb). O foco central, 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, representando os diversos segmentos da comunidade universitária. 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, visto serem instituições educacionais que abrigam espaços de diversidade intelectual, 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

¹ Mestre em Administração (Ufba), Técnica de Nível Superior da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia e Professora da Faculdade Juvêncio Terra. E-mail: rosana@uesb.br

² Professora Adjunta, com DE, da Universidade Federal da Bahia (Ufba). Doutora em Psicologia, pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Brasil. E-mail: sggondim@terra.com.br

uma reorientação das atividades acadêmicas e administrativas, vez que, somente o controle quantitativo feito até então pelas instâncias competentes dessa universidade, não fornecem 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.

Este trabalho discute aspectos teóricos da avaliação de desempenho, caracteriza resumidamente a Uesb, descreve o método de pesquisa, discute os resultados e finaliza ressaltando as limitações da investigação.

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, uma vez 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.

A 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 o que diz Pontes (1999, p. 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, p. 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 autodesenvolvimento, sendo uma questão mais de atitude do que de técnica. Deve prover às pessoas maior espontaneidade e autenticidade, maior valorização dos pontos fortes de cada um, como redutos de força e sinergia humana para o trabalho.

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, dessa forma, 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, p. 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 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), sendo inegável que a universidade tem que se preocupar em ser eficiente, eficaz e efetiva sem perder de vista a sua natureza social (SOBRINHO, 2000).

Por fim, descobrir qual é a 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).

A UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA (UESB): BREVE CARACTERIZAÇÃO

A 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 de apoio no debate e na 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 unidades localizadas nos municípios de Vitória da Conquista, Jequié e Itapetinga. Do ponto de vista estrutural, a Uesb é composta da 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 da Uesb. A comunidade acadêmica, por sua vez, compreende os 5886 alunos da graduação, os 703 alunos da pós-graduação, os 619 docentes e os 325 servidores técnicos-administrativos (números de 2004).

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 2004, aprovou o desenvolvimento de 203 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 (UNIVERSIDADE..., 2000, f. 1-2).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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. A primeira porque se adotou a premissa de que a avaliação de desempenho deve ser um processo negociado em que estão em jogo as trocas de informações de vários segmentos da organização, com o objetivo de formar opinião no sentido de contribuir para se identificar a aceitação ou rejeição de iniciativas direcionadas para essa finalidade. A segunda, porque os grupos de discussão constituem vias privilegiadas de observação do processo de influência e formação de opinião.

Muito utilizados, a partir de 1980, para avaliar opiniões de audiência em relação às mensagens da mídia (KRUEGER; CASEY, 2000) os grupos focais constituem-se uma técnica de pesquisa que possibilita 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).

Os grupos da pesquisa foram compostos a partir da categoria funcional à qual pertenciam, os seus participantes, uma vez que o objetivo foi compreender a perspectiva de análise da avaliação de desempenho de cada segmento da comunidade institucional. Em função desse objetivo, foram compostos cinco grupos homogêneos: Diretores de Departamentos e Coordenadores de Colegiados (com 6 participantes); Professores (com 7 participantes); Funcionários (com 7 participantes); Estudantes (com 5 participantes); e a Administração Central (com 6 participantes).

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 faz-se referência a duas das cinco questões pesquisadas: a) O que é avaliação de desempenho? (avaliação de desempenho institucional, dos funcionários e professores); b) Em que bases a avaliação deveria estar alicerçada? (fatores a serem levados em conta no processo de avaliação).

No início dos trabalhos de cada grupo, eram explicitadas 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 digressões) de modo que o grupo assumisse o compromisso de levar adiante a discussão, como também a assunção verbal do 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 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.

RESULTADOS DA PESQUISA – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UESB: COM A PALAVRA A COMUNIDADE ACADÊMICA

Foram escolhidas duas questões centrais das sete questões discutidas na pesquisa – ‘O que é avaliação de desempenho’ e ‘Os fatores a serem levados em consideração no processo de avaliação

de desempenho institucional'. A seguir serão apresentados dois mapas representativos com as suas respectivas análises qualitativas, discriminando as categorias (aluno, dirigente, professor e técnico) que elegeram cada tópico como relevante.

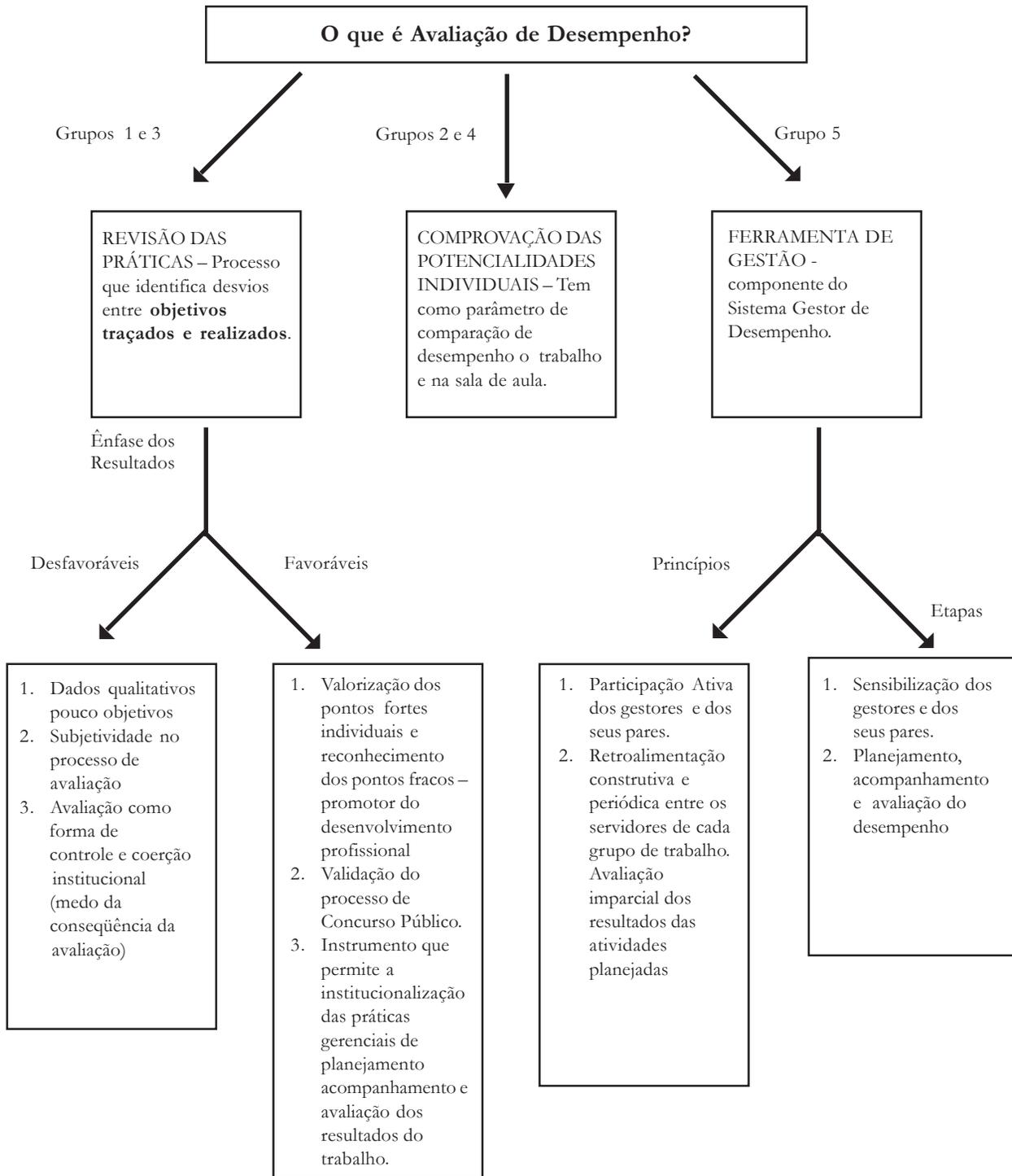


Figura 1 – Mapeamento dos argumentos em relação à Avaliação de Desempenho.

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 a 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.

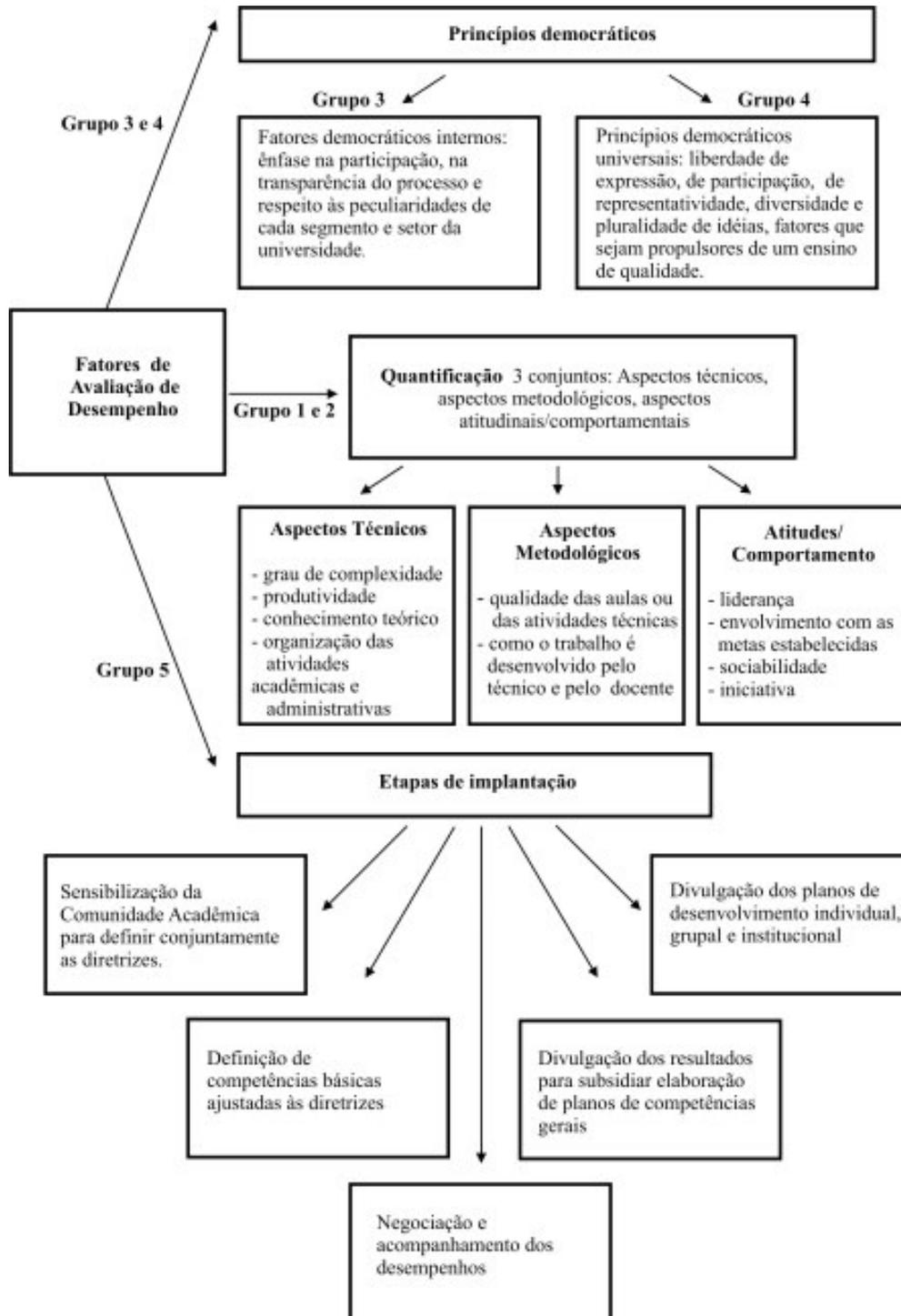


Figura 2 – Fatores a serem levados em conta na avaliação de desempenho

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 por serem a maioria dos pró-reitores docentes, 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.

Enfim, 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. Não há muita divergência na definição de avaliação de desempenho apontada por alguns autores (PONTES, 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).

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 de uma das pesquisadoras pertencer à organização pesquisada, conhecer muitos dos participantes, e ter estado presente 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.

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 um 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 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 conseqüências 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.

GUIDING ASPCTS FOR THE FULFILLMENT OF THE EVALUATION PROCESS: THE ACADEMIC COMMUNITY HAS THE WORD

ABSTRACT

This paper is the result of a research conducted in the academic community of Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (Uesb). The central focus of this paper, which used a qualitative methodology, relied on the possibilities and potentialities of the managerial performance, taking into consideration the perceptions, the opinions and the beliefs of the above mentioned academic community. The data were collected from five focal groups representing different segments of the academic community. One of the results was that the academic community perceives the managerial performance as something inevitable in present-day public performances, especially at universities, because they are public educational institutions where there are intellectual diversities; therefore they need additional care in the conduction of this kind of process.

KEY-WORDS: Managerial performance. Focal group. Institutional evaluation.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFONSO, A. J. **Avaliação educacional:** regulação e emancipação para uma sociologia das políticas avaliativas contemporâneas. São Paulo: Cortez, 2000.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** São Paulo: Atlas, 1999.

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-ROM.

KRUEGER, R. A.; CASEY, M. A. **Focus groups**. A practical guide for applied research. London: Sage Publications, 2000.

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.

SOBRINHO, J. D. Avaliação Institucional: Marcos teóricos e políticos. **Revista de Avaliação Institucional das Instituições de Ensino Superior**, Brasília, 1996.

_____. **Avaliação de educação superior**. Petrópolis: Vozes, 2000.

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.