



Rosana Márcia Finôco Leite

**PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO EM UMA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DA
BAHIA: POSSIBILIDADES E
OBSTÁCULOS NA PERSPECTIVA DA
COMUNIDADE ACADÊMICA**



ROSANA MÁRCIA TINÔCO LEITE

**PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM UMA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DA BAHIA: POSSIBILIDADES E
OBSTÁCULOS NA PERSPECTIVA DA COMUNIDADE ACADÊMICA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Doutora Sônia Maria Guedes Gondim

Salvador

2002

L525 Leite, Rosana Márcia Tinôco.

Processo de avaliação de desempenho em uma universidade estadual da Bahia: possibilidades e obstáculos na perspectiva da comunidade acadêmica/Rosana Márcia Tinôco Leite.-Salvador: R. M. T. Leite, 2002.
214f.:il.

Orientador: Sônia Maria Guedes Gondim.

Dissertação apresentada à Universidade Federal da Bahia, Núcleo de Pós-graduação em Administração, para obtenção do título de Mestre em Administração. Mestrado Profissional.

1. Avaliação de desempenho 2.Universidades e faculdades – Avaliação – Bahia. 3.Qualificações profissionais. 4.Grupo focal. 5. Comportamento Interpessoal. I. Gondim, Sônia Maria Guedes, orientadora. II. Título.

658.3125
CDD 20.ed.

ROSANA MÁRCIA TINÔCO LEITE

PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM UMA UNIVERSIDADE
ESTADUAL DA BAHIA: POSSIBILIDADES E OBSTÁCULOS NA
PERSPECTIVA DA COMUNIDADE ACADÊMICA

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Salvador, ____ / ____ / 2002.

Banca Examinadora:

Sônia Maria Guedes Gondim _____

Faculdade de Psicologia da UFBA

José Célio Silveira Andrade _____

Faculdade de Administração da UFBA

Maria do Carmo Lessa Guimarães _____

Faculdade de Administração da UFBA

AGRADECIMENTOS

Ao nosso Deus amado, o meu sentimento de gratidão, através do Salmo de Davi 19:1-2: “Os céus proclamam a glória de Deus, e o firmamento anuncia as obras das Suas mãos. Um dia discursa a outro dia, e uma noite revela conhecimento a outra noite”.

Ao meu querido esposo, Rubem, dividindo com ele mais esta vitória das nossas vidas, agradeço imensamente pela paciência e tolerância, suportando a minha ausência em nosso lar e apoiando-me, junto aos nossos filhos, para que a ordem e o silêncio fossem conservados durante a elaboração deste trabalho.

Aos meus queridos filhos, Thiago e Daniel, agradeço pela compreensão da ausência durante este longo período de estudo, manifestando o meu sentimento puro de amor pelas suas vidas e o desejo de um futuro cheio da glória do Senhor Jesus.

Ao meu querido e saudoso Pai, pessoa que amo e nunca esquecerei, o meu reconhecimento eterno pela dedicação e amor dispensados no seio familiar, registrando as lições que deixou de vida, coragem e ensinamentos, que alicerçam ainda hoje a nossa família.

À minha amada mãe, pessoa especial, amorosa e batalhadora, o meu agradecimento pelo apoio e compreensão nos momentos em que fraquejei.

À minha querida sogra e cunhada, e a todos os meus familiares, presentes de Deus em minha vida, todo o meu agradecimento na certeza de que, direta ou indiretamente, têm também uma parcela de contribuição na consecução desta pesquisa.

À Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB, em especial aos colegas da Administração e da Reitoria, Rose, Marluce, e tantos outros, que concederam-me o apoio institucional para a realização deste Mestrado, todo o meu reconhecimento e certeza de que não medirei esforços para corresponder à confiança em mim depositada.

Aos professores Waldenor e Aderbal, agradeço pela confiança e grande apoio recebido, pessoas incentivadoras na concretização deste Mestrado.

À colega e amiga Elizane que, sem medir esforços e sempre disponível, mostrou-me que a amizade é uma riqueza incomensurável, todo o meu agradecimento e carinho especial.

A todos os alunos, professores e técnicos que, compreendendo a dinâmica e importância do trabalho acadêmico, atenderam ao meu pedido para participar dos Grupos Focais, sem medir esforços relativos ao cumprimento de horários, disponibilidade e distância espacial, enriquecendo de maneira decisiva a nossa pesquisa.

À minha professora orientadora, Professora Dr.^a Sônia Maria Guedes Gondim, agradeço pelo apoio, pela sua capacidade de compreender as incertezas positivas inerentes à qualquer processo de aprendizado, sentindo-me particularmente honrada e esclarecida com os comentários e observações.

Finalizando, aos professores, colegas do curso e equipe da Coordenação do Mestrado da UFBA, agradeço pelos ensinamentos e convívio salutar nestes anos de aprendizado.

Aqueles cuja esperança é forte, vêm e apreciam todos os sinais da nova vida, e estão prontos a todo instante para ajudar no nascimento daquilo que está pronto para nascer.

Erich Fromm.

RESUMO

Esta dissertação tem como tema a Avaliação de Desempenho, em que se partiu de uma pesquisa com os segmentos da Comunidade Acadêmica, acerca da importância e aplicabilidade de um Sistema de Avaliação na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia - UESB. Embora a UESB venha conseguindo uma expansão no desenvolvimento das suas atividades de ensino, pesquisa e extensão e esteja implementando um processo de mudança em sua gestão, alicerçado em um modelo de organização participativa, ainda não dispõe de um Sistema de Avaliação qualitativa de professores e técnicos, que faça jus à relevância e à repercussão social e acadêmica das atividades individuais e coletivas nela realizadas. Em decorrência disso, as atividades são avaliadas apenas em termos quantitativos, desprezando-se a qualidade e a repercussão das ações. O foco central desta dissertação foi o de explorar as possibilidades e potencialidades da avaliação de desempenho do ponto de vista qualitativo, a partir das percepções, opiniões e crenças da comunidade acadêmica. A metodologia utilizada para a realização da pesquisa empírica foi a qualitativa e a técnica empregada foi a dos Grupos Focais, que reuniu 31 pessoas da Comunidade Acadêmica, divididas em 5 grupos (Grupo de Diretores de Departamentos e Coordenadores de Colegiados, Grupo de Docentes, Grupo de Servidores Técnico-Administrativos, Grupos de Discentes e Grupo da Administração Central) que teve como tema para discussão a “Avaliação de Desempenho e o Estágio Probatório”. Uma das conclusões da pesquisa é a de que a Comunidade Universitária está consciente da necessidade de controle sistemático dos processos acadêmico e institucional na UESB, mas isto deverá ser feito a partir da elaboração de um Programa de Avaliação de Desempenho discutido de maneira pública e democrática, como forma de garantir caminhos estratégicos para a expansão e consolidação da Universidade. Fica evidente na pesquisa que, levando-se em conta os argumentos representativos dos componentes dos 5 grupos focais, a avaliação de desempenho na UESB deve ser desenvolvida utilizando a metodologia de avaliação por objetivos onde o foco é o trabalho e as comparações a serem feitas devem estar pautadas no trabalho e seus resultados. Deverão assim ser analisados o fornecimento dos meios e condições necessárias à realização dos trabalhos e padrão de comportamento apresentado pelos servidores em sua realização, a partir de um processo de decisão colegiada que possui como fatores chaves os aspectos comportamentais, aspectos técnicos e de qualidade nos resultados e aspectos de conhecimento e domínio teórico. Dessa forma, e tomando-se como base as informações e as expectativas da Universidade, dos Discentes e dos Servidores que a compõem, devem ser estabelecidos os planos de ação a curto, médio e longo prazos.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho - professores e técnicos; Universidade; Comportamento individual; Grupo focal; Plano de desenvolvimento e de qualificação.

ABSTRACT

This Thesis has as its theme the Performance, which resulted from a research with the segments of the Academic Community, about the importance and applicability of a System of Evaluation at the Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (Southwestern Bahia State University) – UESB. Although UESB has been expanding in the development of its activities through teaching, research and community services and is also implementing a process of changes in its administration, based on a participative organizational model, it does not have available a qualitative System of Evaluation for faculty and staff yet, which honors the social relevance and repercussion of the individual and collective activities developed by this Institution. Because of this, the activities are evaluated only in quantitative terms, belittling the quality and repercussion of the accomplishments. The main focus of this dissertation was to delve into the possibilities and potentialities of the performance evaluation aiming the qualitative aspect, having as starting point the discernment, opinion and beliefs of the academic community. The methodology used for the empirical research was the qualitative, and the technique applied was the Focal Groups one, which gathered 31 people from the Academic Community, divided into 5 groups (Head of Department Group, Dean of Undergraduate School Group, Faculty Group, Staff Group, Student Group and Administration Group) which had as a theme for discussion the “Performance Evaluation and Probation Practical Training”. One of the conclusions in this research is that the University Community is conscious of the need of a systematic control of the academic and institutional processes at UESB; however, this must be done from the building up of a Program of Performance Evaluation discussed via a public and democratic method, as a way of assuring the strategic courses of action for the expansion and consolidation of the University. It is clearly evident in the research that, taking into consideration the representative arguments from the members of the five focal groups, the performance evaluation at UESB must be developed with the use of an evaluation methodology where the focus is the work, and the comparison to be made must be placed on the work and its results. Thus, there should be analyzed the provision of means and requirements needed for the accomplishment of the work and the pattern of behavior presented by the staff in their work achievement, from a process of collegiate decision which has as key factors the behavioral aspects, the technical aspects and of quality results, and knowledge aspects and theoretical domain. After collecting the information and expectation of the University and its faculty and staff, it must be established the plans of action for short, medium and long time term.

Keywords: Performance evaluation - faculty and staff yet; University; Comport personal; Focal group; Plan the development and the qualification.

SUMÁRIO

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| LISTA DE FIGURAS..... | 12 |
| INTRODUÇÃO..... | 13 |
| CAPÍTULO I - BASES TEÓRICAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO À LUZ DA ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA..... | 19 |
| 1.1 Avaliação de Desempenho – Uma análise conceitual | 19 |
| 1.2 Finalidade de um Programa de Avaliação de Desempenho e a necessidade de uma interface permanente com a dinâmica organizacional | 31 |
| 1.3 Fatores envolvidos na Avaliação de Desempenho: da estrutura de Poder ao fortalecimento das Políticas Institucionais | 35 |
| CAPÍTULO II - A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS | 44 |
| 2.1 A “Avaliação do Estágio Probatório” e a sua vinculação com a Avaliação de Desempenho..... | 44 |
| 2.2 Experiências de Avaliação de Desempenho vivenciadas por outras Instituições Educacionais | 50 |
| 2.2.1 Avaliação de Desempenho dos integrantes da carreira estatutária dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina..... | 50 |
| 2.2.2 Sistema de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal de Uberlândia. | 54 |
| 2.3 Experiências de Avaliação de Desempenho na Administração Pública Federal – Pesquisa ENAP..... | 59 |
| 2.3.1 O caso da EMBRAPA..... | 60 |
| 2.3.2 O caso da Receita Federal de Belém..... | 63 |
| CAPÍTULO III – A INVESTIGAÇÃO: O ESTUDO DE CASO..... | 66 |
| 3.1 Caracterização da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia..... | 66 |
| 3.1.1 Localização Geográfica da UESB..... | 67 |
| 3.1.2 Identificação da UESB | 68 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1.3 Missão e Objetivos da UESB | 68 |
| 3.1.4 Estrutura Administrativa | 69 |
| 3.1.5 Estrutura Acadêmica – Unidades Acadêmicas com seus respectivos Cursos de Graduação e Pós-Graduação..... | 70 |
| 3.1.6 Atividades Acadêmicas da UESB | 71 |
| 3.1.7 Corpo Docente e Técnico..... | 73 |
| 3.1.8 Programas Estratégicos da UESB..... | 74 |
| 3.2 Contextualização e Justificativa para a utilização da Técnica de Coleta de Dados.... | 74 |
| 3.2.1 Grupos Focais ou de Discussão | 77 |
| 3.3 O processo de pesquisa | 79 |
| 3.3.1 Participantes..... | 79 |
| 3.3.2 Instrumentos e Equipamentos..... | 83 |
| 3.3.3 Desenvolvimento dos Grupos Focais | 83 |
| 3.3.4 Técnica da análise dos resultados | 85 |

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| DA PESQUISA..... | 88 |
| 4.1 Categorização das questões de conteúdo | 88 |
| 4.1.1 Avaliação de Desempenho..... | 88 |
| 4.1.2 Relação entre Avaliação de Desempenho em empresa pública e privada..... | 100 |
| 4.1.3 Inter-relação entre a Política e o Processo de Avaliação de Desempenho..... | 105 |
| 4.1.4 Bases Norteadoras para Avaliação (quem deve avaliar, quais os instrumentos, responsabilidades pela Coordenação, critérios a serem estabelecidos etc.)..... | 113 |
| 4.1.5 Diferenciação entre a Avaliação de Desempenho de Professor e de Servidor Técnico-Administrativo..... | 122 |

CAPÍTULO V – ABORDAGEM DAS IDÉIAS CENTRAIS DA

COMUNIDADE ACADÊMICA ACERCA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E UMA PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO PARA

A UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA.....

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.1 Abordagem das idéias centrais da Comunidade Acadêmica acerca da Avaliação de Desempenho..... | 134 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.2 Proposta de implementação do Processo de Avaliação de Desempenho para a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia | 138 |
| CONCLUSÃO | 151 |
| RECOMENDAÇÕES | 159 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 161 |
| ANEXOS..... | 165 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1- Distribuição dos Fatores a serem considerados na Avaliação de Desempenho da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, por Grupo Ocupacional | 51 |
| Figura 2 – Mapeamento dos argumentos em relação à Avaliação de Desempenho..... | 89 |
| Figura 3 – Mapeamento dos argumentos em relação à comparação entre a Avaliação de Desempenho de empresas privadas e públicas..... | 100 |
| Figura 4 – Mapeamento da inter-relação entre a Questão Política e o Processo de Avaliação de Desempenho..... | 106 |
| Figura 5 – Mapeamento das Bases Norteadoras para Avaliação. | 114 |
| Figura 6 - Mapeamento dos argumentos em relação à diferenciação entre a Avaliação de Professor e de Servidor Técnico-Administrativo..... | 124 |

INTRODUÇÃO

O interesse no objeto de estudo da presente dissertação teve sua origem no fato da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB não possuir qualquer instrumento de avaliação após concurso público, contrariando, inclusive, as legislações federal e estadual vigentes. A referida avaliação, além de cumprir preceitos legais e regimentais, possibilitará dimensionar uma política de avaliação de desempenho voltada para a transformação institucional, criando condições e circunstâncias para reflexão e a transformação de práticas de atuação acadêmica e institucionais.

A presente dissertação teve como um de seus objetivos contribuir para a reflexão das práticas relativas a avaliação de desempenho, utilizando-se de uma pesquisa qualitativa das bases para elaboração de um Processo de Avaliação de Desempenho e de Estágio Probatório em uma Universidade Pública Estadual. O trabalho partiu da premissa de que existem hoje na Comunidade Universitária pessoas preocupadas com a melhoria das práticas acadêmicas e administrativas da UESB, e que estão demandando por iniciativas inovadoras que valorizem as ações individuais e coletivas na Universidade, a partir não só da identificação dos erros e desvios, mas também das potencialidades, quantidades e qualidades inerentes às atividades administrativas e atividades de ensino, de pesquisa e de extensão, desenvolvidas.

Um outro aspecto que motivou a investigação das bases para elaboração de um Processo de Avaliação de Desempenho e no período do Estágio Probatório foi o fato de que a expansão das atividades de ensino, pesquisa e extensão na UESB superou os recursos públicos

disponíveis, suscitando a necessidade da discussão da vocação da UESB inter-relacionada com potencialidades da região, ou seja, uma redefinição ampla das principais linhas de pesquisa, pós-graduação e extensão.

Embora o interesse do presente estudo, como fora dito, tenha sido o de análise do Processo de Avaliação de Desempenho e de Estágio Probatório na perspectiva da Comunidade Acadêmica da UESB, sob o ponto de vista prático isto não ocorreu.

Utilizando-se da técnica de investigação qualitativa denominada de Grupo Focal, a presente pesquisa permitiu aos participantes uma flexibilidade nas discussões, incluindo desde direcionamento até novas abordagens, vez que o moderador de um grupo focal assume tão somente uma posição de facilitador do processo de discussão, sendo a unidade de análise proveniente do próprio grupo, a partir do jogo de interinfluências da formação de opiniões sobre um determinado tema.

Ficou evidenciado claramente nas discussões o desinteresse na temática de Avaliação do Estágio Probatório, que, embora sendo uma questão central na intenção da pesquisa, deixou de ser no decorrer dela, vez que os principais atores do trabalho – a Comunidade Acadêmica – negaram-se à discussão, sob a argumentação de que o interesse é refletir principalmente sobre as matrizes teóricas e os valores gerais básicos em que se desenvolve a Avaliação de Desempenho e os efeitos que ela produz, mais que analisar as técnicas utilizadas com as práticas impostas por leis ou decretos originários de instâncias governamentais.

Sob o ponto de vista legal, a Avaliação do Estágio Probatório é uma formalidade que deve ser cumprida em todas as Instituições Públicas Estaduais, onde serão considerados vários aspectos no desempenho do servidor nomeado para o cargo de provimento efetivo, seja em relação à sua aptidão e capacidade para o cargo ocupado considerando o contexto ambiental, seja identificando aspectos positivos, dificuldades encontradas e alternativas de solução, durante um período de três anos, a partir da entrada do servidor em exercício. Tecnicamente, durante o estágio probatório serão apurados os requisitos necessários à confirmação do servidor Docente ou Técnico-Administrativo no cargo efetivo para o qual foi nomeado, observando os seguintes fatores: assiduidade; disciplina; capacidade de iniciativa; produtividade e a responsabilidade.

Mais adiante, no Capítulo II, discorreremos sobre a ‘Avaliação de Estágio Probatório’ e sobre a sua vinculação com a Avaliação de Desempenho, a título de informação e de reflexão acerca da aplicabilidade desse instrumento no contexto universitário, organização complexa e viva, composta por discentes, docentes e técnicos, que possuem determinações históricas, relações de classes, motivações e escolhas políticas.

Criar sistemas de controle e de acompanhamento qualitativo e quantitativo das atividades desenvolvidas na UESB, pode propiciar uma reorientação das suas atividades acadêmicas e administrativas, vez que, somente o controle quantitativo hoje feito pelas instâncias competentes da Universidade, não fornecem insumos adequados para diagnosticar a qualidade, o cumprimento de prazos e a identificação das competências individuais, enfim, avaliar se a UESB está cumprindo a função social, cultural e científica que estabeleceu para si.

Assim, o objetivo da pesquisa foi o de investigar as crenças, opiniões e percepções da comunidade acadêmica sobre Avaliação de Desempenho para que, a partir dessa análise, fossem conseguidos elementos para elaboração de um Programa de Avaliação mais ajustado à realidade institucional da UESB.

A Universidade, fonte de constante inovação intelectual e científica, mostra-se muitas vezes relutante às propostas de mudanças no seu funcionamento, principalmente daquelas advindas de determinação governamental. Assim, aqueles mesmos profissionais, com alto compromisso com o desenvolvimento, com o aperfeiçoamento do saber voltado para a sociedade, não conseguem algumas vezes contribuir para o processo de recuperação de seus impasses, criando uma rejeição antecipada à Avaliação de Desempenho no Estágio Probatório e atribuindo a responsabilidade a elementos externos à Instituição.

Cientes da necessidade da Avaliação de Desempenho e das dificuldades e resistências comumente encontradas no contexto universitário em relação a este processo, defendemos o ponto de vista de que um Sistema de Avaliação a ser implementado na Universidade não poderá ser elaborado sem uma discussão democrática com a Comunidade, uma vez que a Avaliação reconhecida como necessária pela comunidade universitária, combina uma dimensão ética – da transparência – com uma dimensão política – a defesa do caráter público

e social da instituição. As possíveis resistências mencionadas, decorrem do fato de que as perspectivas do processo de avaliação mostram-se muito mais preocupadas com o produto do que com as relações e comportamentos humanos nas dinâmicas sociais. As avaliações apresentam-se, assim, como um modelo positivista e quantitativista, cujo paradigma é de que essa avaliação garante objetividade, fiabilidade nas informações e nos procedimentos de obtenção de dados, isenção de interpretar, medir, estabelecer as relações de causa e efeito, elaborar e analisar as estatísticas.

Entretanto, esse modelo não dá conta da multiplicidade de dimensões dos âmbitos educativos, da complexa dinâmica da realidade social, nem se preocupa em compreender a natureza do processo, considerando não apenas os resultados, mas também o próprio processo de realização. E, quanto aos resultados, não apenas os explícitos mas também os implícitos (SOBRINHO, 2000, p. 75).

O título escolhido para a dissertação sugere uma iniciativa precursora na UESB de constituição das possibilidades e obstáculos de um Processo de Avaliação, na perspectiva da Comunidade Acadêmica, dados conseguidos a partir de uma pesquisa qualitativa, em que foram utilizados grupos focais com segmentos representativos da própria instituição universitária.

A pesquisa reuniu 31 pessoas dentro do seu contexto – a UESB, explorando a discussão do tema de forma gradual e contínua, a partir de um roteiro semi-estruturado constituído de cinco questões orientadoras: i) O que é Avaliação de Desempenho no contexto organizacional? ii) Qual a opinião do grupo quanto a implantação de Avaliação de Desempenho numa Instituição Educacional como a UESB? iii) Como o processo deveria ser Coordenado? Quem deveria tomar a iniciativa? iv) Em que bases a Avaliação deveria estar alicerçada? e v) Quais fatores deveriam ser considerados na Avaliação de Desempenho dos funcionários? E na Avaliação de Desempenho dos professores?

Buscou-se constituir cinco grupos representativos da Comunidade Universitária e, num espaço de dois dias, reunir as pessoas de cada grupo para o debate das bases para Elaboração de um Processo de Avaliação para a UESB. As discussões dos Grupos Focais aconteceram numa sala previamente equipada com Câmera de Vídeo e de Áudio.

A dissertação ficou assim estruturada. No primeiro capítulo, sob o título *Bases teóricas de Avaliação de Desempenho à luz da Administração Contemporânea* discorre-se sobre o referencial teórico de Avaliação de Desempenho, objetivando esclarecer as bases que sustentarão os argumentos futuros da pesquisa e que servirão de ponto de partida para o aprimoramento da gestão acadêmica e administrativa da UESB, com vistas à melhoria da qualidade e da sua relevância social.

No segundo capítulo, sob o título de *A Avaliação de Desempenho em Instituições Educacionais*, dada a necessidade de se conhecer outras experiências em Instituições de Ensino, que referenciem em seus aspectos exitosos um futuro modelo a ser aplicado na UESB, discorre-se sobre a importância de um instrumento do qual se poderia dispor para conhecer melhor as pessoas, o seu comprometimento e suas potencialidades, algumas vezes sub-utilizadas.

No terceiro capítulo, sob o título *A investigação: o estudo de caso*, contextualiza-se o estudo de caso, inicialmente, apresentando a Universidade, seus Quadros Docente e Técnico, sua missão, seus objetivos e suas principais atividades desenvolvidas no ensino, na pesquisa e na extensão. Após, apresenta-se a parte empírica do trabalho, que, utilizando-se da técnica de GRUPO FOCAL, buscou pesquisar junto à Comunidade Universitária – alunos, docentes e técnicos – a compreensão dos participantes sobre as práticas relativas a avaliação de desempenho no contexto da UESB, sua importância e aplicabilidade, bases que deveriam alicerçá-las, bem como a responsabilidade pela Coordenação e fatores que deveriam pesar na Avaliação de Desempenho de funcionários e docentes.

No quarto capítulo, sob o título *Apresentação e discussão dos resultados da pesquisa*, inicialmente categoriza-se as cinco questões de conteúdo obtidas a partir do levantamento das falas representativas dos Grupos de Discussão e, depois, exhibe-se as idéias centrais da Comunidade Acadêmica acerca da Avaliação de Desempenho e uma proposta de implementação do Processo para a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia.

Enfim, esta dissertação busca apresentar e discutir o entendimento que a Comunidade Universitária tem acerca da implementação do Processo de Avaliação de Desempenho na Instituição, enquanto mecanismo de controle, de direcionamento das políticas institucionais,

dos programas de gestão e do desenvolvimento de pessoas, almejando, finalmente, apresentar sugestão e proposta de implementação de um Programa de Avaliação de Desempenho, como alternativa para o desenvolvimento dos Docentes, Discentes e Técnicos da UESB.

CAPÍTULO I - BASES TEÓRICAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO À LUZ DA ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Este primeiro capítulo está dividido em três seções que, referenciadas por autores de notório conhecimento do tema, buscam discutir a Avaliação de Desempenho no contexto da dinâmica organizacional vigente. Na primeira seção são apresentadas as análises conceituais e os pressupostos que norteiam um Processo de Avaliação de Desempenho em Instituições Públicas e Privadas. A segunda seção é dedicada à indicação consubstanciada de fatores finalísticos deste programa e da exigência do acompanhamento com a dinâmica organizacional. Na terceira, discute-se a estrutura de poder e o fortalecimento das políticas educacionais, como fatores envolvidos na Avaliação de Desempenho.

1.1 Avaliação de Desempenho – Uma análise conceitual

Os processos de mudanças estruturais que abalam a sociedade contemporânea têm promovido um rearranjo das bases sócio-econômico-culturais, com repercussões no modo de vida e no mundo do trabalho, com destaque para o *status* alcançado pelas atividades do conhecimento e da informação neste novo cenário.

Antes focada em colocar os seus produtos e serviços no mercado na perspectiva de um retorno imediato, as organizações vêm-se impulsionadas a implementar ações criativas e inovadoras que, além de estarem em constante diálogo com o seu mercado específico, assegurem qualidade, rapidez e credibilidade, mantendo-as competitivas.

Para inovar os processos produtivos e de serviços das organizações não é suficiente apenas a incorporação de novas tecnologias no trabalho, vez que, obviamente, tudo o que se pensa numa estrutura organizacional, tem o ser humano como o grande diferencial competitivo, considerado como o mais valioso recurso.

Administrar, coordenar e orientar as questões humanas globais das empresas demanda, pois, promover ações voltadas para o desenvolvimento da competência de seus profissionais/colaboradores, num sentido amplo e institucionalmente situado, para a criação de condições que favoreçam a maximização do potencial humano no interior das organizações.

Não se trata, assim, de resolver problemas por meio da simples substituição dos profissionais que não apresentam um bom desempenho, mas da reorganização de vários fatores, tais como mercado, novas tecnologias, mudanças organizacionais, mudanças nos conteúdos dos cargos, novas abordagens de mercado, facilidades e dificuldades de mão-de-obra, competitividade, escassez de recursos diversos, itens experimentados no atual mundo do trabalho e que exigem iniciativas criativas e inovadoras.

Apresentamos como alternativa de acompanhamento às mudanças do mundo do trabalho, a substituição de uma postura profissional com enfoque reativo e ‘burocratizante’, que controla os fatores internos a fim de seguir determinações externas, por uma postura com enfoque proativo e dinâmico, que articula os fatores internos no sentido da contínua transformação da organização.

A constante busca de atualização e de sucesso, gera nas empresas um movimento resultante das ações operacionalizadas, resultantes de decisões tomadas e por pessoas. São as pessoas, portanto, que impulsionam as mudanças para manter a empresas em ritmo evolutivo. Recai assim sobre as pessoas o diferencial de sucesso da empresa, apoiado nas competências individuais, na capacidade inovadora e no desempenho positivo da sua força de trabalho. (LUCENA, 1999, p. 13)

Como requisitos essenciais para suprir a força de trabalho da administração moderna, dimensiona-se um conjunto de habilidades a ser procurado e/ou desenvolvido no profissional (LUCENA, 1999, p.15):

EMPREENDEDEDORISMO – para conseguir resultados;
FLEXIBILIDADE – para mudar comportamentos e pontos de vista;
DINAMISMO – para adotar e utilizar novas abordagens e técnicas;
CRIATIVIDADE – para desenvolver soluções alternativas para os problemas;
ATUALIZAÇÃO – para acompanhar os avanços da modernidade e evitar a obsolescência;
ADAPTAÇÃO – para enfrentar situações novas;
DECISÃO – para enfrentar desafios e riscos;
COMPETÊNCIA TÉCNICA – para promover a ação, o “COMO FAZER”.

Assim, da necessidade por profissionais especialistas e altamente capacitados com larga experiência, com vasto conhecimento acumulado e excelência no desempenho, as organizações contemporâneas necessitam de pessoas inovadoras e criativas, dispostas a enfrentar desafios e a correr riscos, com grande interesse e capacidade de aprender e de criar, enfim, com possibilidades de desenvolver seu potencial.

O grande desafio posto à organização é a identificação inicial, por meio de processo seletivo, de pessoas que preencham o perfil deste “novo profissional”, e mais, desencadear uma política institucional que valorize seu colaborador, qualificando-o e preparando-o para contribuir com o sucesso da organização, ao se comprometer com os resultados desejados e ao aceitar maiores responsabilidades.

A presente preocupação com o desempenho humano é uma necessidade imperiosa de adequação à atual conjuntura de mercado, acrescida da busca de implementação de uma prática de avaliação que permita a orientação do trabalho para a superação de suas limitações.

Como conseqüência, a procura por uma técnica e diretriz que congreguem os elementos norteadores da avaliação dos desempenhos das pessoas de uma empresa, são fatores que fazem do desempenho humano o fator impulsionador do sucesso da empresa.

A avaliação é um processo típico do ser humano. Avaliamos continuamente as ações, as atitudes e o comportamento de outras pessoas. Isso ocorre espontaneamente a partir dos padrões individuais e das relações sociais estabelecidas, e favorece a formação da personalidade do indivíduo e de sua hierarquia de valor.

Numa organização, por sua vez, todo gestor avalia continuamente os seus pares, quer a empresa disponha, ou não, de um programa sistematizado de Avaliação de Desempenho. As premissas que norteiam a ação gerencial são firmadas a partir da formação profissional, das premissas teóricas, das experiências vivenciadas e de seus resultados práticos, que geram estilos gerenciais diferenciados numa mesma organização.

O êxito da Avaliação de Desempenho está intimamente relacionado à postura gerencial, apoiada em premissas e percepções coerentes com a visão empresarial e que venha a manifestar-se na prática em atitudes e habilidades que contribuam positivamente para a obtenção dos resultados empresariais e da satisfação dos empregados com esses resultados. (LUCENA, 1999, p. 25)

Conforme 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 passa a ser uma ferramenta organizacional importante, pois além de oferecer condições de auto-conhecimento organizacional, permite a análise da relação de fatores interdependentes: a maneira de ser ou estilo do profissional, a atividade e o ambiente.

Para Bergamini (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 auto-desenvolvimento, sendo uma questão mais de atitude 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.

Em termos históricos, conforme menciona Chiavenato (1996, p. 47), “antes da Fundação da Companhia de Jesus, Santo Inácio de Loyola utilizava um sistema combinado de relatórios e notas de atividades e, principalmente, do potencial de cada um de seus jesuítas”. Os sistemas mais tradicionais tiveram o seu ápice em aplicabilidade a partir da II Grande Guerra Mundial. A “Administração por Objetivos – APO”, difundida pela obra de Peter Drucker, “*The Practice of Management*”, em 1954, revolucionou o conceito de avaliação, a partir da introdução da avaliação por objetivos. A mudança significativa ocorrida foi a mudança do foco da avaliação: centrada inicialmente no comportamento de um único profissional, para a compreensão do comportamento global de toda a equipe de trabalho.

Quanto ao objetivo da Avaliação de Desempenho, alguns autores apresentam idéias diferentes, ora expressando uma visão do lado perverso do sistema capitalista, ora enfocando o aspecto motivacional, de parceria monetária e social (distribuição dos lucros) e de co-responsabilidade, a que são submetidos todos os trabalhadores num mundo capitalista globalizado.

Para Bergamini (1999, p. 32), muito mais do que a remuneração pecuniária, a valorização profissional passa também pela Avaliação de Desempenho. Segundo essa autora, a avaliação permite aferir, com razoável precisão, o quanto organização e indivíduo estão obtendo de gratificação, o quanto é satisfatório a relação custo x benefício.

Acrescenta que os comportamentos individuais dos seres humanos são muito variáveis e singulares, não somente em termos de metas e propósitos, mas também nas razões que intensificam o comportamento de buscar atingir um determinado objetivo. O trabalho na organização resulta, pois, da intenção das pessoas em realizar determinada atividade e da possibilidade de obterem algo como retorno (BERGAMINI, 1999, p. 33).

Outros autores, quando tratam da Avaliação de Desempenho associada ao aspecto motivacional, asseguram que a motivação é o fenômeno humano responsável pelo dinamismo do indivíduo nas situações que vivencia e nele determina um movimento sempre ascendente de amadurecimento pessoal e de estar sempre exibindo um comportamento de busca, de evolução, de reavaliação das rotinas e afazeres diários, numa perspectiva de superação das dificuldades.

A avaliação também é entendida como um processo que possibilita a organização reciclar-se, oxigenar-se e sobreviver em ambientes turbulentos e mutáveis. Na administração contemporânea o produto final da avaliação ou o trabalho necessário para produzi-la, devem ser considerados estratégicos (GUIMARÃES, 1997, p. 3).

Diferentemente, para Pontes (1999, p. 17), a avaliação de desempenho tem como estratégia principal avaliar e acompanhar o comportamento e o desempenho das pessoas no trabalho, não se preocupando com a pessoa em si, suas aspirações e interesses individuais. Para esse mesmo autor, “... as empresas inovaram seus processos de trabalho, diminuíram seus efetivos e dos poucos que sobraram querem desempenho acima do normal. Querem resultados, e resultados significativos do trabalho das pessoas!” (1999, p. 19). A idéia aqui apresentada é a de que todos os esforços envidados visam tão somente o sucesso cada vez maior da empresa.

A partir das proposições de alguns autores que estudam o assunto, percebe-se que a Avaliação de Desempenho possui como vantagem para o profissional a condição de receber *feedback* sobre seu desempenho, oportunidades de ascensão na carreira e perspectivas de seu desenvolvimento, à custa de maior controle por parte da organização, que visa obter obediência e conformidade do empregado às normas e regras de conduta estabelecidas. Os trabalhadores, inseridos num novo contexto do “mundo do trabalho capitalista”, devem enfrentar a atual movimentação estrutural a que está sendo submetida a sociedade, procurando beneficiar-se crítica e adequadamente dos avanços e obstáculos observados em outras experiências, para não ficarem submersos nela.

A avaliação de desempenho de pessoal é um processo que deve iniciar-se com o Planejamento da Organização e terminar com uma comparação sistematizada entre o que foi planejado e o que foi executado. Entendido como um “Ciclo de Gestão”, composto das funções de planejamento, organização, coordenação e controle, o processo de avaliação de desempenho compreende um processo cíclico, marcado por três momentos: o “antes”, que estabelece o planejamento, o “durante”, que acompanha e supervisiona a execução do que foi planejado, e o “depois”, onde se coteja o planejado e o executado, prestando contas e replanejando (MAXIMIANO, 1995, p. 38).

Nas Instituições de Ensino voltadas para a Educação, o Processo de Avaliação deve ser percebido como mecanismo de compreensão da função pública da educação e construção e melhoria de sua qualidade. A educação é um fenômeno complexo e proativo, cujas ações e efeitos só são verificáveis a longo prazo e com múltiplas significações, e um Sistema de Avaliação, nesse contexto, deve se dar como um processo de construção democrática e social, prerrogativa e responsabilidade coletiva dos seus agentes (SOBRINHO, 2000, 64). Assim, a realização e o desenvolvimento das instituições educativas, fiéis à sua identidade, não se configuram como uma noção linear, mecânica e irreversível, mas necessariamente são um processo complexo e cheio de contradições.

Para se falar do processo de avaliação na educação e, em especial, nas instituições universitárias, é necessário contextualizar historicamente, de maneira sucinta, o momento político-econômico do Estado em que essas mudanças foram introduzidas.

O Estado moderno esteve, num primeiro momento, orientado para uma atuação minimalista, com inexpressiva intervenção no mercado e pouca dedicação aos quesitos relacionados à uma função social. Após a 2^a guerra mundial (após 1945) experimentou-se um período de expansão do capitalismo em termos mundiais, com o Estado desenvolvendo políticas monetárias e fiscais para controlar os ciclos econômicos e com uma forte atuação em políticas de investimentos públicos na busca do pleno emprego. Com o passar dos anos, uma nova crise econômica apresentada no final dos anos 60, cujo ápice foi apontado em 1973, coloca em cheque o Estado do Bem-Estar-Social, vez que, com a redução da atividade econômica e a elevação nas despesas sociais, decorrentes do desemprego e da aceleração inflacionária, houve uma retração no volume dos recursos disponíveis para atender a maior demanda por serviços oferecidos pelo Estado.

Como resposta recomendada a essas crises, apresenta-se a conformação de um Estado Social-Burocrático para o Estado Social-Liberal, tendo este último propostas de reconstrução do Estado a partir da obediência aos fundamentos macro-econômicos e da correção das distorções provocadas pelo aumento dos Estados e nas interferências nas definições de preços relativos (OLIVEIRA, 2001, p.3).

No Brasil, o período compreendido entre 1979 a 1994, foi vivenciado por um processo de estagnação de *renda per capita* e de inflação alta.

A partir de 1994, é incutido no Estado Brasileiro o papel de facilitador para que a economia nacional se torne internacionalmente competitiva, iniciativa que, segundo o governo vigente à época, seria imposição da globalização, enquanto imperativo que determinava a redefinição das funções do Estado. Tendo como um dos seus principais mentores, o então Ministro Luiz Carlos Bresser Pereira, o Brasil arvora-se num processo de Reforma da Administração Pública, visando a consolidação do ajuste do Estado brasileiro e a consolidação no país de um serviço público moderno, profissional e eficiente, voltado para o atendimento das necessidades dos cidadãos (PEREIRA, 1997, p.7).

Todas essas iniciativas são reflexo da hegemonia das políticas neoliberais, que provocaram e continuam provocando forte impacto sobre a educação, a universidade e o processo de avaliação. Os grandes organismos internacionais de suporte dessa doutrina, notadamente o Banco Mundial, elaboraram propostas para a educação no marco da globalização, compreendendo o processo de avaliação (avaliação institucional e avaliação de pessoal) como parte ativa das estratégias a serem desenvolvidas.

O mercado de trabalho mostra-se mais exigente, demandando por profissionais cada vez mais qualificados, com largo conhecimento técnico, emocional e profissional. Há, então, uma procura crescente de educação superior e, como também ocorreu e ocorre em outros países, no Brasil, a demanda por educação superior, ressalvadas algumas exceções, está sendo em grande parte atendida pela expansão desordenada de novas instituições privadas de baixa qualidade e quase exclusivamente centradas no lucro.

O Programa de Avaliação Institucional – PAIUB, coordenado pelo Ministério da Educação – MEC, visa estimular a adoção de processos qualificados de avaliação institucional em todas as Instituições de Ensino Superior – IES, abrangendo as diferentes dimensões do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão universitária.

O diferencial dessa iniciativa é que Avaliação Institucional subsidia o MEC nas decisões sobre credenciamento e credenciamento das IES, levando-se em conta a avaliação de três grandes dimensões: o corpo docente, a organização institucional e as instalações físicas gerais

e especiais, como os laboratórios, com ênfase nas bibliotecas e os seus acervos. O conjunto de processos de avaliação conduzidos pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP / MEC, integrado pelo Exame Nacional de Cursos (Provão), pelo Censo da Educação Superior, pela Avaliação das condições de Ensino e pela Avaliação Institucional, constitui o Sistema de Avaliação da Educação Superior do País, com o propósito definido de análise e acompanhamento da qualidade institucional, nos aspectos acadêmicos, administrativos e políticos, cuja abrangência da avaliação atinge o ensino, a pesquisa, a extensão, a gestão e a infra-estrutura.

A Avaliação Institucional é uma realidade no campo das políticas universitárias, dos governos e de vários organismos internacionais de financiamento da educação, tornando-se uma exigência estrutural do Ensino Superior Brasileiro, tanto no plano acadêmico-pedagógico, quanto no das exigências legais.

Dessa forma, o processo de Avaliação Institucional, aqui mencionado, é resultado de uma política governamental voltada para o acompanhamento sistemático da manutenção e expansão do ensino superior, que tem todas as carências de populações miseráveis e atrasadas, mas também requeridas por setores evoluídos e modernos, que ainda não conseguiram elaborar seu projeto de nação.

Embora não havendo espaço para detalhamento do Processo de Avaliação Institucional na presente dissertação, vez que o nosso foco de interesse é um sub-programa desse programa maior, fazem-se necessários esses comentários acerca do Sistema de Avaliação da Educação Superior/MEC, enquanto informações que contextualizam as discussões da pesquisa: os ‘Processos de Avaliação de Desempenho em uma Universidade Estadual da Bahia’, sem contudo pormenorizar o mérito dessa política introduzida pelo MEC como prática nas Universidades.

Entretanto, cabe ainda pontuar que as atividades de ensino, de pesquisa e de extensão, e então de construção, de reconstrução e de socialização dos conhecimentos desenvolvidas pelas IES, requerem uma ética da responsabilidade universal e o resgate do sentido da comunidade universitária e das relações interpessoais estabelecidas. Assim, medir não é a mesma coisa que avaliar, é apenas uma parte de um processo muito mais amplo; um procedimento isolado não

é, em si, um programa formativo, este também um processo bastante mais amplo (SOBRINHO, 2000, p.136).

A Avaliação proposta pelo MEC, marcada pela idéia de fiscalização e punição, pretende a apreensão de dados quantitativos e descritivos. Embora considerada uma operação confiável, é propícia a equívocos de interpretação. Muitas vezes confunde-se qualidade ou qualificação com sua expressão numérica, quando são apurados, por exemplo, a titulação dos professores, o número de formaturas e de trabalhos publicados, quantidade de disciplinas e cursos oferecidos, volume de recursos, extensão de tempo dedicado a atividades específicas, relações numéricas de determinadas categorias, dentre outros aspectos utilizados na construção dos 'rankings'.

Os indicadores, embora esbocem uma compreensão da realidade, não substituem efetivamente essa realidade, nem sequer realizam avaliação institucional em seu sentido pleno. Os argumentos, segundo SOBRINHO (2000, p.129), vão desde a inexistência da participação democrática e o debate social e público, à não promoção decorrente do juízo de valor, que é a essência da avaliação, até à captura das partes pelo todo, fazendo com que o processo de avaliação possa produzir interpretações enviesadas, por não passarem pelos processos de elaboração e matização social, de caráter qualitativo.

Para a implementação do Processo de Avaliação é necessário redefinir os conceitos básicos de 'público' e de 'qualidade'. O que significa ser uma instituição pública e de qualidade? Discutir o sentido de 'público' é buscar compreender a natureza social da universidade, sua responsabilidade na construção da história, suas intervenções na sociedade, as respostas às demandas externas, seus compromissos com a promoção da cidadania, a transparência e o exercício ético da prestação de contas, dentre outros aspectos. Exercitar o caráter público na universidade são formas de resistência aos reducionismos tecnocráticos, aos critérios estranhos mecanicamente transpostos e às constantes investidas privatizantes. Já a noção de 'qualidade' em educação é inseparável da noção de cidadania, como um trabalho educativo essencialmente científico e inseparavelmente técnico, político e pedagógico, que deve brotar da livre comunicação, sobretudo no intercâmbio das comunidades universitárias organizadas (BELLONI, 2000, p.85).

Deste modo, para se falar em Processo de avaliação tem-se que concebê-la enquanto uma prática democrática que se vá construindo coletivamente e esteja sempre orientada à produção da qualidade educativa, ao melhoramento institucional e à permanente formação dos agentes da comunidade universitária, tendo sempre em vista a missão específica de uma instituição, que por natureza tem uma função pública e social.

A onda de avaliação que tomou conta do setor público nesses últimos anos, decorre justamente das mudanças que vêm sendo implementadas da administração pública, as quais estão colocadas como sendo um rompimento com o modelo burocrático para introduzir o modelo gerencialista, no qual os resultados tomam mais importância do que os meios.

Nas Universidades, em especial, o Processo de Avaliação deveria ser uma prática habitual, entretanto, não se costuma normalmente colocar como tema de reflexão o conjunto de ações práticas de caráter científico e pedagógico em sua globalidade. Todavia, não há outra instituição tão habituada a avaliar aspectos de sua vida quanto a universidade. A avaliação é atividade inseparável dos processos educativos.

Na década de 90, face ao processo de crise global de altíssima aceleração, a maioria das universidades brasileiras começou a estabelecer que a avaliação é imprescindível para a sua sobrevivência. Resultou daí o deslocamento da questão central: Reconhecida como um importante mecanismo político e pedagógico, a avaliação que antes tinha a sua importância questionada, a partir dessa década, buscou-se realizá-la efetivamente, de acordo com princípios, estratégias e objetivos negociados publicamente no interior das universidades, antes mesmo que outras avaliações estranhas possam impor-se (SOBRINHO, 2000, 67).

Embora toda essa mudança conjuntural de comportamento dos agentes universitários tenha a sua origem nas alterações administrativas e econômico-financeiras promovidas pela adaptação do Estado ao *ethos* competitivo, neoliberal, passando a admitir a lógica de mercado, através da importação para o domínio público de modelos de gestão privada, a lógica compreendida é que a Universidade é um bem social, pertencente à esfera do público; portanto, o mercado não pode se arvorar como único referencial e razão das ações educativas. Dessa forma, as universidades não podem submeter-se passivamente a critérios que lhe são estranhos, sob pena de vergar-se aos reducionismos 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, a não ser em aspectos bem circunscritos e sempre submetidos às significações essenciais.

Os critérios de produtividade, rendimento, quantidade de produtos e excelência não devem ser simplesmente abolidos ou negados nessa nova concepção de avaliação. A proposta é que novas significações devem dar conta mais amplamente das múltiplas dimensões da universidade, que ultrapassam o meramente racional. Deve-se levar a uma compreensão das diversas inter-relações da vida universitária; mas, uma compreensão complexa, isto é, uma compreensão que, como sugere a própria etimologia da palavra ‘complexa’, seja ‘tecida em conjunto’ (AFONSO, 2000, 48).

Os critérios de eficiência, produtividade, rentabilidade e outros do mesmo espaço semântico, muito utilizados à luz da lógica economicista e empresarial, quando aplicados mecanicamente à universidade, mostram-se simplistas, disjuntos, redutores, fragmentadores e, por conseguinte, falseiam o conhecimento da realidade. A realidade plural e complexa da organização institucional e da vida universitária é anulada e reduzida a uma só de suas dimensões. É como se todos os seus múltiplos e históricos valores devessem ser negados, ao mesmo tempo que a função e a capacidade instrumental passassem a representar os valores máximos da instituição. A universidade tem que preocupar-se em ser eficiente e produtiva, mas como imperativo ético, dada a sua natureza social (SOBRINHO, 71, 2000). Um dos princípios fundamentais é que a política pública tem que ter uma interação com outras políticas governamentais, visando uma comparação sistemática das necessidades de atuação sobre o fenômeno com as diretrizes e os objetivos propostos, e com o instrumental disponibilizado para nele intervir. O foco maior deve estar centrado na efetividade social, onde é dada ênfase nos interesses e necessidades essenciais para o exercício da cidadania, desde o desenvolvimento de habilidades ao conhecimento social e historicamente necessários, compreendendo a questão técnica e das habilidades, até ao desenvolvimento da consciência crítica, reflexiva e criativa dos cidadãos sobre a evolução e o estágio contemporâneo da realidade econômica e social.

Assumir a titularidade da avaliação implica a responsabilidade de construir, por meio dos processos intersubjetivos da comunidade acadêmica, os indicadores adequados à compreensão

da universidade e da qualidade de suas atividades. Incorre também na tarefa da construção coletiva de mecanismos de integração e de melhoria de qualidade. Na avaliação educativa não cabe punição. Processos de avaliação educativas são construtivos, proativos, antropológicos e, obviamente, pedagógicos (SOBRINHO, 78,2000).

Por fim, apresenta-se a Avaliação de Desempenho como um eficaz instrumento de conformação da validade do processo seletivo de organizações, públicas e privadas, considerando que o momento mais utilizado pelas empresas para se conhecer o potencial das pessoas, acontece durante o processo de admissão ao trabalho. Se na seleção de pessoal tenta-se fazer um prognóstico do desempenho futuro das pessoas no ambiente de trabalho, na Avaliação de Desempenho procura-se confirmar e qualificar o desempenho efetivado.

1.2 Finalidade de um Programa de Avaliação de Desempenho e a necessidade de uma interface permanente com a dinâmica organizacional

Objetivando contextualizar os objetivos definidos para o Programa de Avaliação de Desempenho, vale ressaltar alguns antecedentes históricos da ciência da administração. Em toda a sua longa história até o início do século XX, a administração desenvolveu-se com uma lentidão impressionante. Somente a partir deste século passou por várias fases de desenvolvimento de muito vigor e inovação. Com os trabalhos desenvolvidos por Taylor, da Escola de Administração Científica e por Fayol, da Teoria Clássica, foram constituídas novas e importantes bases para a “Abordagem Clássica ou Tradicional da Administração”, cujos conceitos e idéias dominaram as quatro primeiras décadas do século XX. Destaca-se que estes estudiosos originários de continentes diferentes, América do Norte e Europa, respectivamente, não tiveram comunicação entre si e, mesmo partindo de pontos de vista diferentes, defenderam concepções intelectuais similares, que se mostraram complementares.

De maneira resumida, pode-se caracterizar que a abordagem de Taylor (1970, p. 36) enfatiza as tarefas e o método de trabalho, com o objetivo de aumentar a produtividade da empresa por meio da melhoria de eficiência do nível operacional, enquanto que a abordagem de Fayol (1989, p. 29) caracteriza-se pela ênfase na estrutura, tendo como finalidade a eficiência na empresa pela forma e disposição dos departamentos que compõem a organização e das suas inter-relações estruturais.

Partindo do acompanhamento do trabalho realizado pelos profissionais das empresas, racionalizando as tarefas desenvolvidas e padronizando o tempo para sua execução, Taylor e seus seguidores, empenharam-se em desenvolver “planos de incentivos salariais e de prêmios de produção” (TAYLOR, 1970, p. 43), como forma de motivar os funcionários a colaborarem com a empresa e trabalharem dentro dos padrões de tempo previstos.

A proposta do mencionado autor em substituir a remuneração baseada no tempo pela remuneração baseada na produção, revolucionou a concepção administrativa e organizacional da época, vez que procurava conciliar os interesses da empresa de obter um custo de produção cada vez mais reduzido e, conseqüentemente, maior produtividade e rendimento, com os interesses de aumento salarial dos trabalhadores. Esta idéia introduzida pela Administração Científica ressaltou no homem uma característica de relação de troca pecuniária com o trabalho: o conceito do homem econômico. Segundo este pensamento, o homem é motivado a trabalhar somente para gerar condições financeiras para a sua sobrevivência e de sua família, exclusivamente para obter recompensas salariais e materiais. A partir deste raciocínio, os prêmios de produção seriam os responsáveis diretos pelos esforços individuais realizados.

E mais, a tese do homem econômico é sustentada por premissas negativas da natureza humana: um ser limitado, mesquinho e preguiçoso e que, por esta razão, necessita de um controle contínuo por meio do trabalho previamente racionalizado.

As críticas dirigidas à obra de Taylor e seus seguidores vão desde a visão microscópica e estreita do homem, abordagem incompleta da organização, ausência de comprovação científica, abordagem prescritiva e normativa, até a limitação do campo de aplicação, aspectos plenamente justificáveis diante da pouca experiência empresarial e industrial.

À inegável contribuição dada pela Administração Científica à Teoria Administrativa, foi logo agregada uma torrente de outras contribuições feitas por outros estudos contemporâneos. O “homem econômico” do princípio do século XX, passa a ser compreendido como um “homem complexo” dos dias atuais, onde passou-se a evidenciar as relações entre os membros dos grupos e entre os grupos, os estilos de liderança das chefias, a motivação, os incentivos, a competência interpessoal, o clima psicológico organizacional, as condições de

feedback espontâneo e não-censurado entre as pessoas e as possibilidades de auto-realização no trabalho.

Ao mesmo tempo, a avaliação de desempenho evoluiu de um estudo do trabalho dos operários decomposto em seus movimentos cronometrados – controle de tempos e movimentos – para “processos que consideram o empregado e o seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social mais amplo” (GUIMARÃES, 1997, p. 1).

As complexas relações sociais estabelecidas nos ambientes de trabalho contemporâneo são produto da evolução do próprio sistema organizacional que ampliam a cada dia a sua interação com o meio ambiente. Durante muitos anos, o futuro organizacional era facilmente planejável a partir de tendências ou projeções históricas e de inferências sobre variações no passado e no presente da empresa. Com um certo grau de confiança planejava-se o futuro da empresa a partir da sistematização de dados, da estruturação das relações de causa e efeito e do estabelecimento de bases para explicar, prever e interferir em um evento específico. Hoje, com a ampliação do conceito de “ambiente externo” e com a intensidade e velocidade com que as mudanças deste meio vêm ocorrendo, torna-se cada vez mais difícil prever um futuro de sucesso para a empresa. Assim, exige-se dos profissionais que integram a organização uma capacidade de fazer julgamentos subjetivos, de enfrentar e conviver com a incerteza, usando os conhecimentos inéditos e criativos, oriundos de visões imaginativas.

Neste novo contexto organizacional, as metodologias de avaliação de desempenho mostraram-se ineficazes, necessitando a adoção de metodologias de gestão de desempenho, cujo trabalho a ser avaliado faça parte de um contexto mais amplo, isto é, um programa dependente do planejamento estratégico, intimamente relacionado a outros importantes programas de gestão de pessoas, de qualidade de vida e de trabalhos executados, gestão econômica-financeira e ainda outros que possam existir na organização, a depender da sua natureza. A gestão de desempenho tem que ter o foco voltado para a missão, objetivos e estratégias organizacionais e possuir uma conexão entre a avaliação de desempenho individual e a avaliação do desempenho organizacional.

Segundo Pontes (1999, p. 26), um programa formal de avaliação de desempenho tem como principais objetivos:

- Tornar dinâmico o planejamento da empresa;
- Conseguir melhorias na empresa voltadas à produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, bem como aos aspectos econômicos e financeiros;
- Estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização;
- Obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa;
- Melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos e os diversos grupos da organização, criando clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas;
- Dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando tanto a satisfação pessoal quanto a melhoria profissional;
- Gerar informações;
- Tornar claro que resultados são conseguidos através da atuação de todo o corpo empresarial, independente do cargo exercido;
- Estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho;
- Servir como instrumento propagador de programas de qualidade e, conforme o método adotado, do próprio instrumento de gestão de qualidade;
- Servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da empresa; e,
- Servir como instrumento para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento.

A partir dos resultados obtidos das avaliações de desempenho, constata-se que há diferentes níveis de eficiência e efetividades inerentes à cada pessoa, relacionadas às suas habilidades, seus conhecimentos e suas motivações. Esta variação nos desempenhos não é homogênea, ocorrendo devido a uma efetividade pessoal de interesse privado e subjetivo, que, segundo Taro (1992, p. 43), “varia de pessoa a pessoa e na mesma pessoa em diferentes momentos e circunstâncias de vida”.

Por fim, as perspectivas de evolução da Avaliação de Desempenho estão associadas ao conceito de “homem complexo” que, segundo Schein (1970, p. 56), é baseado nas seguintes justificativas:

1. O homem é um ser complexo e variável, pois as circunstâncias que o motivam, além de terem uma hierarquia de importância, estão sujeitas a mudanças de momento a momento e de situação a situação. E mais, as circunstâncias se inter-relacionam e se combinam em perfis motivacionais complexos (exemplo: se o dinheiro puder facilitar a auto-realização, para algumas pessoas as tensões econômicas equivalem a auto-realização);

2. Os aspectos motivacionais inerentes ao homem não são estáticos, mas o homem é capaz de reorientar suas motivações, estabelecidas a partir do resultado de uma inter-relação complexa entre as suas necessidades iniciais e as experiências na organização;
3. As motivações do ser humano nas diferentes organizações divergem de pessoa para pessoa, da adequação ao setor de lotação e até da complexidade ou simplicidade da tarefa a ser executada, e
4. A eficácia das estratégias diretivas e gerenciais depende das motivações e capacidade do homem, bem como da natureza da tarefa que este realiza, não existindo assim estratégia diretiva correta que possa favorecer a todas as pessoas e em todos os momentos.

O homem complexo aqui apresentado está associado à competência pessoal para exercer influência no mundo externo e no desejo que têm de solucionar ou dominar problemas com os quais se defrontam na organização. Neste contexto, a avaliação de desempenho deve ser transparente, objetiva, clara e estar voltada para a credibilidade e confiabilidade dos empregados no processo, numa perspectiva de organização com atividades estruturadas e integradas, ou seja, pessoas trabalhando juntas em relacionamentos interdependentes, com valores e objetivos compartilhados. Deve também, acima de tudo possuir a garantia do caráter ético e o sigilo das informações, vez que o objetivo principal da Avaliação de Desempenho é buscar o desenvolvimento das pessoas, onde o maior interessado nesse processo é o próprio indivíduo avaliado. Sua participação, portanto, deve ser total e completa.

1.3 Fatores envolvidos na Avaliação de Desempenho: da estrutura de Poder ao fortalecimento das Políticas Institucionais

Os desempenhos individuais, o relacionamento dos grupos e subgrupos e os incentivos utilizados pelas empresas, fontes de interesses de psicólogos e administradores que estudam as relações organizacionais, possuem especificidades e regras próprias que muitas vezes determinam a quantidade e qualidade dos trabalhos realizados.

Como um pacto informalmente firmado, o empregado apresenta as suas potencialidades, competências, habilidades e desempenho individual em geral, a partir da imagem que tem da organização como um todo (e não apenas das especificidades de seu cargo) e da produtividade que ele pode gerar para si e para a organização. Esta iniciativa do trabalhador está voltada não

só para a perspectiva de melhoria da sua vida financeira, mas também do seu bem-estar social e emocional, pois, uma vez destacado nas iniciativas e expectativas que a empresa tem acerca de seu desempenho, o empregado sente-se valorizado e motivado para participar ativamente das políticas empreendidas.

Pesquisas feitas sobre comprometimento, revelam que quanto mais forte a percepção do empregado de que a organização vai dar a ele o suporte que necessita, maior será o seu comprometimento com a empresa ou instituição onde trabalha (Paz, 1997, p. 152).

Vários autores, dentre eles, Moraes Ohayon; Leite (1989), Milani (1988), Gilbert (1978) e Rodrigues; House (1991), ao enfocarem a visão sistêmica da organização, inter-relacionam desempenho organizacional e individual e sugerem que os dois devem ser tratados de forma associada, da mesma maneira que a avaliação de desempenho ocupacional e a avaliação organizacional deveriam caminhar juntas.

Particularmente, a avaliação de desempenho ocupacional, força motriz da avaliação organizacional, utiliza metodologias que controlam e estimulam a obtenção dos resultados previamente estabelecidos pela organização, e, muitas vezes, “passa a ser adotada como forma de pressionar e controlar os empregados dessas instituições a fim de potencializar sua produção” (BRITO, 2000, p. 1).

O reconhecimento das melhores e das piores competências, identificadas a partir da Avaliação de Desempenho, subordinam os indivíduos a uma interiorização das regras de conduta da organização e a um poder disciplinar exercido sobre elas. Por outro lado, conforme Foucault (1981, p. 89), “... o poder é algo que circula, que funciona em cadeia, sendo exercido em rede. Nas suas malhas as pessoas não só constroem a dinâmica social, mas estão em posição de exercer o poder e de sofrer a sua ação e os seus efeitos”. Ele acrescenta que “Poder não é algo que se adquire, se toma ou compartilha, algo que se detém ou que se abre mão” (FOUCAULT, 1981, p. 94). Inversamente, o poder tem uma característica relacional e não está ligado a qualquer instituição específica, mas a práticas, técnicas e procedimentos que lhe concede efeito. O conceito de conhecimento-poder, abordagem utilizada por Foucault, desconhece a neutralidade do conhecimento, pois afirma que à medida que se conhece, gera-se poder e, por outro lado, o poder só é exercido como conhecimento (FOUCAULT, 1980, p. 52). “O poder é

exercido em virtude de as coisas serem conhecidas e de as pessoas serem vistas” (FOUCAULT, 1980, p. 154).

Assim compreendido, o poder confunde-se tanto com a condição de agir, quanto com a capacidade de tomar decisões para o alcance dos objetivos organizacionais, enquanto um fenômeno originário das interações sociais ocorridas nas organizações.

Claramente se distingue a noção de poder definida no presente trabalho do poder decorrente da iniciativa autoritária dos gerentes tradicionais. Nestes, a obediência é resultado de uma postura impositiva que não dá espaço para o diálogo, para a criatividade ou para qualquer iniciativa com caráter democrático, sendo o medo do chefe e o sentimento subordinação, os responsáveis pela boa conduta na organização. Nestes, o poder é centrado nas mãos de um chefe que tem a sua liderança baseada nos sistemas de recompensas ou punições formais da organização, para influenciar os seus subordinados a fazerem certas coisas. Essas bases de poder são chamadas de poder de recompensa e de coerção, onde evidencia-se a baixa satisfação entre os integrantes da equipe.

Diferentemente, o poder delineado por Foucault (1981, p. 102), representa o desejo de conhecer numa perspectiva criativa que, embora “excludente, repressor, censurador e oculto, ele produz realidades; ele produz conteúdos de objetos e verdades ritualizadas. A individualidade e o conhecimento advindo dele inicia-se com essa produção”.

O exercício do poder disciplinar empreendido nas organizações utiliza técnicas para gerenciamento de pessoas que passam pelas práticas sociais do enclausuramento, da distribuição dos indivíduos no espaço e no tempo e na hierarquização. No enclausuramento busca-se delimitar os espaços de cada indivíduo na organização, mediante a apresentação de regras e procedimentos fixados, que inevitavelmente introjetam nas pessoas o código de conduta da organização, incluindo valores, crenças, formas de realização do trabalho etc. Na distribuição dos indivíduos no espaço e no tempo cada pessoa deve ser lotada num determinado lugar e cada espaço organizacional deve ser ocupado por uma pessoa. Esta prática de gestão procura conhecer, dominar e utilizar o potencial das pessoas segundo a lógica da divisão do trabalho. Na hierarquização viabiliza-se uma vigilância hierárquica como função socializadora, que estabelece uma rede de relações de cima para baixo e até certo

ponto e de forma controlada, de baixo para cima. A vigilância hierarquizada possibilita o desenvolvimento de um poder que se auto-sustenta em razão de seus próprios mecanismos disciplinares que vigiam, punem, e moldam o comportamento cotidiano (BRITO, 2000, p. 6).

Estas práticas sociais, natural e consensualmente aceitas nas rotinas administrativas das organizações, imprimem uma estruturação de ações que são repartidas por todos os agentes da estrutura organizacional, lideranças, chefes e subordinados, compartilhadas por pessoas como membros de um grupo social, não sendo uma idiosincrasia por natureza, mas transmitidos de pais para filhos, como uma herança cultural.

As práticas de avaliação de desempenho, inseridas nesse contexto de costumes e valores subjetivos, que se caracterizam pela forma como uma sociedade percebe seu ambiente, suas regras, suas normas, papéis e valores, podem estar a serviço do poder disciplinar, por estimular um maior esforço e maior produtividade por parte dos funcionários na consecução dos objetivos organizacionais, relacionando-os às necessidades de desenvolvimento de carreira, tanto para o indivíduo, quanto para a organização.

A avaliação de desempenho ao estimular a competição e ao valorizar as ações individuais, “institucionaliza o paradoxo entre a cooperação e competição, aumentando assim a capilaridade do poder e do controle que dele emana” (MORGAN, 1983, p. 63).

A organização, composta por diversos grupos de interesses, internos e externos, possui um processo decisório que reflete uma negociação contínua desses interesses para manter e reforçar a coalização de poder. Assim, o dirigente, mediante vários mecanismos, entre estes o da Avaliação de Desempenho, tem uma tarefa intensa de negociação para enfrentar conflitos e ultrapassar restrições internas e externas para chegar às decisões. De uma forma geral, as decisões, tanto por parte do empregado quanto por parte da organização, são tomadas a partir da avaliação da qualidade e quantidade de benefícios a serem recebidos em relação ao esforço a ser desenvolvido. Numa perspectiva política, tomam-se as decisões com base na avaliação de como elas afetam cada pessoa, grupo ou empresa, numa conjunção de interesses, minimização de conflitos e lutas de poder.

Ademais, acresce-se que o poder exercido nas várias instâncias organizacionais é relativo, vez que ele perpassa por todas as pessoas que compõem a instituição e que possuem

conhecimento acerca das estratégias organizacionais. Este poder, enquanto capacidade de influência, estabelece-se “em razão de características e valores individuais e os tipos de desempenho ocupacionais, que podem variar, dependendo de como são estabelecidas as relações interpessoais de poder” (PAZ, 1997, p. 159).

A motivação surge somente depois de se ter um objetivo a concretizar, e é esse objetivo que, por sua vez, dá o impulso, ou seja, mobiliza as energias de uma pessoa e gera intenção de se concretizar algo. A premiação por resultados, incremento baseado na crença de que o indivíduo age segundo uma visão antecipada dos resultados, reafirma os valores da instituição e alimenta positivamente o poder disciplinar. A premiação aqui apresentada, tanto pode ocorrer “na forma de bônus em dinheiro”, como “na forma de um reconhecimento simbólico por excelência” (BRITO, 2000, p. 10).

As características individuais exigidas pelas organizações – habilidade política, inteligência e criatividade, assertividade, coragem e ousadia, flexibilidade e adaptabilidade – são identificadas e reforçadas a partir da aplicação da avaliação de desempenho, processo que implica necessariamente numa relação de poder.

Vivencia-se, contemporaneamente, um acelerado avanço tecnológico e metodológico nas estratégias gerenciais, como conquista da visão de grande escopo e de longo prazo na determinação dos propósitos e caminhos organizacionais, por meio de um processo contínuo de antecipação de mudanças futuras: extrair vantagens das oportunidades que se apresentam, examinar continuamente os pontos fortes e fracos da organização, estabelecer e corrigir curso de ação a médio e longo prazos e planejar para o alcance de resultados.

Para que se consiga viabilidade na consecução das mudanças imperiosas que hoje se apresentam às organizações, necessita-se de uma reordenação na filosofia e na prática gerencial da maioria das empresas públicas ou privadas, que devem ter como produto final novas formas de comportamento administrativo, além de novas técnicas e práticas de planejamento, controle e avaliação.

A teoria administrativa contemporânea é farta em demonstrar que o comportamento administrativo não só é influenciado por um conjunto de fatores internos da organização (objetivos, estruturas, processos e incentivos) mas também por fatores

de ambiência externa (econômicos, sociais, políticos, culturais etc.) e características individuais (MOTTA, 2000, p. 98).

Três acontecimentos organizacionais tomam fôlego e inspiram uma perspectiva integradora: o planejamento, a implementação e a avaliação. É necessário saber combinar e utilizar da melhor maneira os recursos, os valores e as oportunidades existentes. A formulação dos objetivos e a sua avaliação sucessiva, deve ser um processo contínuo, sistemático, realista e prático, no sentido de conhecer e intervir na realidade.

As empresas, visando a sua sustentabilidade no mercado, têm investido maciçamente nos recursos financeiros, tecnológicos, matéria-prima, processo de produção e de vendas, marketing etc. As pessoas, principais e fundamentais peças dessa engrenagem administrativa, são os profissionais que utilizam todos os recursos disponíveis representando os meios de trabalho, a criatividade, a ação propriamente dita, o desempenho e as decisões importantes da organização. Em contrapartida, a competência profissional não se limita ao eficiente uso destes recursos disponíveis. É imprescindível saber inseri-los no contexto empresarial vigente, a partir da visão de mercado e de negócio, do atendimento à satisfação do cliente e do foco nos resultados.

Cada empregado, indistintamente, de toda organização pública ou privada, deve canalizar as suas ações mediante uma compreensão do “negócio” da sua empresa para a obtenção dos resultados. Nessa perspectiva, a gerência de desempenho, na prática, confunde-se com a gerência de negócios.

Assim, para que o negócio tenha sucesso, é necessário que o desempenho seja bem gerenciado, a partir de um acompanhamento sistemático de avaliação de desempenho, que deve representar um elo entre a estratégia competitiva da empresa e o indicador de desempenho de seus colaboradores.

Diferencia-se, entretanto, metodologias de avaliação que são pautadas em vários aspectos, a saber:

- comportamentais: mais voltadas para as relações interpessoais onde fatores como cooperação, responsabilidade e sociabilidade têm uma importância maior;

- potencial do empregado: explorando eficácia e eficiência nas tarefas individuais, a partir das competências profissionais exigidas no exercício do cargo;
- resultado do trabalho: considera a avaliação individual como parte de um processo mais amplo de avaliação da organização. O trabalho que o profissional executa é avaliado a partir dos objetivos e metas organizacionais.

A análise dos itens acima descritos é que, embora incluindo aspectos não excludentes, a metodologia de avaliação considerada mais completa é a que concebe o “resultado do trabalho”, como parte integrante de um sistema mais amplo de gestão do desempenho organizacional.

O processo de mudança organizacional, a partir do uso de técnicas administrativas, tais como, a avaliação de desempenho e o planejamento estratégico (programas interdependentes), deve levar em consideração que, apesar do trabalho ser um processo social e cooperativo, os empregados possuem características individuais diferentes e contribuem de forma desigual para os resultados alcançados, mesmo que estejam submetidos a cargos semelhantes.

A adversidade de comportamentos dos empregados e as especificidades da cultura e do clima das organizações, reforça a inutilidade da transposição integral de modelos de Programas de Avaliação de outras organizações, mesmo que bem sucedidos, uma vez que “ela incorpora não apenas aspectos administrativos e econômicos (o que, quem, quando, para que e como avaliar), mas também valores culturais, psicológicos e éticos que permeiam as relações de trabalho” (GUIMARÃES, 1997, p. 2).

Às Instituições Públicas, em especial, inseridas nesses desafios que decorrem da revolução científico-tecnológica e informacional, urge repensar os seus novos papéis, em um ambiente em constante mudança, a partir de uma melhor organização do aparelho do Estado que ofereça transparência na aplicação eficiente dos recursos públicos. Essa eficiência requer uma redefinição também dos novos papéis dos colaboradores que compõem os diversos órgãos públicos, numa perspectiva de valorização profissional. “Não é uma operação para equacionar tecnicamente as divergências, abafar as discordâncias, homogeneizar os interesses e camuflar as contradições através de ajustes e aplicações instrumentais” (SOBRINHO, 1996, p. 73).

Muito pelo contrário, a incorporação de novas idéias ao setor público corresponde a alteração nas condições organizacionais existentes; exige mobilização de todos os recursos organizacionais no sentido de criar condições favoráveis, superar resistências e transformar as organizações públicas.

Sendo um processo coletivo, que deve contar com a sociedade civil especialmente no momento de avaliação dos serviços prestados, envolve mudanças individuais, grupais e estruturais, constituindo-se essencialmente no processo organizacional estratégico de criar condições que levem às mudanças desejadas.

Seja a empresa pública ou privada, o que não se pode desconsiderar é que o desempenho individual é o grande diferencial das organizações e que nele está centrada a garantia da produtividade social ou monetária. A avaliação de desempenho, sustentada em um modelo simplista de um processo de controle, vigilância e punição de pessoas, que tem como conseqüência a redução de espaços para a reflexão, da criatividade e da aprendizagem, deve ser desestimulada como instrumento de aferição e de controle. O fundamental é contribuir para que as organizações trabalhem com pressupostos filosóficos de enriquecimento do trabalho e qualidade de vida, o que certamente favoreceria a justiça nas avaliações de desempenho.

A Avaliação de Desempenho, como mecanismo de poder disciplinador, dá condição do empregado rever a sua prática numa perspectiva de superação das dificuldades, pessoais ou institucionais, a partir da compreensão do poder enquanto desejo de saber, que viabiliza a formação e o acúmulo do conhecimento. Dessa forma, um processo de avaliação institucionaliza o padrão de desempenho requerido pela empresa, com grande possibilidade de transformar este processo em mecanismo para implantar ou fortalecer o Programa de Gestão, o planejamento econômico-financeiro, enfim, a Política Institucional.

Neste capítulo, ao se buscar as “bases teóricas da avaliação de desempenho”, objetivou-se a compreensão do referencial a ser considerado na discussão da construção de um instrumento de medida para a UESB, que permita que a auto-regulação e que identifique os desvios entre o realizado e o desejado.

A partir de perspectivas de diversos autores mencionados no presente capítulo, constatou-se que a avaliação de desempenho, além de possuir os objetivos de identificação dos obstáculos e das circunstâncias críticas experimentadas no desempenho da função, bem como do estabelecimento do padrão de desempenho requerido pela empresa deverá perceber as pessoas com os seus próprios valores, interesses, aptidões, motivações, que têm de trabalhar em conjunto para atingirem objetivos comuns, o que, dessa forma, viabilizaria o “pensar” em sistemas formais de avaliação de desempenho para a UESB, como tentativa de criar formas válidas e fidedignas de medir o desempenho de seus servidores (professores e técnicos).

Concebida com um instrumental técnico complexo, que deve estar alicerçado na busca permanente de identificação dos possíveis desvios para aperfeiçoamento do processo, a Avaliação de Desempenho envolve questões de poder e punição.

O julgamento formal, inerente à avaliação, fortalece positivamente as iniciativas de poder e punição na administração organizacional vez que, apoiados em fatos e experiência, os gestores terão, na avaliação de desempenho, um instrumento de reflexão e análise das condições organizacionais que serão propulsoras ou restritivas do processo.

Dessa forma, fica assim revelada a importância da Avaliação de Desempenho na Administração Contemporânea, como ferramenta para corrigir e aprimorar processos institucionais, notadamente em organizações educacionais públicas.

CAPÍTULO II - A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

Dedicamos inicialmente este capítulo, em sua primeira seção, à definição da Avaliação do Estágio Probatório enquanto uma singularidade da Avaliação de Desempenho, apresentando a Lei e o Decreto Estadual que a prevê e imprime coercitividade à sua aplicação. Nas segunda e terceira seções, expomos experiências de outras Instituições Públicas, que demonstram as rotinas, os critérios estabelecidos e os sucessos e desvios das Políticas de Avaliação de Desempenho ensaiadas pelas Organizações.

2.1 A “Avaliação do Estágio Probatório” e a sua vinculação com a Avaliação de Desempenho

Nas empresas públicas todos os servidores são selecionados mediante a realização de Concurso Público de Provas e Títulos momento em que são definidas as responsabilidades, os conhecimentos, as experiências, as habilidades e outros requisitos profissionais e pessoais ao exercício do cargo público. A qualificação profissional exigida é causa ou requisito de desempenho e não o desempenho propriamente dito, pois o desempenho só se efetiva a partir de uma realidade concreta, o que pode, muitas vezes, variar de situação a situação.

Utilizando-se da mesma premissa básica da Avaliação de Desempenho, a Avaliação do Estágio Probatório, confronta algo que já aconteceu (resultado) com algo que já foi estabelecido antes (meta).

O argumento jurídico que sustenta a Avaliação do Estágio Probatório é a Lei 6.677 de 26/09/94, intitulada “Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado da Bahia”, a qual todos os servidores públicos estaduais são submetidos.

O artigo 27 da citada Lei prevê que todo Servidor Público Estadual, nomeado para o cargo de provimento efetivo, ficará sujeito a estágio probatório por um período de 03 (três) anos, durante o qual serão apuradas sua aptidão e capacidade para o desempenho do cargo (anexo Z).

A avaliação do estágio probatório permite, além de confirmar a validade do processo seletivo adotado pelas organizações públicas em que se procurou conhecer o potencial das pessoas, reconhecer as possíveis deficiências dos servidores e qualificar o desempenho efetivado.

No Decreto Estadual n.º 7899/2001, aprovado em fevereiro/2001 (anexo Z), estão previstos:

- a) A criação de uma Comissão de Estágio Probatório integrada por 03 servidores estáveis;
- b) A semestralidade da avaliação;
- c) A atribuição de quatro conceitos de avaliação do desempenho funcional: excelente, bom, regular e insatisfatório;
- d) A criação de escalas de pontuação e instrumentos específicos do sistema de avaliação pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB;
- e) As condições que estabelecem a incapacidade de inaptidão do servidor para o exercício do cargo: avaliação insatisfatória em dois fatores de julgamento numa mesma avaliação semestral e avaliação insatisfatória em um mesmo fator de julgamento em duas avaliações semestrais, consecutivas ou não;
- f) A apresentação de relatório circunstanciado, sendo obrigatória a indicação dos fatos, das circunstâncias e dos demais elementos que tenham servido de fundamento para a conclusão alcançada;
- g) O pedido de revisão da avaliação do desempenho funcional, por parte do servidor, a ser realizada por Comissão Revisora, que procederá a um estudo das provas apresentadas pelo interessado, sendo-lhe assegurado o contraditório e ampla defesa;
- h) A exoneração na forma de Lei, do servidor não aprovado no estágio probatório.

Numa empresa privada que, a partir dos índices financeiros constantes nos balanços anuais, consegue mensurar o seu sucesso, o desempenho dos seus colaboradores é acompanhado sistematicamente, oferecendo ao empregado a oportunidade de conversar e negociar com o(s) seu(s) avaliador(es) sobre o seu desempenho, proporcionando à empresa condições de detectar problemas do setor, serviço ou produto e definir novos planos de ação. As diretrizes desses planos de ação, nas empresas privadas versam sobre o que produzir e nos incentivos para que a produção seja atingível com cada vez maior eficiência, impulsionados pelo desejo de se conseguir maior lucratividade dentro de um sistema de mercado.

Os mecanismos do lucro e da competição proporcionam às empresas privadas meios de avaliação positiva quanto à qualidade das decisões tomadas.

Diferentemente, no setor público, os programas empreendidos buscam acima de tudo a prestação de melhores serviços à sociedade e o oferecimento de produtos de qualidade ao público. O sistema de custos e incentivos não oferecem ao gestor público condições de optar por um indicador geral que informe a eficácia de suas escolhas ou da eficiência com que as entidades sob sua direção desenvolvem seus serviços.

Necessita-se assim de medidas objetivas sobre os serviços oferecidos, os custos unitários e a geração de dados sobre produtividade organizacional, contribuindo para melhor avaliação das escolhas no que concerne aos produtos finais a serem oferecidos ao público.

Nas Instituições Públicas de Ensino Superior, em especial, utilizam-se várias categorias de recursos: materiais (permanente ou de consumo) e orçamentários (próprio, do tesouro estadual e federal, ou de terceiros). Os seus profissionais (professores e técnicos) são as peças mais importantes do contexto universitário, cujo objetivo principal é a produção e disseminação do conhecimento com atividades desenvolvidas no ensino, na pesquisa e na extensão.

Os Seres Humanos que compõem a Universidade (ou qualquer outra empresa, pública ou privada) são o sustentáculo para o êxito obtido na consecução dos objetivos e metas governamentais (eficácia), bem como no que concerne ao montante de recursos gastos para o atingimento de determinados objetivos (eficiência).

Assim, ao medir-se o produto de uma Universidade Pública, objetiva-se obter uma indicação da quantidade e qualidade dos serviços por ela produzidos no ensino, na pesquisa e na extensão.

Para tanto, necessita-se de um instrumento que permita um processo contínuo de acompanhamento dos resultados em relação ao processo de trabalho acadêmico ou administrativo, que possibilite o controle das atividades desenvolvidas pelo servidor em um determinado período de tempo, tendo como base os padrões de desempenho pré-estabelecidos e os produtos obtidos, propiciando deste modo a valorização dos profissionais a partir do acompanhamento de seus resultados.

Cabe ressaltar que o preço dos serviços prestados pelas Universidades não são objeto de uma avaliação de mercado onde se pode atribuir um preço, um valor venal, pois não podem ser definidos como tendentes a beneficiar um indivíduo na sociedade, mas, muito ao contrário, aplicam-se à sociedade como um todo. E mais, as atividades desenvolvidas pelas Universidades não estão exclusivamente vinculadas à produção de serviços, considerando que a Universidade é vista como instituição que pode “contribuir para a adequação das estruturas do Estado às aspirações democráticas em curso na vida política, nacional e internacional” e ser um “elemento ativo de intervenção democrática na vida da sociedade brasileira” (SGUISSARDI, 1998, p. 68).

A exemplo dos procedimentos adotados por outras Universidades Estaduais, como a Universidade Estadual de São Paulo – UNESP e a Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB necessita sensibilizar a comunidade para a necessidade de se construir democraticamente um instrumento objetivo para mensurar, avaliar e influenciar comportamentos relacionados ao trabalho, assim como seus resultados.

A Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB apresenta-se para o nosso estudo, como um laboratório a ser pesquisado, envolvido em uma rica variedade de saberes e incompletudes, que ora focamos a Avaliação de Desempenho dos servidores, técnicos e docentes, mais especificamente a Avaliação do Estágio Probatório, prevista no Decreto 7.899/2001.

Cumprindo uma determinação governamental, a Universidade pode acolher os elementos estabelecidos no referido decreto, sem contudo limitar-se a ele. O foco do processo é identificar a contribuição de um servidor (professor ou técnico) para o resultado da Universidade / Órgão e de que modo ele pode vir a ser aperfeiçoado, para que tanto o servidor quanto a Universidade, beneficiem-se desse ganho. Numa Instituição Universitária, onde o exercício do repensar contínuo do seu destino é uma prática, o processo coletivo de discussão pode ser acolhido favoravelmente e compreendido como parte da trajetória da Instituição.

A Avaliação do Estágio Probatório proposta como forma de garantir Recursos Humanos eficientes e eficazes para a composição do quadro de Pessoal das Instituições Públicas, não deve ter a pretensão nem de premiar, nem de punir e de ser policial, embora se reconheça que toda avaliação envolve um julgamento acerca da própria ação ou da ação alheia. Seguramente, esse estágio é de difícil operacionalização, de grande complexidade e bastante controverso.

Em uma primeira leitura, esse princípio poderia significar uma avaliação inútil, estéril, um grande faz de conta, já que não reforçaria os aspectos tidos como positivos, assim como não inibiria os aspectos tidos como negativos. Essa é a grande dificuldade da proposta. Uma segunda leitura, no entanto, aponta para uma outra análise: trata-se de investir no discernimento das responsabilidades individuais em consonância com os objetivos institucionais. Parte-se da premissa de que conhecendo as suas responsabilidades, os critérios de avaliação e contexto geral em que atuam, instituição e servidores, tomariam decisões que resultariam em novos patamares de qualidade.

Essa seria, conforme Ristoff (Professor Universitário que contribuiu na fundamentação do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras) a “função educativa da avaliação”.

Ainda, de acordo com o Professor Ristoff (1999, p. 73),

- a avaliação apresenta possibilidade de sucesso quando o avaliador:
- Conhecer o conteúdo do cargo do empregado;
- Ter a prática de reunir informações freqüentes sobre o desempenho;
- Procura e se utiliza de informações de outras observadoras dentro da organização;
- Limite a quantidade de críticas (talvez a 2 itens principais);
- Oferece apoio, aceitação e reconhecimento pelo trabalho bem realizado; e
- Permite a participação nas discussões.

Sendo assim, essa avaliação, ao promover o auto-aprendizado, a auto-regulação e a auto-correção institucional e individual, enquanto um processo contínuo e progressivo, contribuirá na construção de uma cultura de avaliação. Se esse mecanismo funcionar, a necessidade de punição, que é o ponto problemático e indutor de resistências, deixaria de ocupar lugar principal na pauta da avaliação. E como se trata de um processo que gera mudanças, também não seria neutra. Ao contrário.

Um outro aspecto importante a ser considerado, é que a avaliação do desempenho do servidor deve ter por objetivo a correção de desempenhos inadequados, o planejamento funcional do avaliado, a elaboração de um plano de desenvolvimento e qualificação e a identificação de necessidades de treinamento e de desenvolvimento para o estabelecimento de planos de ação. Pode ser entendida como uma oportunidade para o servidor expor seus pensamentos, aspirações e sugestões, aperfeiçoando os canais de comunicação entre servidores e entre estes e seus supervisores.

Analogamente à Avaliação de Desempenho, que tem com a sua prática a orientação do trabalho para a superação de suas limitações, a Avaliação do Estágio Probatório, na nossa opinião, deve ter como objetivos:

- 1) Facilitar o dirigente no gerenciamento dos recursos humanos sob sua responsabilidade;
- 2) Possibilitar a identificação do nível de desempenho das equipes de trabalho, a partir da valorização profissional;
- 3) Promover a oportunidade para que o servidor conheça seus pontos fortes e fracos, reforçando seu bom desempenho e corrigindo suas deficiências;
- 4) Estimular o autodesenvolvimento do servidor;
- 5) Identificar os servidores que precisam de treinamento e/ou aperfeiçoamento;
- 6) Incentivar o diálogo nas relações de trabalho, ampliando os canais de comunicação;
- 7) Apontar formas de melhor aproveitamento do potencial do servidor, quando for o caso;
- 8) Fornecer subsídios ao Plano de Carreira nos institutos de Promoção, Progressão e Acesso, bem como ao próprio processo de decisão do Estágio Probatório;
- 9) Fornecer dados para a elaboração de Planos de Ação, com vistas à otimização das várias áreas sob a coordenação da Pró-Reitoria de Administração e Recursos Humanos e de seus resultados e
- 10) Garantir maior resultado de trabalho, visando os objetivos fins da Universidade.

A Avaliação do Estágio Probatório, forma particular de avaliação, poderia ser empregada na UESB como um exercício de Avaliação de Desempenho de seus Servidores, Professores e Técnicos. O exercício configurar-se-ia como um teste de validade e fidedignidade do “protótipo”, face ao universo reduzido e à rotatividade específica da aplicação da Avaliação do Estágio Probatório, que permite uma reestruturação e revisão contínua da técnica e indicadores utilizados.

Conclusivamente, ao definir a Avaliação do Estágio Probatório como uma particularidade do Programa de Avaliação de Desempenho, ressalta-se a sua diferenciação pelo caráter obrigatório, com requisitos, prazos e condições pré-estabelecidos, cujo objetivo último é o de referendar a condição de estabilidade e permanência do servidor no serviço público.

2.2 Experiências de Avaliação de Desempenho vivenciadas por outras Instituições Educacionais

As Instituições e Empresas Públicas contemporâneas vêm buscando ampliar e redefinir o seu papel. Para tanto, políticas internas arrojadas devem ser implementadas visando redirecionar as ações do poder público responsável pelo desenvolvimento, pela justiça social e pela ordem do país, não lhe cabendo apenas preencher uma função de reprodução de estruturas, relações e valores, mas configurá-lo como atuante no processo de promover a capacitação de seus recursos humanos e de suas empresas para a inovação e a competição internacional.

O Programa de Avaliação de Desempenho configura-se como uma política importante para a elevação da qualidade do trabalho e resolução de problemas concretos da gestão pública, pois permite à organização e aos servidores públicos reverem estratégias e métodos de trabalho. As experiências relatadas a seguir foram adotadas com este objetivo.

2.2.1 Avaliação de Desempenho dos integrantes da carreira estatutária dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina

Concebida desde 1990, a Avaliação de Desempenho dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC é normatizada pela Resolução nº 121/90 do Conselho Universitário,

configurando-se com um processo contínuo e permanente, que busca o desenvolvimento e o crescimento profissional e institucional.

É um processo dinâmico e aberto, permitindo que tanto a chefia imediata quanto os servidores promovam periodicamente uma análise e reflexão sobre o desempenho no local de trabalho, dentro de um clima de confiança e respeito mútuos. Sob este prisma, o processo não se restringe ao ato de avaliar em si, mas se estende em forma de acompanhamento aos servidores que não apresentarem desempenho efetivo ou mesmo necessitarem de maior aperfeiçoamento (UFSC, 1991, p. 7).

Praticado 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.

As fichas de avaliação de desempenho são especificadas de acordo com cada um dos grupos ocupacionais instituídas pelo Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos - PUCRCE da UFSC, que fazem totalizar 4 (quatro) modelos de fichas, um para cada grupo ocupacional (figura 1).

| Grupo nível de apoio | Grupo nível médio | Grupo nível superior | Grupo nível gerencial |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Assiduidade • Conhecimento de Trabalho • Cooperação • Iniciativa • Interesse e Dedicção no Trabalho • Pontualidade • Relacionamento Interpessoal • Rendimento no Trabalho • Responsabilidade • Zêlo com Materiais e Equipamentos | <ul style="list-style-type: none"> • Assiduidade • Conhecimento do Trabalho • Cooperação • Iniciativa e Criatividade • Organização no Trabalho • Pontualidade • Qualidade do Trabalho • Relacionamento Interpessoal • Responsabilidade • Zêlo com Materiais e Equipamentos | <ul style="list-style-type: none"> • Assiduidade • Conhecimento do Trabalho • Cooperação • Iniciativa e Criatividade • Planejamento e Organização do Trabalho • Pontualidade • Qualidade do Trabalho • Relacionamento Interpessoal • Responsabilidade • Senso Crítico | <ul style="list-style-type: none"> • Assiduidade • Capacidade de Análise e Crítica • Comunicação • Conhecimento do trabalho • Desenvolvimento dos Subordinados • Direção e Controle • Liderança • Planejamento e Organização de Trabalho • Responsabilidade • Tomada de Decisão. |

Figura 1- Distribuição dos Fatores a serem considerados na Avaliação de Desempenho da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, por Grupo Ocupacional

Fonte: (UFSC, 1991, p. 13-14)

Os fatores identificados para cada Grupo Ocupacional possuem 3 (três) que se repetem em todos os grupos: Assiduidade, Conhecimento do Trabalho e Responsabilidade. Observa-se ainda que, embora às vezes alguns fatores se repetem em mais de um Grupo Ocupacional, os demais fatores estão distribuídos nas fichas de acordo com as peculiaridades ou expectativas acerca do desempenho de cada Grupo.

Outro destaque importante é que os fatores de avaliação apresentam pesos diferentes em cada Ficha de Avaliação, delimitados pela importância daquele fator em cada Grupo Ocupacional.

São 4 (quatro) as graduações de cada fator, que correspondem aos conceitos previamente estabelecidas:

- Fraco: desempenho sofrível, necessitando com urgência de desenvolvimento pessoal e/ou profissional;
- Regular: desempenho insuficiente, necessitando de ações de desenvolvimento de pessoal e/ou profissional.
- Bom: desempenho adequado;
- Ótimo: desempenho pleno ou excedente.

Por graduação, o conceito está relacionado a cada uma das descrições indicadoras de desempenho que aparecem em cada fator nas Fichas de Avaliação, e que encontram-se numeradas de 1 (um) a 4 (quatro).

Esclarece-se ainda que a disposição das graduações nas Fichas é diferente da ordem dos conceitos acima apresentada. Cada graduação contém um sinal negativo (-) localizado à esquerda e outro positivo (+) à direita. Estes sinais indicam o menor ou maior grau com que a graduação em questão retrata o desempenho apresentado pelo servidor da UFSC.

A análise que se faz destes elementos constantes no instrumento de Avaliação de Desempenho dos servidores da UFSC é que a sua utilidade está também pautada na necessidade de anotar as ocorrências, tanto positivas quanto negativas, durante o período da avaliação. A metodologia da avaliação utilizada na UFSC é individual e por isto a ficha de acompanhamento também é individual.

A Avaliação do Desempenho utilizada naquela Universidade dá direito ao servidor que obtiver no mínimo 7,00 (sete) pontos, correspondendo ao desempenho no mínimo bom, à progressão por mérito, seja pela via da Promoção Horizontal, seja pela via da Promoção Vertical.

Por Promoção Horizontal entende-se o crescimento salarial do servidor no cargo ocupado em função do desempenho desenvolvido pelo profissional durante um período de tempo. Por Promoção Vertical compreende-se o crescimento do funcionário para um cargo superior ao ocupado, onde são avaliados as habilidades, os conhecimentos, outros requisitos da qualificação profissional, assim como o desempenho do servidor durante um período de tempo.

O procedimento da avaliação ocorre da seguinte forma:

As Fichas de Avaliação são encaminhadas pelo Departamento de Pessoal aos diretores das Unidades Administrativas ou Acadêmicas, para distribuição às chefias imediatas e estas aos servidores sob sua supervisão.

Os servidores que estiverem em época de Avaliação recebem da chefia imediata sua Ficha de Avaliação e a Folha-Resposta, identificadas nominalmente, para fazerem sua auto-avaliação. Após o preenchimento e a assinatura da Folha-Resposta, devem devolvê-la à chefia imediata.

A chefia imediata recebe ainda um lote de Fichas de Avaliação identificadas nominalmente, correspondentes a cada servidor a ela subordinado, para proceder à avaliação destes servidores. Feito isso, deve transpor as repostas para a Folha - Resposta de cada servidor avaliado (UFSC, 1991, p. 15).

A operacionalização da avaliação é constituída de duas etapas - A primeira, de acompanhamento de desempenho, na qual, a partir de indicadores de desempenho definidos em cada unidade da Universidade e para cada grupo de cargos ou de funções, comparam-se os resultados alcançados pelo servidor com as ações estabelecidas no planejamento de atividades. A Segunda etapa, é a da avaliação propriamente dita, na qual se busca, por intermédio de informações identificadas durante a etapa anterior, elencar as ações gerenciais que possibilitem o aperfeiçoamento de desempenho do servidor.

A Avaliação de Desempenho da UFSC é considerada mais como um mecanismo de gestão do que de desenvolvimento de Recursos Humanos, sendo útil para identificar necessidades de

treinamento e de dificuldades funcionais dos diversos órgãos e setores que compõem a Universidade.

Embora caracterizada como uma Avaliação de iniciativa da Administração Central, a Avaliação de Desempenho da UFSC tem aceitação junto à Comunidade Acadêmica que acredita que esta prática tenha por objetivos: planejar, acompanhar e avaliar os resultados do trabalho dos servidores; subsidiar decisões relativas ao gerenciamento de recursos humanos e, por fim, complementar informações gerenciais sobre a aferição de resultados de programas e projetos da Universidade.

2.2.2 Sistema de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal de Uberlândia.

O Programa de Avaliação de Desempenho da Universidade Federal de Uberlândia – UFU é normatizado 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, p. 1).

A partir do dimensionamento de uma política de avaliação de desempenho voltada para a transformação institucional, o grupo de análise de desempenho é formado por uma Comissão composta pela própria equipe de trabalho, ou seja, servidores que exercem atividades afins e que tenham conhecimentos suficientes para se avaliarem mutuamente, devendo ter, no máximo, 20 participantes, incluindo a presença obrigatória da chefia imediata.

Para que a primeira avaliação de desempenho fosse efetivada no seio da Comunidade Acadêmica, foi desenvolvida uma fase preparatória que, de março a novembro de 1994, divulgou junto à Comunidade o conteúdo do projeto, definiu os objetivos e as metas das áreas para os oito meses seguintes, formou grupos avaliativos, definiu os componentes dos grupos avaliativos, as atribuições individuais de cada servidor e, por último, identificou os empecilhos para o alcance das metas e o preenchimento dos formulários: individual e do grupo.

A operacionalização da avaliação de desempenho na UFU se dá a partir da composição de grupos avaliativos, de subcomissões de avaliação e comissão geral da avaliação de desempenho e do apoio e participação das diversas unidades de avaliação. As características e atribuições das mesmas são:

- **Grupos Avaliativos:**

O grupo avaliativo é composto pela equipe natural de trabalho, ou seja, servidores que exercem atividades afins e que tenham conhecimentos suficientes para se avaliarem mutuamente, devendo ter, no máximo, 20 participantes, sendo que a chefia imediata faz parte de sua composição. As atividades avaliativas são definidas, levando-se em consideração as características da Universidade, bem como de suas finalidades na Instituição, de forma que sejam preservadas suas especificidades (UFU, 1998, Capítulos IV e VI).

- **Subcomissões de Avaliação:**

Cada grupo tem uma subcomissão de avaliação composta por um chefe, um servidor e seus respectivos suplentes. A subcomissão é responsável por “viabilizar a avaliação de seu respectivo grupo, orientando e coordenando as discussões, além de cuidar da parte burocrática do processo” (UFU, 1998, Capítulo V). Os membros da subcomissão são escolhidos pelo grupo.

A Subcomissão de Avaliação também é responsável por:

- efetuar a avaliação dos servidores que se afastarem, por motivo de licença, por mais de quatro meses na 2ª. etapa da avaliação, devendo tomar por base as avaliações anteriores no interstício de dois anos;
- efetuar a avaliação dos servidores que estiverem em férias, juntamente com eles, tão logo retornem para o trabalho e
- elaborar uma lista com o nome de todos os servidores que compõem o grupo avaliativo e que, por algum motivo, estejam afastados no período de avaliação.

- **Comissão Geral de Avaliação de Desempenho:**

É composta por representantes da Divisão de Avaliação de Desempenho, do Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições Federais de Ensino Superior de Uberlândia – SINTET, da Associação dos Docentes da UFU – ADUFU, da Comissão Permanente de Pessoal Técnico-Administrativo – CPPTA, da Comissão Permanente do Pessoal Docente – CPPD, dos estudantes, dos Dirigentes de cada Universidade de Avaliação Administrativa e Acadêmica e presidida pelo Pró-Reitor de Recursos Humanos. A Comissão Geral da Avaliação de Desempenho se reúne, ordinariamente, até dois meses após cada etapa da avaliação e, extraordinariamente, por convocação de seu presidente ou por solicitação da maioria dos seus membros.

A Comissão Geral de Avaliação de Desempenho tem como atribuições:

- I – analisar o processo de Avaliação de Desempenho visando a uma adequação do planejamento das ações institucionais, com vista ao cumprimento da sua função social;
- II – analisar os aspectos estruturais e a dinâmica do Sistema de Avaliação de Desempenho;
- III – analisar o processo de Avaliação de Desempenho enquanto instrumento de crescimento pessoal, de formação de equipes e de desenvolvimento da instituição;
- IV – analisar as informações advindas do processo de Avaliação de Desempenho;
- V – subsidiar o processo decisório da administração superior, priorizando as ações referentes à melhoria das condições de trabalho e
- VI – elaborar relatório conclusivo (UFU, 1998, Capítulo IX).

- **Unidades de Avaliação:**

As Unidades de avaliação auxiliam a Pró-Reitoria de Recursos Humanos – PROREH no planejamento, coordenação e execução do processo de avaliação, assim como centralizam informações sobre a avaliação dos diferentes setores que compõem e encaminham as informações finais advindas dos diferentes grupos, para a PROREH. As unidades de avaliação são: Gabinete do Reitor, Procuradoria-Geral, Auditoria Interna, Diretoria do Serviços Gerais, Diretoria de Obras, Pró-Reitoria de Planejamento e Administração, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Centro de Ciências Humanas e Artes, Centro de Ciências Exatas e Tecnologia, Centro de Ciências Biomédicas, Hospital das Clínicas, Hospital Odontológico e Veterinário, Diretoria de Ciências Agrárias e Fundações.

Com a fase preparatória desenvolvida e as comissões constituídas, a avaliação pode ser realizada, sendo que nas várias etapas de avaliação, ocorrem 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 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, p. 12).

Na Segunda etapa da avaliação é efetuado o fechamento do ciclo avaliativo com uma análise mais aprofundada do desempenho do servidor, considerando os dois anos de suas atividades pois, a cada dois anos, pode ocorrer ou não a concessão da progressão por mérito, com base nas últimas duas avaliações, e são discutidos 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, por alguma razão, faltou o cumprimento de alguma das etapas avaliativas.

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

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

A implementação do procedimento de avaliação, como já visto, é procedido pela Equipe de Avaliação, pelas Unidades Administrativas e Acadêmicas da UFU, pela Subcomissão de Avaliação, pelos participantes dos grupos avaliativos e pela Comissão Geral de Avaliação de Desempenho, sendo esta última a responsável pela elaboração do parecer conclusivo.

A continuidade, manutenção e acompanhamento do Sistema de Avaliação de Desempenho, fica sob a responsabilidade da Equipe de Avaliação, Comissão Geral de Avaliação de Desempenho, que analisa as informações, e pela Unidades Administrativas e Acadêmicas, que devem tomar as providências necessárias a partir das informações recebidas com as avaliações de desempenho.

A partir da presente caracterização do Sistema de Avaliação de Desempenho da UFU, pode-se identificá-la como bastante trabalhosa, exigindo a definição de avaliações em grupo, o que nem sempre é produtivo. Entretanto, possui valiosas dimensões que viabilizam, por um lado, a valorização de seus servidores, e por outro, a transformação institucional, a saber:

- Formação de uma cultura voltada para o planejamento;
- Início da articulação do trabalho dos servidores técnico-administrativos com as finalidades institucionais;
- Reflexão sobre a atuação profissional e os objetivos da universidade;
- Melhoria de resultados e dos locais de trabalhos a partir da identificação dos fatores ou empecilhos que impossibilitaram o alcance dos resultados desejados: ambiente físico, instrumentos de trabalho, capacitação, saúde, relacionamento interpessoal e outros;
- Racionalização com projetos de capacitação, que passaram a ser estruturados a partir das necessidades detectadas no processo;
- Possibilidade de reorganização das ações administrativas sob orientação da Avaliação de Desempenho e
- Aumento no grau de adesão ao conjunto de servidores ao projeto da instituição, a partir da compreensão e participação no trabalho realizado.

2.3 Experiências de Avaliação de Desempenho na Administração Pública Federal – Pesquisa ENAP

A Escola Nacional de Administração Pública – ENAP procedeu uma pesquisa, no ano de 1999, junto a 06 (seis) Instituições Públicas Federais, objetivando examinar criticamente as experiências dos sistemas de avaliação de desempenho na administração pública federal, bem como registrar e consolidar os detalhes dos vários projetos postos em prática, com o intuito de “apresentar informações e conhecimentos que apoiem os gerentes públicos na resolução de problemas concretos de gestão” (ENAP, 2000, p. 5).

Da pesquisa realizada, foram utilizados os elementos da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA e da Receita Federal de Belém – DRF/Belém, por se tratarem de Instituições públicas possuidoras de Sistema de Avaliação de Desempenho implantado já há algum tempo, apresentando condições e suporte nos relatórios sobre o Programa e a análise dos resultados obtidos ao longo dos anos.

No trabalho de pesquisa ENAP, são apresentadas algumas definições e conceitos sobre o tema que “podem auxiliar as Instituições Públicas a realizarem um trabalho mais qualificado no desenvolvimento de sistemas de avaliação de desempenho, apontando fatores-chave a serem considerados e amenizando algumas das dificuldades que ocorrerão durante o processo” (ENAP, 2000, p. 7).

Segundo o estudo elaborado, o desempenho no trabalho é efetuado por diferentes fatores:

- contexto extra-organizacional: situação econômica do país, oferta de mão-de-obra, oferta de empregos, legislação trabalhista e similares;
- características organizacionais: clima e culturas organizacionais, políticas e práticas de administração e de administração de recursos humanos, sistemas de recompensas e de punições, incluindo sistema de promoção funcionais e similares, relações de poder, resultados esperados pela organização como um todo e para cada um de seus elementos, atuação gerencial, formas de controle utilizadas na organização;
- ambiente de tarefas: características e escopo do trabalho, tipo de relacionamento interpessoal do grupo funcional, qualidade de comunicação com as chefias, suporte organizacional, meios disponíveis para realização da ação, competição entre grupos, adequação do ambiente físico e similares; e
- características do trabalhador: personalidade, habilidades, conhecimentos, atitude, idade, sexo, escolaridade, motivações, estilo cognitivo, aparência pessoal e similares (ENAP, 2000, p. 8).

Para cada um dos Sistemas de Avaliação de Desempenho pesquisados o estudo tece considerações a respeito de alguns dos aspectos definidos nos mesmos.

2.3.1 O caso da EMBRAPA

Na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA toda a política do Sistema de Avaliação de Desempenho é implementada sob a responsabilidade da “equipe de melhoria”, constituída por técnicos de diferentes unidades organizacionais da empresa e um coordenador.

Os responsáveis pela aplicação e uso da avaliação são os supervisores e gerentes das diversas áreas; a responsável pela continuidade/manutenção e acompanhamento técnico do sistema de avaliação de pessoal é uma equipe técnica do Departamento de Organização e Desenvolvimento, que também é responsável pela apresentação de sugestões e dos critérios da Avaliação Complementar do Comitê.

A metodologia da avaliação de desempenho da EMBRAPA é por objetivos e tem como premissa básica a efetividade do trabalho desenvolvido pela empresa que depende, em grande parte, da eficiência e da produtividade dos seus empregados. Constituindo-se como instrumento essencial na institucionalização das práticas gerenciais de planejamento, a avaliação de desempenho acompanha e julga a qualidade dos resultados do trabalho em todas as unidades da empresa.

O processo de avaliação pode ocorrer a cada ano ou em prazos menores, a partir de um prévio planejamento, tendo sempre as atividades (ENAP, 2000, p. 31):

- a) Planejar o trabalho individual – Resultado do diálogo aberto entre os supervisores e os membros das respectivas equipes de trabalho, o planejamento das atividades individuais contém os resultados esperados e os critérios de eficiência e eficácia do processo de produção, bem como as ações de desenvolvimento de pessoal que auxiliem na consecução dos objetivos fixados;
- b) Acompanhar o trabalho individual: É uma etapa constante de troca de informações entre supervisor e empregado, que identifica possíveis ações corretivas a serem adotadas; e

c) Avaliar o trabalho individual: objetivando comparar o executado com o planejado, a avaliação é uma ação resultante do acompanhamento e diálogo entre supervisor e empregado.

O planejamento individual prevê ações de desenvolvimento que não se limitam à simples indicação de treinamento e sim outras ações mais amplas, como a indicação de leituras de manuais sobre o funcionamento de máquinas e equipamentos, encontros e debates para planejar e replanejar o trabalho, estágios em serviço, interações com clientes, encontros técnico-científicos, dentre outras.

A avaliação Complementar do Comitê ocorre a partir da inter-relação da avaliação no desempenho no trabalho e nos aspectos comportamentais.

A chefia da unidade, além de abrir o processo de avaliação para fins de promoção e progressão salarial por mérito, explica a todos os participantes os objetivos da avaliação, as etapas do processo, a formação dos comitês, seu funcionamento e os instrumentos adotados. Depois, solicita a participação de todos na escolha, por eleição, dos seus representantes no(s) Comitê(s).

A metodologia sugerida pelo Departamento de Organização e Desenvolvimento pode ser ou não utilizada pelas unidades. Caso esta opte pela utilização da metodologia sugerida pelo Departamento, são formados os Comitês setoriais, por setores ou áreas. Os Comitês são constituídos por representantes dos empregados e pelas chefias das unidades.

Algumas características são exigidas aos membros participantes dos Comitês, conforme discriminado a seguir:

- visão globalizada das atividades desenvolvidas pelos empregados do setor/área e da formação dos agrupamentos funcionais da unidade (no caso de Comitê setorial);
- conhecimento das atividades dos setores de cujo comitê é participante (Comitê setorial);
- visão globalizada das atividades desenvolvidas pelos empregados ocupantes de cargo em comissão (comitê geral);
- iniciativa de procurar informar-se sobre as atividades desenvolvidas pelos empregados (todos os comitês);
- habilidade de verbalizar idéias, opiniões, sugestões, críticas etc. (todos os comitês); e
- conhecimento dos erros clássicos que podem ocorrer na avaliação de desempenho (todos os comitês) (ENAP, 2000, p. 32).

Os grupamentos funcionais são definidos após a constituição dos Comitês e devem ser formados por empregados que realizem trabalhos semelhantes. A cada avaliação, novos agrupamentos são formados, e os empregados são informados a respeito do agrupamento ao qual pertencem.

São sugeridos instrumentos de avaliação distintos para os funcionários Ocupantes de Cargos Efetivos e para os ocupantes de Funções Gratificadas. Para a avaliação sugerida pelo Departamento de Organização e Desenvolvimento são utilizadas as fichas de avaliação e de consolidação global.

Conforme já citado, cada unidade tem a liberdade de escolha dos avaliadores e dos pesos que serão atribuídos a cada uma das avaliações efetuadas. A sugestão do Departamento é pela realização da auto-avaliação, com peso 1, da avaliação da chefia imediata, com peso 2, e da avaliação do comitê setorial, com peso 1. Efetivadas as avaliações, o comitê setorial formula as propostas de promoção e progressão salarial e as encaminha para o comitê geral.

A consolidação das propostas dos comitês setoriais da unidade são consolidadas no comitê geral, que, em conjunto com os comitês setoriais, procede os ajustes necessários.

Nos casos de empate nas médias dos desempenhos dos Ocupantes de Cargos Efetivos e dos Ocupantes de Funções Gratificadas, a preferência será dada àquele que obtiver maior nota em três fatores de mérito, considerados como os mais importantes, pelo Comitê Geral, para o exercício das atividades dos funcionários em questão.

Após a finalização das avaliações, cada unidade encaminha as propostas de promoção e progressão salarial juntamente com um relato dos critérios utilizados para a avaliação complementar e para a concessão de referências salariais.

Segundo a pesquisa da ENAP (2000, p. 44), o sistema de avaliação da EMBRAPA tem uma complexidade de cálculos para obtenção dos índices de resultados alcançados, de impacto da atividade e do score de avaliação, o que pode gerar dúvidas com relação aos resultados obtidos na avaliação. O cálculo de índices relativos para posicionar o avaliado em relação aos demais empregados da categoria funcional, apesar de ser visto por alguns autores como um aspecto negativo que deveria ser eliminado das avaliações, é interessante por estar

considerando: as metas e seus pesos (em função de complexidade, tempo despendido para execução, prioridade, e outros considerados importantes pela unidade); resultado esperado e os padrões de desempenho para o mesmo; a importância das metas em função do impacto sobre os objetivos da unidade e a disponibilidade dos meios necessários para alcance das mesmas.

Em contrapartida, a pesquisa também revela avanços no sistema de avaliação da EMBRAPA, que vão desde a melhoria da organização do trabalho e do acompanhamento dos trabalhos realizados, e clareza quanto aos usos que serão dados aos resultados da avaliação até a elevação do alcance de metas estabelecidas.

2.3.2 O caso da Receita Federal de Belém

O Sistema de Avaliação de Desempenho da Receita Federal de Belém – DRF/Belém fica sob a responsabilidade de funcionários das DRF de Belém, Recife e Curitiba, de algumas Superintendências e do Coordenador e Assistente da COPOL - Coordenação de Programação e Logística da Secretaria da Receita Federal, com o auxílio de uma consultoria especializada.

Na DRF/Belém, as etapas desenvolvidas para a avaliação são:

- negociação de metas individuais e grupais;
- execução das metas do período;
- entrevista para:
- avaliação de desempenho referente ao período anterior;
- negociação de metas para o período seguinte;
- avaliação das competências de acordo com a área de trabalho;
- definição do plano de desenvolvimento de competências;
- compilação das avaliações de metas e de competências e
- inclusão de novas ações na área de capacitação e desenvolvimento de recursos humanos (Projeto Crescer), visando desenvolver competências.

A avaliação global é fundamentada em dois fatores básicos de mensuração, cada um deles equivalendo a 50%:

- avaliação por resultados: mensuração do cumprimento de metas definidas e negociadas entre gestores e funcionários e
- avaliação por competências: avaliação de competências alinhadas com os valores e objetivos estratégicos da delegacia e necessárias à realização das metas previamente acordadas (ENAP, 2000, p. 33).

Na avaliação, propriamente dita, os funcionários participam efetuando a auto-avaliação e a avaliação dos superiores imediatos. As chefias, por sua vez, efetuam a auto-avaliação, a avaliação dos subordinados e a avaliação do seu superior, quando é o caso.

Na entrevista de *feedback* é analisado o alcance das metas nos aspectos quantitativos e qualitativos e a forma como as metas foram atingidas. São analisadas também as competências demonstradas pelos avaliados, considerando todos os níveis de avaliação, identificando os pontos convergentes e divergentes em busca de um consenso sobre os mesmos.

As competências são definidas por área de trabalho (chefias, áreas de atendimento, atividades internas e externas), a partir da descrição de perfis desejados e alinhados com os valores e objetivos estratégicos da organização. Estes perfis foram definidos em reuniões em que participaram todos os representantes envolvidos.

As competências desejadas também são definidas, como, por exemplo, visão abrangente da organização e do ambiente, liderança, criatividade, senso de justiça, relacionamento interpessoal, disponibilidade para novas aprendizagens, habilidade para trabalho em equipe, capacidade para administrar tempo, habilidade de negociação, maturidade, visão global do serviço/foco no cliente, comprometimento, iniciativa, capacidade de planejamento e organização do próprio trabalho, perspicácia, senso de investigação e comunicação eficaz.

As dificuldades, segundo o estudo ENAP (2000, p. 45), residem na definição do conceito destas competências e na possibilidade de negociar conceitos de competência. A pesquisa aponta que a inclusão de competências para avaliação de desempenho também pode trazer alguns problemas quando o trabalho a ser realizado exige competências específicas e o indivíduo possui vários tipos de competências para a realização de uma mesma tarefa e,

segundo a situação, escolhe uma ou outra, variando de acordo a dificuldade encontrada no alcance de resultados satisfatórios. Isto decorre do fato da competência tratar-se de um atributo pessoal, que depende também de educação e de exercício e influencia o resultado obtido na realização de um trabalho.

A pesquisa ENAP (2000, p. 73) afirma que, de acordo com a equipe responsável da DRF/Belém, os resultados obtidos com o Sistema de Avaliação propiciaram um alto impacto na gestão de pessoas, criando mecanismos de *feedback* entre chefia e colaboradores e também um alto impacto na gestão de resultados, provocando resultados positivos no Órgão, devido ao estabelecimento de metas previamente negociadas.

Nas instituições públicas ou privadas, todos os gestores, formal ou informalmente, avaliam o desempenho de seus colaboradores; o problema coloca-se quando essa avaliação, por ser informal, não retrata a realidade dos fatos, seja pela falta de equidade, pela valorização de elementos errados ou seja pela desvalorização de dimensões importantes.

O objetivo deste capítulo foi o de apresentar experiências ‘bem sucedidas’ e que podem contribuir na formulação de uma proposta do sistema de avaliação de desempenho para a UESB.

Nos estudos indicados, a melhoria do desempenho só é conseguida se a avaliação de desempenho utilizada possuir critérios percebidos como justos e exatos pelos participantes da organização. Os mesmos trabalhos apresentam evidências de que é mais o processo ou método utilizado para avaliar, que condiciona a satisfação de quem é avaliado, do que a pontuação obtida ou o resultado da avaliação.

As experiências evidenciaram também a relevância dos indicadores utilizados, o valor da discussão de planos e dos objetivos durante a sessão de avaliação e a importância do conhecimento do que se pretende avaliar. Dessa forma, clarifica-se que não existe nenhum método de avaliação que seja globalmente melhor. O fundamental é o conhecimento sobre a finalidade da avaliação, o nível a ser avaliado e a natureza do empreendimento da organização e, a partir daí, poder-se-á construir um sistema de avaliação de desempenho apropriado, fruto das perspectivas estratégicas dos gestores e da discussão conjunta com os colaboradores.

CAPÍTULO III – A INVESTIGAÇÃO: O ESTUDO DE CASO

Este capítulo tem como objetivo contextualizar a Avaliação de Desempenho no ambiente da UESB, no que diz respeito a experiências vivenciadas de avaliação, conceituações e exigências da sua aplicabilidade, e caracterização de um programa para a Universidade.

Explicitamos também os critérios de escolha da técnica de Grupo Focal para a investigação, sua aplicabilidade e adequação à pesquisa qualitativa, pormenorizando os procedimentos utilizados para a constituição dos grupos e análise dos resultados.

3.1 Caracterização da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

A presente dissertação, classificada como uma pesquisa qualitativa, tem como estratégia de investigação o estudo de caso, que necessita ser contextualizada a partir de uma organização determinada. Assim, no início deste terceiro capítulo apresenta-se a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, seus integrantes, sua estrutura administrativa, sua dinâmica e política, que constituem o objeto e foco de estudo da presente pesquisa, e que aglutinam informações importantes para a análise do “Processo de Avaliação de Desempenho em uma Universidade Estadual da Bahia: possibilidades e obstáculos na perspectiva da Comunidade Acadêmica”.

3.1.1 Localização Geográfica da UESB

A região onde se insere a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB, localiza-se no Sudoeste do Estado da Bahia (Anexo A₁).

A cidade de Vitória da Conquista, sede da UESB, é a terceira cidade do Estado da Bahia em termos populacionais, com 262.585 mil habitantes, segundo censo/2000 do IBGE, e o centro polarizador da região. Esta, dista cerca de 510 km da cidade do Salvador, capital do Estado da Bahia. É o centro de atração populacional devido às condições de habitação, de emprego e sobrevivência serem favoráveis, principalmente devido a um comércio bem dinâmico.

A abrangência espacial da Região Sudoeste, centralizada em Vitória da Conquista, é muito ampla. Partindo-se do princípio da existência dos três campi universitários nas cidades de Vitória da Conquista, Jequié e Itapetinga, pode-se considerar a relação direta com mais de 60 municípios.

A Região Sudoeste da Bahia, concentra mais de 50% da produção baiana de café, possui uma sólida tradição empresarial na agropecuária, no comércio, em alguns serviços e em certos ramos industriais, e apresenta com uma crescente oferta de ensino de terceiro grau e de cursos técnicos e tem a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB como uma referência e apoio na articulação do debate e da reflexão sobre possíveis alternativas para o desenvolvimento regional.

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

Por esta razão, a presente dissertação buscou desenvolver um estudo que permitisse investigar a aplicabilidade de um instrumento de avaliação de desempenho na Comunidade Universitária como forma de conhecer melhor as contribuições das pessoas na Instituição, favorecendo a composição de um processo de delineação, obtenção e fornecimento de informações úteis ao julgamento do servidor e da sua ação na estrutura organizacional da Universidade.

3.1.2 Identificação da UESB

A Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia é uma instituição multi-campi com três unidades, localizadas nos municípios de Vitória da Conquista, Jequié e Itapetinga, todos situados na 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.

As três sub-regiões correspondem às seguintes microregiões homogêneas na tradicional classificação do IBGE: Planalto de Conquista, Jequié e Pastoril de Itapetinga (anexo A₂).

3.1.3 Missão e Objetivos da UESB

A Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, através da Assessoria Técnica de Finanças e Planejamento – ASPLAN, e referenciada nos princípios do Planejamento Estratégico Participativo, realizou no período compreendido entre 02/02/1996 a 02/05/1997, 28 (vinte e oito) Seminários de Planejamento Estratégico e 02 (dois) Seminários de Revisão de Planejamento, que viabilizaram a definição de missões, questões e ações estratégicas para a Universidade, e os diversos órgãos que a compõem, a partir de amplas reuniões com os Setores Administrativos e Acadêmicos, e da contextualização das situações de trabalho e dos objetivos maiores da Instituição.

Instalava-se assim uma dinâmica de trabalho que resultou na produção coletiva sistematizada e que redundou na definição da missão da UESB:

“PRODUZIR, SISTEMATIZAR E SOCIALIZAR CONHECIMENTOS PARA A FORMAÇÃO DE PROFISSIONAIS E CIDADÃOS, VISANDO A PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO E A MELHORIA DA QUALIDADE DA VIDA”.

Constituem-se, a partir da definição dessa Missão, como objetivos gerais da UESB:

- Participar efetivamente do processo de produção do conhecimento científico, tecnológico e humanístico, tendo como horizonte as demandas da sociedade;
- Realizar o ensino de qualidade, de modo que sejam formados recursos humanos capazes de participar, enquanto profissionais competentes, no projeto de democratização e desenvolvimento da sociedade;
- Atender às demandas dos segmentos mais amplos da população, em especial outros setores da sociedade, que não a sua clientela habitual, promovendo o acesso ao conhecimento socialmente produzido;
- Exercer, na plenitude a sua autonomia, o papel crítico que lhe é inerente, como fórum privilegiado de consciência nacional, oferecendo à sociedade as diversas possibilidades de análises conjunturais;
- Entender os desafios postos por demandas sociais específicas, principalmente àquelas inerentes ao desenvolvimento científico e tecnológico, que excluem importante parcela da população dos benefícios;
- Fundamentar a melhoria do trabalho na UESB na dimensão da qualidade de vida e
- Desenvolver as atividades de ensino, pesquisa e extensão de forma indissociável.

3.1.4 Estrutura Administrativa

A atual estrutura administrativa da UESB foi estabelecida pelo Regulamento da Universidade aprovado pelo Decreto Estadual 7.329/98 (anexo A₃ - Macro Estrutura), com a organização básica subdividida em órgãos da Administração Superior e Órgãos Suplementares, que a seguir apresentamos.

Compõem os Órgãos da Administração Superior: i) o Conselho Universitário – CONSU; ii) o Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão – CONSEPE; iii) o Conselho de Administração – CONSAD e iv) a Reitoria.

Ao CONSU, órgão superior de deliberação, compete formular, com prioridade, a política universitária, definir as práticas gerais das áreas acadêmica e administrativa e funcionar como instância revisora, em grau de recurso, das deliberações relativas ao âmbito da sua competência.

Ao CONSEPE, órgão superior de deliberação, compete a definição das diretrizes e da política de ensino, pesquisa e extensão da universidade, observando a política geral da UESB.

Ao CONSAD, órgão máximo na estrutura da universidade, compete a formulação e aprovação da política geral da UESB e de seus planos plurianuais.

À Reitoria, órgão executivo da administração superior, compete o planejamento, coordenação, supervisão, avaliação e controle da Universidade, tendo como auxiliares de direção superior: i) Gabinete do Reitor; ii) Vice-Reitoria; iii) Procuradoria Jurídica; iv) Assessoria Técnica; v) Unidade Organizacional de Informática; vi) Pró-Reitoria de Administração e Recursos Humanos; vii) Pró-Reitoria de Graduação; viii) Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação; ix) Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários.

Por sua vez, compõem os órgãos suplementares da UESB: i) Bibliotecas Central e Setoriais; ii) Diretoria de Órgão Especial - Centro de Treinamento Profissional; iii) Diretoria do Campo Agropecuário – DICAP; iv) Diretoria Técnica Operacional em Recursos Áudio-Visuais – DITORA; v) Editora Universitária; vi) Gráfica Universitária; vii) Museu Regional; viii) Prefeituras dos Campi; ix) Produtora Universitária de Vídeo – PROVÍDEO; x) Serviço Médico Odontológico e Social.

Estes órgãos são intitulados suplementares por destinarem-se a auxiliar as atividades de ensino, pesquisa, extensão e execução de programas aprovados pela Reitoria ou pelos Departamentos para toda a Universidade.

3.1.5 Estrutura Acadêmica – Unidades Acadêmicas com seus respectivos Cursos de Graduação e Pós-Graduação

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

O Departamento Acadêmico é o órgão responsável pelo planejamento, execução e avaliação das atividades didático-científica e administrativa, com competências definidas no Regimento Geral, sendo prioritariamente, responsável por um ou mais cursos afins, porém, pela estrutura

colegiada, relacionam-se ou integram-se com outros cursos, disponibilizando docentes para ministrar disciplinas. A UESB possui 26 cursos de Graduação e 45 cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* (dados de dezembro/2001), oferecendo ainda oito Mestrados Interinstitucionais, em parceria com algumas Universidades cuja qualidade de suas atividades são de reconhecimento nacional (detalhamento e dados quantitativos são apresentados no anexo A).

O Colegiado de Curso é o órgão de coordenação didático-pedagógica dos cursos de graduação e pós-graduação, com competências definidas no Regimento Geral, com o quantitativo de 24 Colegiados, cuja relação de Colegiados por curso e Campus estão discriminados no anexo C.

3.1.6 Atividades Acadêmicas da UESB

A Comunidade Acadêmica da UESB compreende os 4494 alunos da graduação, os 727 alunos da pós-graduação, os 539 Docentes e os 346 Servidores Técnico-administrativos, conforme apresentam os anexos G, I, J, M e O.

- **Graduação e Pós-Graduação**

Os cursos de graduação da UESB representam a qualificação de profissionais nas várias áreas de conhecimento, com concentração maior no Campus de Vitória da Conquista da área de Ciências Sociais e Humanas, no Campus de Jequié de Ciências Biológicas e no Campus de Itapetinga das Engenharias e das Ciências Agrárias .

E os cursos de pós-graduação, contando a cada ano com um número maior de alunos, cumpre um importante papel social, não só por ser a única Universidade pública situada no Sudoeste Baiano, mas principalmente por oferecer aos profissionais da região o acesso à qualificação de excelente qualidade (dados quantitativos constantes no anexo I).

Os oito cursos de Pós-graduação *Stricto Sensu* oferecidos pela UESB sob a modalidade de Mestrados Interdisciplinares, atendem a um quantitativo de 123 alunos das Comunidades Universitárias e Regional, com uma repercussão bastante positiva. Atualmente, somente os Campi de Vitória da Conquista e Jequié dispõem de Cursos de Mestrado (informações detalhadas constando do anexo J).

Os Cursos de Mestrado Interinstitucionais apresentam-se como uma alternativa à qualificação dos Quadros de Docente e Técnico da UESB, vez que, além de minimizarem os custos, possibilitam àqueles profissionais, que não têm disponibilidade de afastamento, a qualificação em concomitância com a atividade profissional. No período compreendido entre 1996 e 2000, a ampliação foi de 1230% nas vagas oferecidas, que numericamente saíram de 10 para 123 alunos matriculados.

- **Pesquisa**

A Pesquisa científica é uma atividade essencial a ser desempenhada por qualquer instituição de ensino superior. Além de produzir conhecimentos novos e contribuir para a evolução da ciência, a pesquisa científica, se articula com os interesses e demandas da sociedade, é um importante instrumento gerador de alternativas para a melhoria da qualidade de vida da população.

A UESB tem buscado constituir e consolidar grupos de pesquisadores, cujos trabalhos desenvolvidos sejam capazes de interferir positivamente, transformando o cenário da região.

Buscando atender às demandas da Região Sudoeste, a UESB, no ano de 2001, aprovou o desenvolvimento de 156 projetos de pesquisa nas áreas de Ciências Agrárias, Ciências Humanas e Sociais, Ciências Biológicas e da Saúde e Ciências Exatas e da Terra, que estão em andamento. Das pesquisas até então concluídas algumas apresentam aplicação direta junto a Comunidade, instituições e empresas, com transferência de tecnologia voltadas para a realidade regional e contribuição para a participação institucional nos debates sobre os grandes temas de problemas da região (Programa de Avaliação Institucional da UESB, Fascículo II, 109).

- **Extensão**

A Extensão é o processo educativo, científico e cultural que insere a Universidade na comunidade regional, procurando intervir na qualidade de vida da população, possibilitando a formação de uma consciência crítica, voltada para o pleno exercício da cidadania.

A Extensão na UESB tem-se evidenciado como o caminho de integração entre a Universidade e a Comunidade Regional, consolidando-se como instrumento capaz de operacionalizar a relação teoria/prática, tornando a Universidade uma tradutora e difusora do conhecimento. Constitui-se em um exemplo de parceria para a melhoria da qualidade de vida da região. Intensifica as relações com a comunidade, favorece a elaboração de uma nova cultura da cidadania e seu pleno exercício. Confirma o compromisso da UESB com a promoção de ações integradas.

Ao longo dos últimos cinco anos a Universidade tem desenvolvido um maior número de projetos contínuos e eventos esporádicos, fortalecendo o ensino e a pesquisa através das linhas extensionistas: Educação Básica, Preservação e Sustentabilidade do Meio Ambiente, Promoção à Saúde e Qualidade de Vida, Desenvolvimento da Cultura, Transferência de Tecnologia Adequada em Agropecuária, Atenção Integral ao Adolescente e ao Idoso, Capacitação e Qualificação de RH e Gestão Pública, Reforma Agrária e Trabalho Rural, Projetos Interdisciplinares (Programa de Avaliação Institucional da UESB, Fascículo II, p. 115).

3.1.7 Corpo Docente e Técnico

O quadro de pessoal docente da UESB compreende os 437 professores integrantes da carreira do magistério (corpo docente permanente) e os 102 professores temporários (substitutos e visitantes) e são regulamentados pelas leis 4.793/88 e 7176/97, cujos quantitativos por Campus encontram-se detalhados no anexo M.

Vale ressaltar que a ampliação do Quadro Docente entre o período compreendido entre 1996 a 2000, foi de 39,6% para o Quadro Permanente e de 308% para o Quadro Temporário. Visualiza-se assim a desproporcionalidade entre a ampliação do Quadro Permanente de Docente para o Quadro Temporário, bem como para as demais atividades de ensino desenvolvidas pela UESB: nos cursos de graduação (148%), nos cursos de pós-graduação Lato Sensu (104%) e nos cursos de pós-graduação *Stricto Sensu* (680%).

Os 346 Servidores Técnico-administrativos que, atuando nas diversas áreas da UESB, de apoio às atividades de ensino, pesquisa, extensão e na administração da Universidade, são

distribuídos por Campus, setor e nível de qualificação profissional, levando-se em conta a demanda e a complexidade das atividades a serem desenvolvidas na Universidade (a distribuição dos Técnicos por Campus constando no anexo O).

Ressalta-se que, enquanto em outras Universidades a relação do quantitativo de Docentes comparativamente ao quantitativo de Funcionários é de um para dois, na UESB o quantitativo de Professores efetivos excede em 91 o número de servidores Técnico-Administrativos.

3.1.8 Programas Estratégicos da UESB

A UESB enquanto uma Instituição sintonizada com os problemas regionais, na articulação de suas ações de ensino, pesquisa e extensão, bem como comprometida com a qualidade de seus resultados, a tolerância e ousadia para instituir práticas acadêmicas de rupturas e vanguardas que apontem para a superação dos desafios sociais referentes à atuação de uma Instituição de Ensino Superior, vem desenvolvendo alguns Programas estratégicos que recentemente têm movimentado as Categorias de Técnicos e Docentes, em experiências desafiadoras: i) Programas de Formação de Professores; ii) Orçamento Participativo; iii) Programas de Educação a Distância; iv) Mestrados Próprios; v) Programa de Avaliação Institucional e vi) Programa de Modernização da Gestão .

As demais informações acerca da identificação e da história da UESB, Atividades de Pesquisa e Extensão desenvolvidas, detalhamentos dos Programas Estratégicos da Universidade, Produção Científica, Programas de Bolsas de Monitoria, Programa de Desenvolvimento Regional Sustentável, Extensão e Iniciação Científica e Órgãos / Setores de Apoio Acadêmico (laboratórios e bibliotecas), estão disponíveis no anexo A do presente trabalho.

3.2 Contextualização e Justificativa para a utilização da Técnica de Coleta de Dados

Criada há 22 anos, a UESB é uma Instituição nova e que vem enfrentando desafios em razão da composição dos seus quadros docentes e técnicos, definição das linhas de pesquisa e extensão, expansão acelerada dos seus cursos de graduação e de pós-graduação, enfim criação de estratégias de gestão que viabilizem a consolidação da Universidade enquanto Instituição

comprometida com a reconstrução e transformação da Sociedade, em especial do Sudoeste da Bahia.

Inserida num contexto de mudança, os desafios colocados à UESB perpassam pela medição do produto resultante da indicação de quantidade e qualidade dos serviços por ela produzidos no ensino, na pesquisa e na extensão. Esta necessidade de medição é resultante por um lado da exigência governamental que, através da Lei de Diretrizes e Bases – LDB instituiu a Avaliação Institucional como condição para o recredenciamento das Universidades, e por outro, pela ampliação da esfera pública que imprime à Sociedade uma postura de cobrança pela prestação de contas dos objetivos alcançados, por parte das empresas públicas.

O único instrumento de medição existente na UESB é o formulário de “Avaliação de Desempenho Docente” entregue aos discentes, ao final de cada semestre letivo. Cumprindo muito mais com um rigor acadêmico do que com uma análise das questões metodológicas e de conteúdo do ensino superior, o mencionado instrumento não faz parte de uma política de conscientização dos departamentos e colegiados junto aos discentes acerca do objetivo e importância dessa Avaliação, incorrendo numa ausência de credibilidade dos resultados auferidos.

As contribuições individuais dos participantes, gravadas em fitas de vídeo e de áudio, foram posteriormente transcritas com identificação nominal, categorizadas, em separado, por grupo focal.

O projeto deve ser constituído de procedimentos quantitativos e qualitativos que se comunicam reciprocamente, e que visem estimular a auto-reflexão da Universidade sobre suas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Neste contexto, os estudantes, professores e técnicos participariam da avaliação interna, como um processo contínuo e crítico a ser desenvolvido, cada grupo inter-relacionado com os seus pares afins.

Acresce-se a Avaliação externa, como uma expressão da sociedade dos resultados exibidos pela Universidade, que oportuniza a manifestação através de “Comitês Externos”, oportunidade em que devem ser apresentados os interesses e expectativas dos diversos atores da sociedade civil envolvida.

A fundamentação teórica apresentada no Capítulo I e as experiências de Avaliação comentadas no Capítulo II, na prática ou teoricamente, configuram uma diversidade de informações sobre o Processo de Avaliação, que, para serem experimentados, devem adequar-se à realidade institucional previamente reconhecida.

Como regras gerais e elementos chaves, tem-se:

- 1- O instrumento deve ser simples, racional, com o menor volume possível de papel e o mínimo de burocracia;
- 2- O instrumento deve ser individualizado, flexível e que apresente a realidade funcional de cada servidor;
- 3- A divulgação das informações devem ser objeto de discussão do grupo de avaliação, cabendo algumas diretamente ao grupo de trabalho e outras à Área de Desenvolvimento de Pessoal, com as recomendações pertinentes;
- 4- O instrumento deve ser um auxiliar dos gestores na administração do seu setor e das pessoas pelas quais são responsáveis.

Na avaliação de desempenho (seja em estágio probatório ou não) o diagnóstico e o processo de sensibilização são fatores essenciais para o êxito da implementação do Programa de Avaliação da UESB.

O Processo de Avaliação consiste no acompanhamento sistemático da atuação, individual e coletiva, dos indivíduos que compõem a Instituição, objetivando a identificação de desvios a partir das metas traçadas, caracterizando-se como um processo de acompanhamento em que as habilidades gerenciais são exercitadas de maneira mais efetiva, no que se refere à participação, ao relacionamento interpessoal, ao diálogo construtivo e à liderança efetiva na solução de problemas e de tomada de decisões. Partindo-se dessa premissa, a questão central que se apresenta é que o Processo de Avaliação é complexo e imprime dificuldades para se equacionar com coerência e efetividade sua utilização prática, impondo conseqüentemente a necessidade de se indagar a Comunidade Universitária envolvida sobre as bases do julgamento. Qual a capacidade para julgar?... Quais os critérios a adotar?... Como definir os objetivos de uma avaliação?... Quem coordenará o processo e analisará as variáveis envolvidas?... Tais indagações, por sua vez, justificam a utilização da Técnica de Grupo Focal, que propicia uma discussão com grupos representativos da Comunidade Universitária, conduzindo a encontrar

respostas às questões elaboradas, utilizando parâmetros objetivos, factuais, observáveis e que clarificam a percepção real dos fatos e situações, a partir das falas argumentativas dos participantes.

A Técnica de Grupo Focal viabiliza, em pouco espaço de tempo, a apreensão das percepções dos vários segmentos envolvidos (Docentes, Discentes e Técnicos) acerca das bases para elaboração de um programa de Avaliação de Desempenho para a UESB.

Como pesquisa qualitativa, o presente trabalho pode contribuir para a construção coletiva do Programa de Avaliação de Desempenho para a Universidade, apresentando-se os resultados conseguidos nas discussões dos grupos representativos, como uma primeira estratégia administrativa a ser considerada quando da implementação do Programa de Avaliação, podendo inclusive, os seus resultados, serem utilizados para despertar a credibilidade do Programa e abrir novos caminhos para ações inovadoras e efetivas.

A presente dissertação busca, a partir de discussões em grupos focais, constituídos por vários segmentos da UESB, colocar em discussão a aplicabilidade de um Programa de Avaliação de Desempenho, bem como a Avaliação no Estágio Probatório.

Considerando que não só o resultado final interessa mas também a forma como ele é obtido, a técnica dos grupos focais favorece o confronto direto de idéias na amostra significativa, oportunizando uma compreensão simultânea das opiniões, expressas interativa e espontaneamente.

3.2.1 Grupos Focais ou de Discussão

Objetivando constituir um estudo para a UESB do “Processo de Avaliação de Desempenho em uma Universidade Estadual da Bahia: possibilidades e obstáculos na perspectiva da Comunidade Acadêmica”, a presente pesquisa utilizou, na parte empírica, a técnica de grupo focal como ferramenta para a coleta dos dados.

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. Eles ocupam uma posição intermediária entre as técnicas de: observação participante e entrevistas em profundidade.

Muito utilizados, a partir de 1980, para avaliar opiniões de audiência em relação às mensagens da mídia (VEIGA; GONDIM, 2001) 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).

Assim compreendido, segundo Morgan (1997), os grupos focais têm a condição de reunir muitas informações sobre um tópico num curto espaço de tempo, a partir de discussões em grupos homogêneos, momento em que identifica-se as diferenças e semelhanças entre pontos de vista, experiências e opiniões dos participantes.

Os participantes da presente pesquisa qualitativa foram separados em grupos considerados homogêneos, a partir da categoria acadêmica e funcional à qual pertencem na Universidade e, embora compartilhando de características semelhantes, não possuem as mesmas opiniões ou atitudes. Dessa forma, funcionando como um jogo de inter-influências na formação de opiniões, a técnica de grupo focal oportuniza aos participantes dos grupos homogêneos a comparação e o compartilhamento de opiniões com as de outras pessoas.

A condução dos trabalhos foi coordenada pelo pesquisador que, naquele momento, buscou exercer a função de moderador, interferindo na discussão somente para interação do grupo, com o objetivo de favorecer maior controle do que é observado.

Algumas regras básicas (MORGAN, 1997) alicerçam a concepção dos grupos focais e direcionam que os grupos devem ser relativamente estruturados, integrando cada um de seis ou de dez participantes, num total de três a cinco grupos e, essencialmente, devendo contar com alto envolvimento do moderador.

Este alto envolvimento exigido do moderador (ou pesquisador ou ainda coordenador do grupo), é fruto do papel que ele cumpre nas discussões e que resultará no produto final consumado com os debates dos grupos homogêneos. Utilizando-se de um roteiro previamente elaborado, o papel do moderador é permitir um aprofundamento progressivo do tema, evitando que se comece a falar sobre um assunto importante muito tarde para ser explorado ou que se finde uma discussão antes do tema ser devidamente explorado.

3.3 O processo de pesquisa

3.3.1 Participantes

Participaram da pesquisa 31 pessoas, entre professores, técnicos e discentes, distribuídos em 05 grupos representativos da Comunidade Acadêmica, objetivando, a partir de uma discussão orientada, conseguir elementos, idéias e conceitos acerca do tema geral: Avaliação de Desempenho e do Estágio Probatório.

Inicialmente subdividimos a Comunidade Universitária em cinco “categorias” diferentes, 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 GERAL | | 31 |

A escolha destes grupos foi feita de forma intencional, com participantes que estivessem categorizados, conforme a seguir se apresenta:

- a) Representantes da parte acadêmica e que ocupam mandatos eletivos;
- b) Representantes da categoria docente, incluindo representação sindical;
- c) Representante da categoria de técnicos, incluindo representação sindical;
- d) Representantes discentes, que significam a atividade fim da Universidade;
- e) Representantes da Administração Central e que ocupam cargos comissionados de livre nomeação – Recai sobre estas pessoas a responsabilidade de gerir os recursos econômicos, administrativos e acadêmicos da Universidade e de acompanhar as atividades de seus integrantes – discentes, docentes e técnicos.

Cada grupo foi organizado com seis componentes, a partir de uma amostragem de conveniência/intencional com pessoas que preenchessem o perfil por serem dinâmicas,

conhecedoras da dinâmica Universitária e com opiniões que de antemão já se tinha conhecimento que seriam antagônicas.

Acresce-se a estes pontos, a diversidade do contexto pessoal revelada pela área acadêmica de atuação, Campus Universitário, idade, tempo de serviço na UESB e concordância ou discordância com as políticas implementadas pela Administração da UESB. Foram convidadas pessoas que permitissem ao grupo uma variedade de idéias e concepções ideológicas.

Embora com concepções políticas, de princípios e atitudes diferentes, os grupos são considerados homogêneos por estarem inseridos num mesmo contexto organizacional e terem a UESB, a sua estrutura e funcionamento, como interesse para o foco de discussão.

Dessa forma, foram previamente eleitos participantes com perfil que garantissem a heterogeneidade de idéias e de representatividade, conforme abaixo descrito:

No Grupo 1 – Diretores de Departamentos e Coordenadores de Colegiados – Foram escolhidos 2 coordenadores e 4 diretores com representatividade dos 3 Campi Universitários. Buscamos também distribuir com representatividade das áreas de Ciências Humanas, Ciências Biológicas, Ciências Agrárias e Ciências Sociais Aplicadas: Média de idade: 43 anos – Sexo: 4 homens e 2 mulheres.

- Diretor do Departamento de História – Campus Universitário de Vitória da Conquista;
- Diretor do Departamento de Ciências Biológicas – Campus Universitário de Jequié;
- Diretor do Departamento de Fitotecnia e Zootecnia – Campus Universitário de Vitória da Conquista;
- Coordenador do Colegiado de Biologia – Campus Universitário de Vitória da Conquista;
- Diretor do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas – Campus Universitário de Vitória da Conquista;
- Coordenador do Colegiado de Pedagogia – Campus Universitário de Itapetinga.

TOTAL: 06 participantes.

O Grupo 2 – Professores da UESB – Seguiu critério semelhante ao do grupo anterior, com professores dos 3 Campi Universitários, contemplando as várias áreas de conhecimento,

contando também com a representação da Presidente da Associação de Docentes da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – ADUSB: Média de idade: 45 anos – Sexo: todas mulheres.

- Professor do Departamento de Geografia – Campus Universitário de Vitória da Conquista;
- Professor do Departamento de Ciências Biológicas – Campus Universitário de Jequié;
- Professor do Departamento de Tecnologia Rural e Animal – Campus Universitário de Itapetinga;
- Professor do Departamento de Estudos Lingüísticos e Literários – Campus Universitário de Vitória da Conquista;
- Professor do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas – Campus Universitário de Vitória da Conquista;
- Professor do Departamento de Estudos Básicos e Instrumentais – Campus Universitário de Itapetinga;
- Professor do Departamento de Estudos Lingüísticos e Literários e Presidente da ADUSB – Campus Universitário de Vitória da Conquista.

TOTAL: 07 participantes.

No Grupo 3 – Funcionários da UESB (Média de idade: 33 anos – Sexo: 4 homens e 3 mulheres) – Contamos com a participação de servidores técnico-administrativos dos níveis médio e superior, com pouca ou muita experiência administrativa na UESB, que atuam nas atividades fim (departamentos, colegiados, laboratórios e bibliotecas) e nas áreas meio (protocolo geral, recursos humanos, planejamento e finanças), e com as representações das Prefeituras dos Campi Universitários de Jequié e Itapetinga, e ainda, com o servidor técnico, representante da Associação de Funcionários da Universidade do Sudoeste – AFUS:

- Servidor Técnico lotado na Pró-Reitoria de Graduação – Nível Médio – Vitória da Conquista;
- Servidor Técnico Prefeito de Campus Universitário – Nível Superior – Jequié;
- Servidor Técnico lotado na Unidade Orçamentária e Financeira – Nível Médio – Itapetinga;
- Servidor Técnico lotado no Protocolo Geral – Nível Superior – Vitória da Conquista;
- Servidor Técnico lotado em Departamento – Nível Médio – Vitória da Conquista;
- Servidor Técnico Gerente de Recursos Humanos – Nível Superior – Vitória da Conquista;

- Servidor Técnico lotado na Assessoria Técnica de Finanças e Planejamento – Nível Médio – Vitória da Conquista.

TOTAL: 07 participantes.

Diferentemente dos demais, neste grupo, contamos com a participação de 7 pessoas, por um equívoco no convite e nos contatos mantidos.

O Grupo 4 – Estudantes (Média de idade: 22 anos – Sexo: 2 homens e 3 mulheres), representantes dos Centros Acadêmicos da UESB – Teve, como nos demais grupos, a representatividade das várias áreas do conhecimento. Excepcionalmente neste grupo, não contamos com a participação de discentes dos outros Campi Universitários. A aluna de Jequié, representante do Centro Acadêmico de Enfermagem, embora comparecendo, não teve disponibilidade para aguardar o horário determinado para seu grupo. Já o discente de Itapetinga não compareceu por ter acontecido um incidente no trabalho.

- Aluno representante do Centro Acadêmico de Ciências – Campus de Vitória da Conquista;
- Aluno representante do Centro Acadêmico de Ciências Contábeis – Campus de Vitória da Conquista;
- Aluno representante do Centro Acadêmico de Administração – Campus de Vitória da Conquista;
- Aluno representante do Centro Acadêmico de História – Campus de Vitória da Conquista;
- Aluno representante do Centro Acadêmico de Letras – Campus de Vitória da Conquista;

TOTAL: 05 participantes.

O Grupo 5 – Administração Central da UESB (Média de idade: 43 anos – Sexo: 4 homens e 2 mulheres) – Teve a representação, além do Vice-Reitor, de todos os titulares das Pró-Reitorias de Ensino, Pesquisa, Extensão, Administração e Recursos Humanos da Universidade:

- Vice-Reitor da UESB;
- Assessora Especial de Intercâmbio e Programas Especiais;
- Pró-Reitor de Administração e Recursos Humanos;
- Pró-Reitor de Extensão e Assuntos Culturais;
- Pró-Reitora de Graduação;

- Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação.

TOTAL: 06 participantes.

Em razão da existência de possíveis incidentes críticos, escolhemos também dois suplentes para cada grupo objetivando cobrir o número estipulado por grupo (seis) e favorecer a diversidade do perfil previamente estabelecido.

3.3.2 Instrumentos e Equipamentos

O trabalho com os grupos foi realizado na Sala de reunião das Câmaras do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CONSEPE, espaço dotado de uma infra-estrutura satisfatória para a pesquisa. Organizamos, previamente, a mencionada sala, equipando-a com Câmara de Vídeo e de áudio e toda uma pequena infra-estrutura de apoio para a execução dos trabalhos.

A gravação em fitas de vídeo e em cassete visaram garantir o registro das informações, utilizando o princípio da ética do trabalho de pesquisa acadêmica, penhorando privacidade das informações individuais prestadas, com acesso restrito à pesquisadora.

3.3.3 Desenvolvimento dos Grupos Focais

Os trabalhos foram desenvolvidos durante os dias 22/11 e 23/11 (quinta e sexta-feira) no Campus Universitário de Vitória da Conquista da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, tendo como questão central das discussões: Quais seriam as possibilidades e os obstáculos de um Processo de Avaliação de Desempenho, na perspectiva da Comunidade Acadêmica ?

Os participantes dos grupos eram recepcionados pelo Monitor, pela pesquisadora e pela Docente orientadora, Professora Dr.^a Sônia Maria Guedes Gondim, que, a convite da discente/mestranda, participou do desenvolvimento do trabalho enquanto moderadora.

A todos os participantes dos grupos, no momento da recepção, era entregue um crachá contendo o número e nome do Grupo que iria integrar-se, bem como a sua identificação

pessoal. Conforme já previsto, isto facilitou o estabelecimento da identidade de cada um, entre os demais componentes e as moderadoras.

Uma das dificuldades encontradas no desenvolvimento da técnica de grupo focal é conseguir que os participantes se façam presentes nos dias e horários combinados. Entretanto, para a presente pesquisa este fator foi irrelevante, visto que nenhum grupo registrou dificuldade de representatividade.

O êxito das participações foi fruto de um trabalho sistematizado nos contatos mantidos, feito diretamente pelo Coordenador ou pelo Monitor, mediante um roteiro detalhado, contendo as atividades diárias a serem desenvolvidas, relação nominal dos participantes com respectivos endereços e telefones para contato.

No contato individual às pessoas recrutadas para participarem dos grupos focais foi explicado sucintamente o objetivo da pesquisa, enfatizando a importância do cumprimento de horário e dia combinados.

A discussão nos 5 (cinco) grupos focais foi procedida em uma sala fechada, assessorada por um monitor que garantiu a não interrupção dos debates. O trabalho foi todo gravado em fitas de vídeo e cassete, orientado por um roteiro que admitia uma flexibilidade e aprofundamento gradativo do tema, numa pesquisa estruturada que permitia uma certa diretividade, o que facilitou posteriormente a comparação entre as idéias individuais e inter-grupais.

Elaboramos cinco questões com tópicos relevantes a serem aplicados aos potenciais respondentes, como uma orientação topicalizada para exploração do tema:

1. O que é Avaliação de Desempenho no contexto organizacional?
2. Qual a opinião do grupo quanto a implantação da Avaliação de Desempenho numa Instituição Educacional como a UESB?
3. Como o processo deveria ser Coordenado? Quem deveria tomar a iniciativa?
4. Em que bases a Avaliação deveria estar alicerçada?
5. Quais fatores deveriam pesar na Avaliação de Desempenho dos funcionários? E na Avaliação de Desempenho dos professores?

O roteiro semi-estruturado acima, tinha sua ordem de apresentação variada, conforme o ritmo da discussão de cada grupo e foi elaborado visando propiciar um aprofundamento progressivo, e o grupo foi informado que ele se auto gerenciaria nas discussões, a partir das seguintes regras básicas:

- o próprio grupo é responsável pelo seu funcionamento;
- somente uma pessoa por vez deveria falar;
- deveriam ser evitadas discussões paralelas para que todos participem;
- ninguém deveria dominar a discussão;
- todos poderiam dizer o que pensam.

Na discussão foram reunidas muitas informações sobre o tema e, em um curto espaço de tempo, identificando diferenças e semelhanças entre pontos de vista, experiências e opiniões dos participantes, refletindo uma amostra representativa da Comunidade Universitária. O tempo dedicado a cada grupo variou conforme o número de participantes e o grau de envolvimento, oscilando entre 50 minutos e 01 hora e meia.

Conseguiu-se, com a discussão coordenada pelo pesquisador / moderador, propiciar aos participantes de cada grupo uma oportunidade de compartilhar e comparar suas opiniões com a dos colegas do grupo.

Foram adotadas as mesmas regras dos grupos focais gerais em que o pesquisador coordena a discussão dos grupos, destacando a importância da manifestação livre dos pensamentos individuais, facilitando a emergência de argumentos e contra argumentos, numa dinâmica de troca de opiniões e observação das interinfluências, cujo objetivo maior para a pesquisa foi o de identificar os motivos que sustentavam os argumentos a favor ou contra a avaliação de desempenho e do estágio probatório.

3.3.4 Técnica da análise dos resultados

Como pesquisa qualitativa, o presente trabalho buscou examinar os pontos de vista, atitudes, sentimentos e opiniões de uma população representativa da Comunidade Universitária acerca da aplicabilidade e importância de implementação do Processo de Avaliação de Desempenho e do Estágio Probatório na UESB. Buscando captar as perspectivas e interpretações das

pessoas sobre o tema, utilizamos a técnica de grupo focal como método exploratório-interpretativo que permite assegurar que todos os tópicos fossem debatidos nos cinco grupos e que todos participassem, controlando o tempo dos debates. A metodologia, acrescida do caráter de observação inerente à pesquisa, permitiu-nos analisar com profundidade e detalhe os eventos; descrever o que aconteceu e como aconteceu.

A partir dessas transcrições, mapeou-se um grande volume de dados e informações abstraídos das discussões dos cinco grupos focais, seguindo a um escopo que buscou categorizar as cinco grandes questões de conteúdo e que atendiam e respondiam tanto às questões centrais da dissertação, quanto às temáticas surgidas naturalmente no curso das discussões:

- I. Avaliação de Desempenho;
- II. Relação entre Avaliação de Desempenho em empresas pública e privada;
- III. Inter-relação entre a questão política e o processo de Avaliação de Desempenho;
- IV. Bases norteadoras para Avaliação (quem deve avaliar, quais os instrumentos, responsabilidade pela coordenação, critérios a serem estabelecidos);
- V. Diferenciação entre a Avaliação de Desempenho de Professores e de Servidores Técnico-Administrativos.

Objetivamente, a coleta dos dados foi apurada a partir da identificação de falas representativas e falas que sustentassem linhas de pensamento objetivo e com argumento, no que diz respeito a aplicabilidade / necessidade (ou não) da Avaliação de Desempenho e de Estágio Probatório para a UESB, partir do agrupamento das informações em classes e da construção de uma cadeia lógica de evidências, que sustentassem a interpretação do mundo real – a Universidade – na perspectiva dos sujeitos da investigação.

Dessa forma, foi elaborado um mapeamento que objetivou responder a cada item abordado no roteiro semi-estruturado e que permitiu levantar generalizações, aglutinando as respostas por item e verificando as linhas de argumentação.

Todas estas questões da pesquisa foram reexaminados à luz das informações geradas e da relação com a literatura abordada do tema Avaliação de Desempenho e do Estágio Probatório, culminando na representação, através de uma figura, que contém a síntese dos argumentos dos

31 participantes dos cinco grupos focais, incluindo evidências que dão suporte aos fatos relatados e à qualificação das conclusões.

O objetivo deste capítulo foi também de apresentar as ações desenvolvidas pela UESB, que revelam uma evolução da sua estrutura organizacional, aumentando a necessidade de um maior senso de comprometimento e responsabilidade por parte de seus Servidores. Se por um lado as mudanças, fruto de discussões da comunidade e de uma necessidade de atendimento às demandas da atualidade, proporcionam um ambiente organizacional amplo, flexível e inovador, por outro lado, requer que as competências tenham um caráter de responsabilidade individual, baseado no comprometimento e no exercício sistemático de reflexão no trabalho.

Este contexto favorece assim, de forma natural, um ambiente próprio ao reconhecimento da qualidade obtida pelos trabalhos realizados. Um Programa de Avaliação dos desempenhos passa a ser uma ferramenta importante à identificação dos resultados, das contribuições efetivadas e dos comportamentos profissionais.

No primeiro capítulo da presente dissertação tem-se a definição de avaliação de desempenho, sua finalidade e interface com a dinâmica organizacional e a discussão sobre o poder e o fortalecimento das Políticas Institucionais, a partir da implementação da Política de Avaliação. A visão conceitual do Processo de Avaliação de Desempenho apresentada neste capítulo irá condicionar toda a abordagem desenvolvida a seguir, orientando desde a apresentação de experiências e de fatores relevantes, instrumentos operacionais e até a metodologia utilizada na pesquisa empírica.

Após, apresentamos a Avaliação do Estágio Probatório como uma particularidade da Avaliação de Desempenho e três experiências vivenciadas por outras Instituições Públicas, que também referenciam a pesquisa pelos seus aspectos exitosos.

Por fim, no terceiro capítulo, caracterizamos a UESB a partir da apresentação de sua história, localização, configuração dos seus três Campi Universitários, das suas estruturas acadêmica e administrativa, apresentação de sua missão, objetivos e programas estratégicos, fazendo a caracterização da Comunidade Universitária e do seu crescimento no período de 1996 a 2000, e daí partimos para a apresentação detalhada da técnica de coleta de dados que utilizou o ‘Grupo Focal’ como estratégia de pesquisa.

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A análise dos comentários dos participantes no Grupo obedecerá ao critério de pertinência com o tópico da pesquisa e sua linha argumentativa, conforme já detalhado em 3.3.4, que a seguir serão apresentados.

4.1 Categorização das questões de conteúdo

A organização das discussões dos Grupos Focais foi categorizada, a partir das falas consideradas representativas, em cinco questões: Avaliação de Desempenho, Relação entre Avaliação de Desempenho em empresas públicas e privadas, Inter-relação entre a Política e o Processo de Avaliação de Desempenho, Bases Norteadoras para Avaliação e Diferenciação entre a Avaliação de Desempenho de Professor e de Servidor Técnico-Administrativo, conforme a seguir explicitado.

4.1.1 Avaliação de Desempenho

O tópico Avaliação de Desempenho foi amplamente discutido nos cinco grupos focais, cujas linhas de argumentação procuramos resumidamente apresentar conforme mostra figura 2.

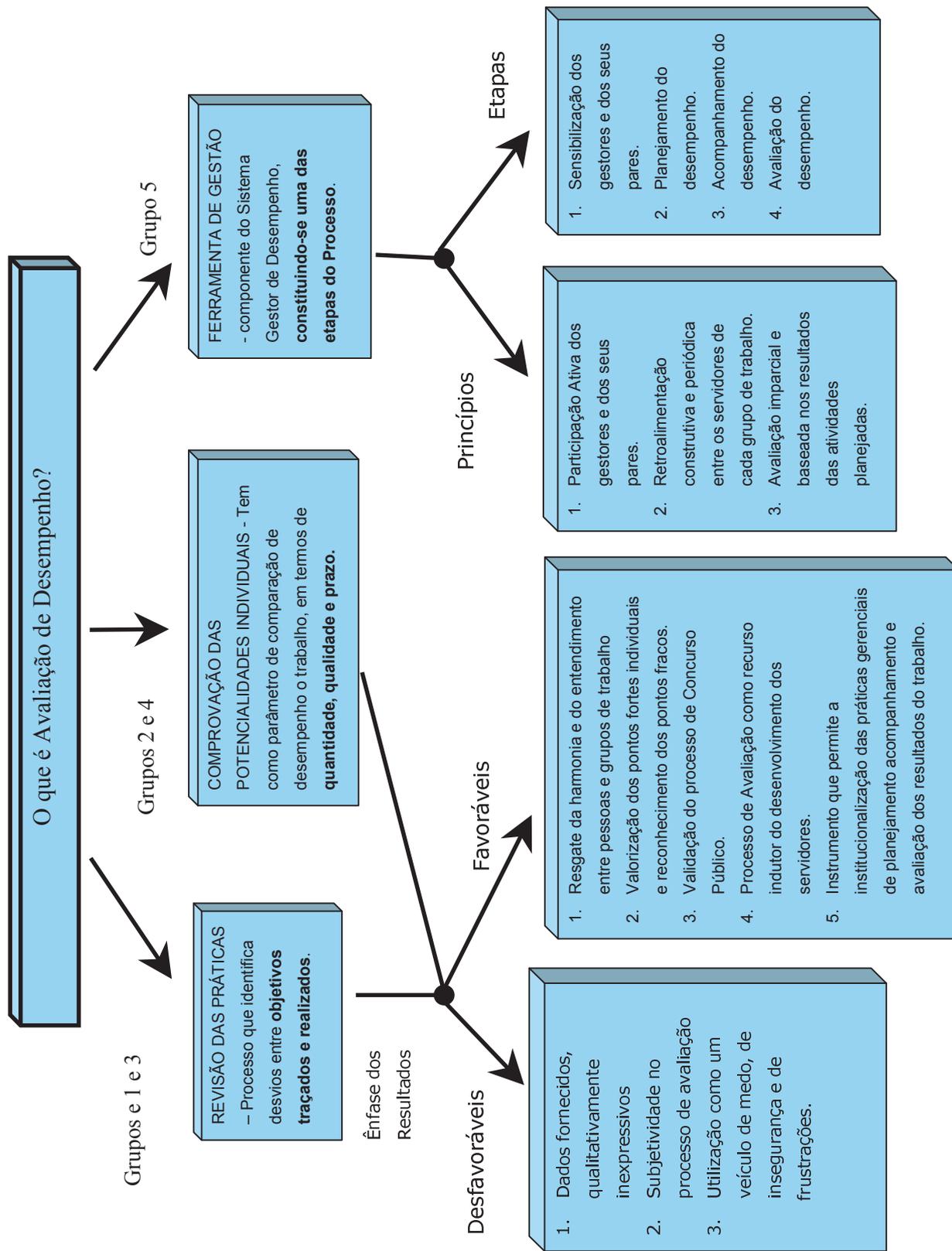


Figura 2 – Mapeamento dos argumentos em relação à Avaliação de Desempenho.

As linhas de argumentação adotadas pelos cinco grupos focais foram agrupadas em três categorias de modo que se destacassem as suas idéias centrais:

1ª) Os grupos 01 e 03, o primeiro dos Diretores de Departamento e dos Coordenadores de Colegiado e o segundo dos Funcionários Técnico-Administrativos, conceituaram a Avaliação de Desempenho como um processo de mensuração do alcance das metas enquanto processo comparativo entre objetivos traçados e realizados, que possibilite a revisão das práticas individuais, numa perspectiva de identificação de erros e desempenhos indesejados;

2ª) Para os grupos 02 e 04, Professores e Estudantes, respectivamente, a Avaliação de Desempenho também é definida como um processo de medição, entretanto com um outro foco que não é o de comparação com o planejamento, com os objetivos traçados. Para estes grupos a avaliação faz sobressair as deficiências individuais ou sucessos do trabalho executado, identificando inclusive a quantidade, qualidade e cumprimento de prazos na realização de determinada atividade;

3ª) O grupo 05, da Administração Central, enquadrou a Avaliação de Desempenho como uma das etapas do Processo do Sistema Gestor de Desempenho de Pessoal, juntamente com o planejamento, o acompanhamento, o desencadeamento das ações e o *feedback*, focalizando não só os aspectos técnicos característicos do processo de avaliação, mas também identificando a sua inter-relação com as Políticas de Pessoal.

Enfim, para este último grupo, o Processo de Avaliação é uma ferramenta de gestão das pessoas na sua relação com o trabalho e com os objetivos da organização.

Fica evidente, desta forma, que as linhas de argumentação dos grupos acerca de “O que é Avaliação de Desempenho no contexto organizacional” direcionam as discussões para uma conceituação formal e que tem respaldo no referencial teórico citado na presente dissertação, especificamente por Pontes (1999, p. 24):

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.

O foco varia, contudo, quando se leva em conta a dimensão, a aplicabilidade e a utilização dos resultados do Processo de Avaliação. As divergências observadas destacam a ausência de aprofundamento na discussão de uma política de desempenho para a UESB, ora centrado a preocupação maior no desempenho, na produtividade e na concessão do mérito, ora centrado na visão do desempenho humano como fator impulsionador do sucesso da Instituição, que exige um esforço permanente de readaptação e de assimilação de novos conhecimentos.

O Grupo de Diretores de Departamento e dos Coordenadores de Colegiado e o Grupo dos Funcionários Técnico-Administrativos, centraram a discussão na importância da avaliação enquanto mecanismo que favorece o repensar das práticas individuais, interrelacionado-as aos objetivos institucionais.

“A Avaliação de Desempenho, eu compreendo como um processo de sistematização comparativa entre os objetivos preestabelecidos pela Instituição e os efetivamente realizados pelos seus componentes. É o momento de observação das práticas individuais, que permite aflorar as deficiências e os desvios [...]” – Participante do Grupo de Diretores de Departamento e Coordenadores de Colegiado – Grupo 1.

“[...] A avaliação de Desempenho é um processo de comparação entre o resultado realizado e o resultado esperado do trabalho de uma pessoa em uma Instituição, segundo o planejamento e [...]” - Participante do Grupo de Funcionários – Grupo 3.

É interessante destacar que os componentes destes dois grupos, talvez por vivenciarem a prática administrativa na UESB, tiveram como referência para o processo de avaliação o desenvolvimento da organização a partir do planejamento formalizado e de longo alcance, que tem suas responsabilidades inseridas na Sociedade e seus sistemas administrativos e acadêmicos interligados com o processo de tomada de decisão estratégica, tática e operacional, em todos os níveis da comunidade acadêmica.

Os Grupos de Professores e Estudantes focaram o resultado do trabalho acadêmico realizado e a comprovação das potencialidades individuais, viabilizada pela Avaliação de Desempenho – o profissional que está sendo qualificado e demandado para o mercado de trabalho –, ressaltando o trabalho do docente nas atividades de ensino, pesquisa e extensão e a procura da

Sociedade por profissionais éticos, competentes, criativos, com capacidade de liderança, dentre outros aspectos configurados como essenciais para o ambiente universitário.

Os docentes salientaram que a educação do ensino superior deve estar pautada nesses grandes indicadores de qualidade, e que as suas práticas em sala de aula devem ser repensadas cotidianamente a partir de um processo de Avaliação de Desempenho bem estruturado.

Os estudantes, por sua vez, deram destaque ao perfil dos professores que participam do processo educacional dos profissionais nas diversas áreas de conhecimento, inferindo uma necessidade de qualificação e requalificação destes docentes, norteadas pela implementação da Avaliação de Desempenho.

Os Discentes se basearam na experiência educacional cotidiana com o Processo de Avaliação em sala de aula. Revelaram que a Avaliação a que são submetidos deveria ser um processo contínuo e crítico e que deveria estar pautada no desempenho acadêmico, compreensão e internalização de conteúdos, capacidade crítica, participação, interesse, realização de atividades e trabalho extra-classe. Para os alunos, a inexistência de um processo formal de Avaliação de Desempenho dos Professores influencia para que a Avaliação hoje praticada no sistema educacional, apresente-se de forma fragmentada/parcial e descontextualizada.

Ressaltaram também que não concordam com o Programa Governamental do ‘Provão’ – Exame Nacional de Cursos/MEC, desaprovando o seu caráter obrigatório como garantia de registro profissional, o que estabelece alto grau de competitividade entre os estudantes. O desempenho de aprendizagem dos alunos deve ser medido no interior da universidade e ao curso da graduação, através das várias avaliações feitas pelos professores em cada disciplina, fato que já ocorre, e, diferentemente da proposta do MEC, deve revelar a realidade da Instituição, a partir dos conteúdos trabalhados nas disciplinas e da abertura de carreiras que sejam mais adequadas às necessidades do País, e que atendam aos interesses dos alunos.

Segundo este mesmo Grupo, a Avaliação Docente pode permitir o crescimento da qualidade da Educação Superior, respondendo a uma demanda por Educação que, em princípio, compete à sociedade atender. Aos alunos cumpre a busca constante por maiores conhecimentos, competência e oportunidades profissionais, a partir das vivências acadêmicas intra e extra-classe, cujo resultado final deve impregnar efeitos positivos na motivação dos professores e

dos alunos. Para o Grupo 4, o Grupo Focal dos Estudantes da UESB, o sucesso nas atividades de ensino depende da forma como a Universidade dirige, avalia, recompensa e nos seus integrantes deposita confiança.

“A Avaliação de Desempenho é um processo que visa continuamente perceber as práticas individuais, no caso nosso, nas atividades acadêmicas, acompanhando os desafios propostos, a qualidade e quantidade dos conteúdos e atividades em geral desenvolvidas, verificando o cumprimento de prazos, corrigindo rumos [...]” – Participante do Grupo de Professores – Grupo 2.

“[...] Poderia ser na Avaliação de Desempenho um espaço para a correção das atividades do docente em sala de aula, em termos metodológicos ou de conteúdo [...]”. “[...] É fundamental a sua prática, pois além disto, as questões de qualidade e quantidade não estão uniformes nas atividades desenvolvidas em sala de aula, individual e coletivamente [...]” – Participante do Grupo de Estudantes – Grupo 4.

“[...] A prática da Avaliação como um processo bem elaborado (não como um mero preenchimento de ficha, como hoje ocorre) favoreceria a melhoria das práticas individuais em sala de aula, estimulando cotidianamente o professor a perceber o seu papel de educador, responsável qualitativa e quantitativamente pelo profissional que está disponibilizando para a sociedade, não se esquecendo do cumprimento dos prazos para a formação do profissional competente, ético e criativo.” – Participante do Grupo de Estudantes – Grupo 4.

Os Grupos 1, 2, 3 e 4, respectivamente, Diretores de Departamentos e Coordenadores de Colegiados, Professores, Funcionários e Estudantes, durante a conceituação de Avaliação de Desempenho no contexto organizacional, destacaram a ênfase dos resultados e utilização do Sistema de Avaliação. Categorizaram duas vertentes destes resultados: os desfavoráveis e os favoráveis.

Na vertente dos resultados desfavoráveis, os Grupos de Diretores de Departamento e Coordenadores de Colegiado, Professores e Funcionários, categorias que possuem vínculo de trabalho com a Universidade, apresentaram diversas preocupações acerca da sistemática do Processo de Avaliação e suas decorrências, quais sejam:

1. A escala de valores e a consistência de todo o processo de avaliação que, se não forem bem estruturados, incorrerão na subjetividade do processo, que atribuem ao avaliado qualidades e defeitos que são próprios do observador ou avaliador;
2. Receio do processo constituir-se em ocasião de sérios atritos, podendo ser utilizado como um processo punitivo e de poder entre as relações de chefias e subordinados, como veículo para desencadear medo, insegurança e frustrações;
3. Apreensão quanto aos critérios de observação e valoração que podem apresentar-se extremamente imprecisos, sem nenhum valor informacional e excessivamente burocratizados, onde é dada maior importância ao processo do que ao seu objetivo final.

O Grupo dos alunos, clientela interna e que referendam a atividade fim da Universidade, também discutiram sobre os resultados desfavoráveis, pela perspectiva de não validação do aspecto didático-pedagógico do ensino. A preocupação apresenta-se mais aproximada ao item 3, acima descrito, preocupação dos Diretores de Departamento e Coordenadores de Colegiados, Professores e Funcionários, ou seja, os discentes também receiam que o resultado do Processo seja qualitativamente inexpressivo, só que por uma outra perspectiva. Qualitativamente inexpressivo sob vários aspectos, não revelando, por exemplo, a situação concreta entre o domínio do conteúdo das matérias ministradas e as habilidades didático-pedagógicas do professor, a relação muitas vezes conflituosa entre o professor e o aluno em sala de aula, a não competência acadêmica na preparação das aulas e provas, enfim aspectos qualitativos e que impactam diretamente o ensino e a vida futura do profissional que ali se qualifica.

Os quatro depoimentos citados a seguir ilustram os pensamentos dos participantes dos grupos de discussão acerca dos possíveis resultados desfavoráveis de um Processo de Avaliação de Desempenho.

“[...] Sabemos que o Processo de Avaliação é complexo e exige maturidade profissional. As perseguições e punições podem ocorrer, e é esta a nossa preocupação [...]” – Participante do Grupo de Funcionários – Grupo 3.

“[...] O Processo de Avaliação Docente hoje se dá através do preenchimento de um mero instrumento formal. Ele se torna uma arma, um instrumento vingativo para os discentes que

porventura não lograram êxito na disciplina [...]” – Participante do Grupo de Professores – Grupo 2.

“[...] A Avaliação e os seus parâmetros devem ser amplos e voltados para a realidade de atuação do professor. Ela deve ter informações objetivas e que contribuam para o repensar das práticas em sala de aula. Caso contrário, as informações são inócuas e caem no vazio, na ausência de dados importantes para os avaliadores e avaliados.”- Participante do Grupo de Estudantes – Grupo 4.

“[...] A dificuldade na UESB é o receio com a utilização dos resultados. Para quem serve os dados fornecidos no processo de avaliação? [...]” “[...] Os docentes e técnicos manifestam a preocupação de que este instrumento legal de avaliação, seja de estágio probatório ou não, possa estar a serviço de determinado grupo, a serviço da dominação político-ideológica, enfim, funcionar como um instrumento punitivo [...]” – Participante do Grupo de Diretores de Departamentos e Coordenadores de Colegiados- Grupo 1.

Cabe ressaltar que, embora todos os Grupos tivessem apresentado a ênfase nos resultados desfavoráveis, o fizeram sob a ótica da sua realidade de atuação na UESB e do impacto que um Processo de Avaliação de Desempenho representaria para cada um deles. Para os Diretores de Departamento e Coordenadores de Colegiado, Professores e Funcionários a preocupação maior é com a subjetividade no processo e com a perseguição/punição decorrente desta subjetividade. Já para os Discentes a preocupação maior é com os parâmetros a serem utilizados e a sua relação direta com a mudança na prática do ensino.

Já na vertente das conseqüências favoráveis, indicada a partir da coerência das atitudes e habilidades que contribuam positivamente para a obtenção dos resultados organizacionais e da satisfação dos funcionários, docentes e estudantes inseridos neste contexto, os Grupos 1, 2 e 3, Diretores de Departamento e Coordenadores de Colegiado, Professores e Funcionários, discutiram sobre o desenvolvimento de uma atmosfera em que as pessoas possam relacionar-se umas com as outras de maneira espontânea, franca e confiante; reconhecer e fortalecer as habilidades individuais; discutir coletivamente as dificuldades e as áreas de eficiência; planejar conjuntamente um programa de desenvolvimento; negociar metas de acordo com as possibilidades do servidor; ficando claro o compromisso de alcançar progressivamente

melhores níveis de desempenho e de resultados. Os grupos também destacaram como resultado favorável, a possibilidade de (re)validação do processo de concurso público de provas e títulos a que todos os servidores públicos são submetidos e que, em alguns casos, mostra-se ineficaz.

Para os Discentes, que também ressaltaram os resultados favoráveis, os argumentos ficaram centrados muito mais na comprovação das potencialidades individuais, na correção das deficiências do ensino e na abertura de diálogo e harmonia do Processo de Avaliação discente e docente. Para eles, para que o processo tenha efeito, é necessário não só que o trabalho acadêmico seja tecnicamente bem feito, mas que seja considerado legítimo por parte significativa do sistema de ensino superior e da opinião discente relevante. Os resultados favoráveis são compreendidos como a possibilidade de ampliar o nível de participação dos alunos no processo ensino aprendizagem e também a experiência gerada com a prática de uma Avaliação coerente e legítima, exercitada entre os participantes – alunos e professores.

“[...] Mas, por outro lado, a avaliação pode ajudar para a abertura do diálogo entre chefias e subordinados, quebrando barreiras, identificando os pontos fortes e fracos, favorecendo inclusive à capacitação dos servidores promovida pela Gerência de Recursos Humanos [...]”
– Participante do Grupo de Funcionários – Grupo 3.

“A avaliação, com certeza, permite a prática do planejamento, da identificação de erros, o acompanhamento das ações e a avaliação qualitativa e quantitativa dos resultados dos trabalhos [...]”
– Participante do Grupo de Professores – Grupo 2.

“ A Avaliação pode ter o seu lado positivo: pode ser um canal de diálogo entre professores e alunos, numa postura crítica e construtiva acerca das deficiências individuais de ensino, um instrumento que pode favorecer a qualidade do ensino, caso ele seja legítimo. Legítimo no sentido de contemplar e considerar a participação dos alunos e de coerência com a política do ensino superior [...]”
– Participante do Grupo de Estudantes – Grupo 4.

As argumentações dos participantes destes quatro grupos focais revelam a interpretação da realidade do trabalho no contexto da Universidade. A seqüência de idéias traduzidas com ênfase nos resultados favoráveis e desfavoráveis, é resultado das experiências do dia-a-dia de

trabalho e atividades na UESB, com maior ou menor eficiência e com maior ou menor eficácia, confundindo-se com as expectativas e necessidades individuais.

Interrelacionando estas percepções com o referencial teórico estudado (LUCENA, 1999, p. 33) temos que a avaliação de desempenho tem como resultados o dimensionamento claro do que deve ser avaliado, orientação para resultados, desenvolvimento e melhoria do relacionamento pessoal e profissional, conhecimento objetivo do que é esperado de cada um, redução das áreas de conflito e o estímulo à motivação.

O Grupo da Administração Central conduziu a discussão para a construção de uma política de desenvolvimento de recursos humanos onde a avaliação de desempenho seria uma das etapas do processo. O desempenho seria gerenciado a partir da integração dos objetivos institucionais e o desenvolvimento profissional do servidor.

“[...] A UESB deve desenvolver uma política de educação para integrar, formar, aperfeiçoar e desenvolver, permanentemente, as pessoas, viabilizando o alcance dos resultados institucionais e o pleno aproveitamento das capacidades individuais e dos grupos. A avaliação de desempenho pode contribuir para a compatibilização das expectativas de realização pessoal, institucional e profissional dos seus servidores” – Participante do Grupo da Administração Central – Grupo 5.

A partir deste enfoque, avançaram para a discussão dos princípios e das etapas do processo de avaliação. Como princípios, discutiram a importância da participação ativa dos gestores e dos seus colaboradores ao longo de todo o processo de planejamento e execução das atividades e avaliação dos resultados do trabalho, como princípio básico para o êxito e credibilidade do processo de avaliação.

Indicaram também como princípio para funcionamento da avaliação, a retroalimentação construtiva e o diálogo periódico entre gestores e os seus pares na fase de acompanhamento das atividades planejadas.

Como terceiro princípio, tem-se a imparcialidade do processo de avaliação e a sua inter-relação com as atividades planejadas, levando-se em conta a disponibilização de meios para a execução das mesmas, comparando o planejado e o executado.

Três exemplos ilustram as opiniões emitidas pelo grupo:

“A concretização do processo de avaliação dever ser uma atitude construtiva dentro da Universidade, pautada em princípios gerais e norteadores de um Sistema Gestor de Desempenho Pessoal, desenvolvido a partir de etapas sistematicamente viabilizadas [...]” – Participante da Administração Central – Grupo 5.

“[...] Sim! Princípios gerais e que assegurem a credibilidade e o êxito do processo de avaliação: assegurar a participação ativa das chefias e dos seus colaboradores, retroalimentação constante identificando acertos e desvios, visando redirecionar as ações acadêmicas e administrativas e por fim, o importante princípio da imparcialidade da avaliação que deve estar voltada para o que foi planejado[...].” – Participante da Administração Central – Grupo 5.

“Acredito que tão importante quanto os princípios norteadores é a forma de apresentação deste programa junto à Comunidade Acadêmica. De nada adianta uma bela carta de princípios sem o devido cuidado nas etapas de execução [...]” *“[...] Primeiro deve-se fazer um processo de sensibilização das chefias e dos seus pares, através de reuniões, para prepará-los para o processo. Deve-se também planejar o desempenho, através da elaboração e distribuição dos instrumentos de acompanhamento de desempenho, definição do plano de trabalho pelos grupos e registro deste plano para o acompanhamento do desempenho que, por sua vez, deve ser feito a partir de reuniões que permitam a participação dos servidores envolvidos, permitindo a definição de ações corretivas e complementares [...]”* - Participante da Administração Central – Grupo 5.

Conforme registrado nas discussões, fica evidente para este grupo a preocupação com a coerência do processo de avaliação de desempenho, a partir de princípios e etapas que conduzam à análise objetiva da avaliação, evitando distorções que expressem os desejos e interesses das chefias, orientando os procedimentos no sentido de conseguir a participação e interação próxima entre avaliadores e avaliados, a partir do diálogo franco, honesto e construtivo entre eles.

Nas discussões dos cinco grupos focais os participantes revelaram a importância de se implementar um Programa de Avaliação de Desempenho na UESB que possibilite perceber

claramente as habilidades, as deficiências e o grau de satisfação dos seus servidores, consistindo num processo de definição de resultados esperados, acompanhamento do processo de trabalho, revisão final dos resultados conquistados para elaboração de propostas futuras, contribuindo assim para a melhoria das pessoas, dos processos e da instituição.

Para os grupos, o questionário avaliativo, atualmente aplicado pelos colegiados junto aos alunos, apresenta-se muito mais importante para atender aos trâmites burocráticos do que para avaliar o desempenho propriamente dito. A crítica abrange desde a ausência de um trabalho de conscientização entre os discentes sobre a importância e os objetivos institucionais daquele instrumento, até os critérios estabelecidos e a sua relação direta com o planejamento institucional e o processo de tomada de decisão.

As discussões empreendidas pelos participantes, trazem à tona fatores importantes: a UESB vem se destacando no contexto acadêmico, seja pelos profissionais de graduação e pós-graduação que apresenta, ano a ano, à sociedade, seja pelas atividades de extensão e pesquisa desenvolvidas, mas não consegue mensurar qualitativa e quantitativamente os resultados alcançados, tendo como parâmetros os padrões de desempenho definidos antecipadamente. Isto implicaria em especificar as atribuições, metas, projetos, atividades que compõem o campo profissional de cada servidor, disperso nos diversos setores e departamentos da Universidade.

Deve-se assim definir padrões de desempenho, vez que a Avaliação exige que se faça uma comparação, e que se estabeleça também o que avaliar e porque avaliar, não se constituindo um mero instrumento de controle, mas em um programa que além de contribuir como mecanismo de seleção, funciona como um poderoso instrumento de motivação e desenvolvimento das pessoas, permitindo aos gestores e colaboradores a auto-correção contínua das suas ações (BERGAMINI, 1999, p. 39).

Finalmente, o Sistema de Avaliação de Desempenho envolve avaliar o resultado do trabalho das pessoas e avaliar o desempenho da organização como sistema institucional. Infelizmente, porém, as Instituições não estão preparadas para assumir a sua parcela de responsabilidade, ou ainda, tomar consciência dela, preferindo transferir o encargo pelo seu mau desempenho

unicamente para as pessoas que as compõem ou para forças avassaladoras e externas à organização.

4.1.2 Relação entre Avaliação de Desempenho em empresa pública e privada

O roteiro inicial do Grupo Focal não havia previsto a discussão comparativa de um Processo de Avaliação em uma empresa pública e em uma empresa privada, distinguindo os desempenhos entre estes dois setores, revelados por indicadores estatísticos de vários tipos. Esta temática, no entanto, emergiu na discussão dos Grupos com maior ou menor intensidade, com exceção do Grupo dos Discentes, e por esta razão este último Grupo não aparece no mapeamento da relação entre a Avaliação de Desempenho em empresa pública e privada, constante da figura 3.

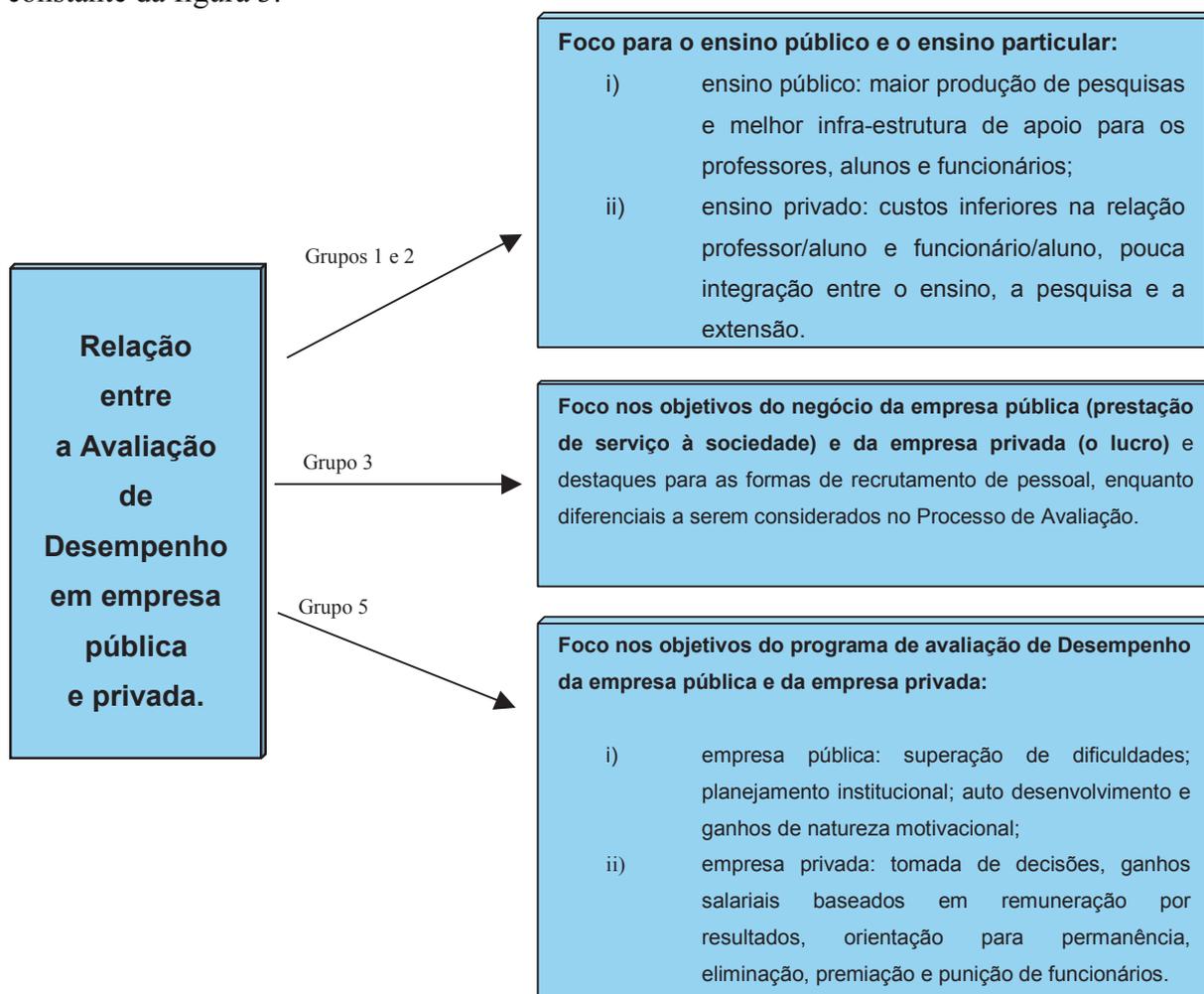


Figura 3 – Mapeamento dos argumentos em relação à comparação entre a Avaliação de Desempenho de empresas privadas e públicas.

Nos Grupos 1 e 2, de Diretores de Departamento e Coordenadores de Colegiado e de Professores, a discussão dos participantes ficou centrada nos diferentes critérios a serem estabelecidos na Avaliação de Desempenho em Instituições de Ensino Público e em Instituições de Ensino Privado. Discutiram o aspecto da atual Constituição assegurar o ensino privado, garantindo a liberdade de ensino, condicionada à sua fiscalização pela autoridade pública, e, por outro lado, atribuir ao setor público a responsabilidade pelo ensino público, gratuito, e de qualidade. O crescimento do setor privado nos últimos anos, especialmente nos municípios de inserção da UESB, suscita interrogações sobre o equilíbrio do conjunto. Os Professores (dos dois Grupos) criticaram a tendência privatizante, que, segundo eles, teria sido estimulada pela política educacional do governo federal, compreendendo que o ensino público, i) aproxima as Universidades em relação à realidade nacional, regional e local, ii) produz maior quantidade e qualidade de pesquisa e melhor infra-estrutura de apoio para os professores, os alunos e os funcionários; iii) realiza a produção acadêmica e a formação de profissionais de alto nível; enquanto que o ensino privado i) verticaliza as relações de poder; ii) propicia pouca integração entre o ensino, a pesquisa e a extensão e iii) exhibe custos inferiores na relação professor/aluno e funcionário/aluno e nos custos por aluno.

As argumentações informam sobre a necessidade de se estabelecer estratégias distintas no Processo de Avaliação de Desempenho em empresas públicas e privadas, face a estas realidades diferenciadas na prestação do serviço educacional, destacando que a deterioração real dos salários dos Professores das Universidades Públicas e a falta de recursos materiais e físicos, têm aproximado muito as Instituições Públicas Estaduais e Federais das dificuldades experimentadas pelas Instituições Privadas.

Destacaram ainda que existem exceções localizadas em algumas Instituições Públicas e Privadas, em unidades dentro delas, em ambos os setores, e diversas regiões do País, mas que são consideradas situações particulares.

As falas representativas indicaram a importância da Avaliação de Desempenho para o setor público no seu aspecto motivacional, vez que nos últimos anos, a tendência privatizante da política educacional, o descaso do governo para com a rede pública de ensino, e a queda acentuada dos recursos recebidos, têm favorecido a saída de Professores para as empresas e para a rede privada, gerando o desestímulo e levando à perda da qualidade do ensino,

consistindo aí a importância da criação de um mecanismo que, estimulando as produções acadêmicas, poderá reconhecer o desempenho individual dos Servidores e da Instituição como um todo.

“[...] É importante assegurar ao Processo de Avaliação a compatibilidade com a realidade institucional. A realidade de objetivos e das práticas do ensino público e do ensino privado têm diferenças sustentadas na alta ou baixa produtividade no desempenho das atividades acadêmicas, ociosidade no uso de recursos e pouca ou muita integração entre o ensino, pesquisa e extensão [...]” – Participante do Grupo de Diretores de Departamento e Coordenadores de Colegiado – Grupo 1.

“[...] Ao falar em Avaliação de Desempenho não podemos deixar de falar em ensino público e privado e das grandes diferenças de estratégias de ação dos dois setores: o ensino privado, em expansão especialmente no Sudoeste da Bahia, viabiliza pouca ou nenhuma integração entre o ensino, a pesquisa e a extensão, além de sustentar-se com custos baixos na relação professor/aluno e funcionário/aluno. Já com o ensino público a produção da pesquisa é maior e de melhor qualidade e a formação profissional de alto nível. Dessa forma, por serem diferentes, as instituições de públicas e privadas, têm que ser submetidas a Processos de Avaliação que considerem estas realidades.” – Participante do Grupo de Professores – Grupo 2.

Para o Grupo 3, o Grupo Focal dos Funcionários, a discussão da relação entre a Avaliação de Desempenho em empresa pública e privada surgiu a partir do debate acerca do foco do negócio de um setor e de outro. Para o Grupo, no setor privado a lucratividade é o objetivo principal das empresas, enquanto que para as organizações públicas, o objetivo está centrado na prestação de serviço à sociedade. Outra divergência ressaltada foi quanto ao processo de recrutamento, que na empresa pública se dá através de Concurso Público, amplamente divulgado e estabelecido a partir de critérios objetivos, enquanto que, na empresa privada, o recrutamento de pessoal ocorre através da seleção no mercado de trabalho, muitas vezes específico, direcionado, e estabelecendo critérios subjetivos. Acreditam os componentes do Grupo, que o primeiro Processo de Avaliação dá-se com a seleção dos profissionais do mercado de trabalho que, nas empresas públicas e privadas, devem ter o caráter diferenciados e sustentados nas premissas do foco do negócio e nas características mais ou menos flexíveis de gerir os seus Recursos Humanos.

“[...] As empresas públicas e as privadas têm um diferencial: o objetivo de competitividade. Para as empresas privadas o que se tem em vista é o lucro, é o capital que entra e que sai. Na empresa pública, ao contrário, o que se objetiva é o caráter social viabilizado a partir da demanda da sociedade [...]” – Participante do Grupo de Funcionários – Grupo 3.

“[...] As pessoas na empresa privada são selecionadas em um processo flexível, muitas vezes para uma função específica, segundo critérios subjetivos. Na empresa pública, o servidor só ingressa mediante concurso público, que é realizado com regras e que não permite maiores restrições. A Avaliação de Desempenho destas pessoas nos dois setores têm que possuir critérios e condições diferenciadas [...]” – Participante do Grupo de Funcionários – Grupo 3.

No Grupo 5, da Administração Central, as pessoas nortearam as discussões nos objetivos do Programa de Avaliação de Desempenho de empresas pública e privada. Na empresa pública, para o Grupo, a Avaliação deseja i) criar condições para que os servidores possam superar suas dificuldades; ii) obter dados para o planejamento institucional a partir da aplicação de políticas públicas voltadas para o atendimento das demandas da sociedade; iii) alimentar outros processos de Recursos Humanos (como capacitação e gestão de desempenho); iv) propiciar o autodesenvolvimento e v) obter ganhos de natureza motivacional.

Já na empresa privada, também a partir das considerações exaradas pelo Grupo, a Avaliação requer i) obter dados para a tomada de decisões; ii) treinar e desenvolver os colaboradores; iii) justificar ações gerenciais de movimentação de pessoal, baseadas no plano de carreira; iv) obter informações para o planejamento dos Recursos Humanos; v) propiciar ganhos salariais baseados em remuneração por resultados e vi) orientar sobre permanência, eliminação, premiação e punição dos funcionários.

“[...] Um Sistema de Avaliação de Desempenho é uma das ferramentas mais importante de gestão de recursos humanos e deve ter objetivos diferenciados nas empresas pública e privada. Na empresa privada pode-se reconhecer o desempenho individual dos empregados e a partir daí, tomar decisões sobre a política de remuneração e incentivos, fato que não ocorre na empresa pública. Nesta, a Avaliação deve objetivar detectar as falhas e buscar superá-las, propiciar mecanismos de autodesenvolvimento e motivação no trabalho [...]” – Grupo da Administração Central – Grupo 5.

“[...] Há diferenciais que distanciam o setor público do privado pois, para o primeiro, as regras são estabelecidas de maneira menos flexível (através de leis, decretos etc.) e a Avaliação de Desempenho, neste contexto, deve objetivar o ajuste do planejamento institucional a partir da identificação dos erros. Enquanto que, para o segundo (o privado), a regra é a flexibilidade, a ausência de um único caminho. E a Avaliação visa o controle dos funcionários e a orientação acerca da sua remuneração, permanência, punição e até da sua exclusão do quadro da empresa [...]” – Participante do Grupo da Administração Central – Grupo 5.

Avaliar os indivíduos atuantes em uma organização requer reconhecer o desempenho individual dos empregados, buscando, acima de tudo, obter um resultado final com efeitos positivos na motivação, pois não se trata de um sistema de controle e de castigo (GUIMARÃES, 1997, p. 14). Implica, conseqüentemente, conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que as ações se passam.

E mais ainda, Avaliar o Desempenho das pessoas está estreitamente relacionado à consciência dos avaliados acerca das bases do Sistema de Avaliação: os objetivos que a empresa espera que atinjam, as bases e os critérios de avaliação intimamente relacionados à atuação e missão da organização, assim como a utilização dos resultados deste processo (TARO, 1992).

E, finalmente, considerando que o ambiente organizacional é caracterizado pela interação pessoa x trabalho x foco do negócio da empresa, seu conhecimento se dá por observar a inserção da organização no sistema público ou privado e de como as pessoas se relacionam neste contexto, formal e informalmente.

Ocorrida de maneira não intencional, a discussão suscitada por quatro dos cinco Grupos Focais, acerca da Relação entre a Avaliação de Desempenho em empresa pública e privada, além de enriquecer o debate, serviu por propiciar uma visão comparativa da abrangência e da definição dessas esferas sob a ótica do movimento das relações sociais, constituídas a partir da racionalidade do atual modo de produção capitalista. A análise das discussões revela que o público, por não ter compromisso com a competitividade no mercado, coloca em risco o processo de auto-aperfeiçoamento institucional e das pessoas que fazem parte da organização.

A Avaliação no setor público deveria ser utilizada para aperfeiçoar processos e visualizar possibilidades estratégicas de crescimento institucional. Diferentemente, na empresa privada, o Processo de Avaliação como uma estratégia de gestão imprescindível, viabiliza a tomada de valiosas decisões gerenciais, seja na promoção de políticas de desenvolvimento dos profissionais que atuam na organização, seja no redirecionamento do planejamento estratégico.

E assim, um Programa de Avaliação de Desempenho enquanto processo de interação de indivíduo e organização, deve propiciar uma revisão dos mecanismos de atuação das empresas públicas e privadas, de forma a que possa melhor atender de maneira inovadora às necessidades conjunturais e culturais, ditadas pelos desafios de sobrevivência, da qualidade e da competitividade desses dois setores (MOTTA, 2000, p. 27).

4.1.3 Inter-relação entre a Política e o Processo de Avaliação de Desempenho

Mesmo não fazendo parte como questão central dos cinco tópicos preestabelecidos na pesquisa como relevantes, a inter-relação entre a questão política e o processo de Avaliação de Desempenho foi assunto de ponderação dos cinco grupos focais, aparecendo nas discussões ora envolvendo aspectos políticos-partidários, ora questões de plano de ação governamental e ainda, questões de políticas internas advindas da administração que esteja à frente da Universidade.

Nesta questão de conteúdo foi evidenciada a relação mútua entre o Processo de Avaliação e a Questão Política, motivada pela exposição das habilidades e deficiências individuais e das equipes de trabalho que, segundo os grupos de discussão, o Processo de Avaliação possibilita.

Partindo deste argumento enquanto uma assertiva verdadeira, os grupos foram fundamentando e justificando esta relação, a partir de possibilidades de ações de perseguição, de ingerência e de manipulação, consideradas como distorções do Processo de Avaliação.

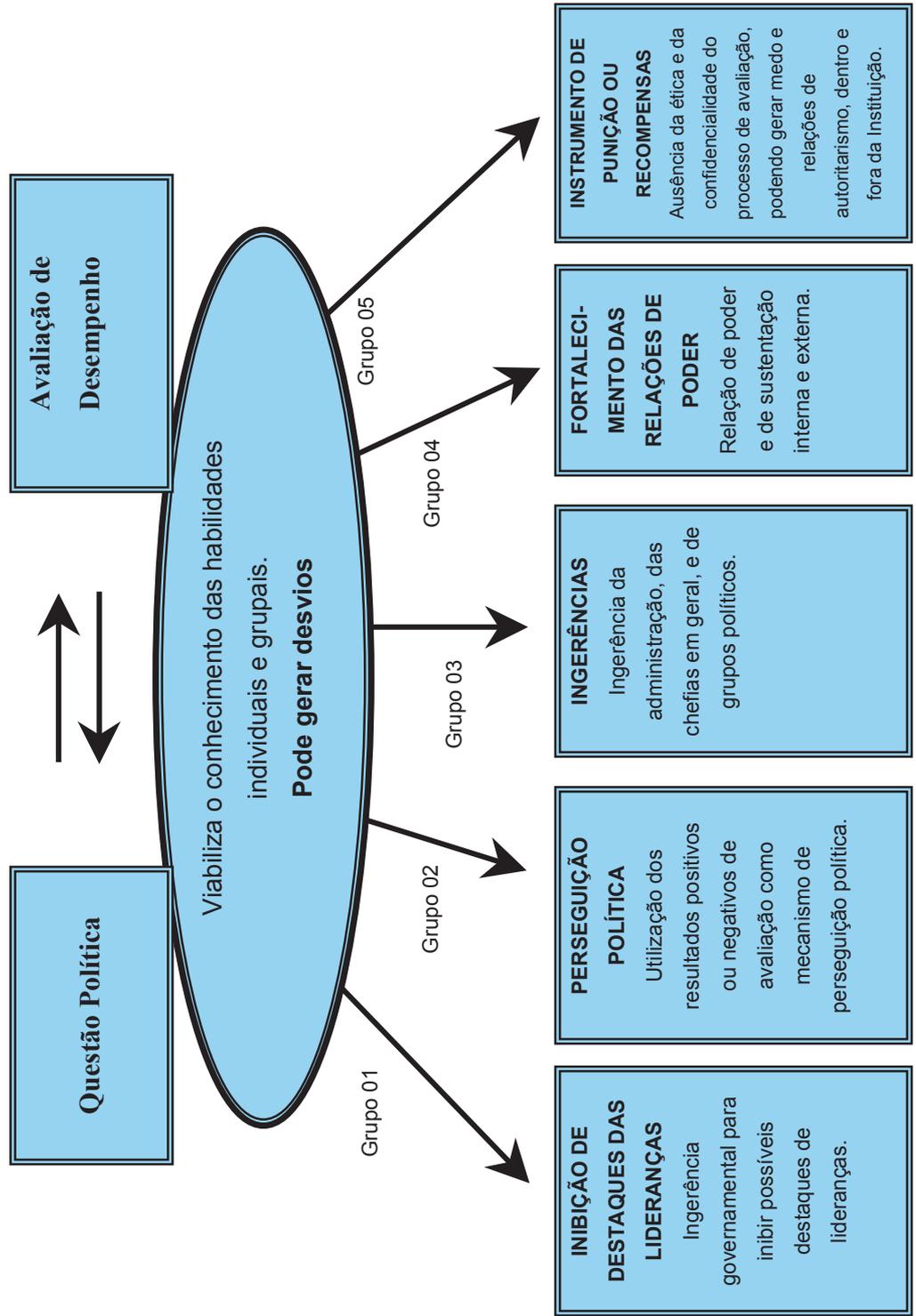


Figura 4 – Mapeamento da inter-relação entre a Questão Política e o Processo de Avaliação de Desempenho

O Grupo 1, de Diretores de Departamento e Coordenadores de Colegiado, preocupou-se com a influência de instâncias governamentais (governador, secretários estaduais e políticos da situação, em geral) nas ações individuais e coletivas da UESB, com o objetivo claro de inibir possíveis destaques de lideranças, a partir do conhecimento dos resultados advindos do Processo de Avaliação.

“[...] As Universidades naturalmente revelam lideranças no seu seio acadêmico, e o Processo de Avaliação, se não for bem estruturado e que não permita ingerências de políticos ‘outros’, poderá o seu resultado ser canalizado para inibir lideranças em atuação ou em potencial”. – Participante do Grupo de Diretores de Departamento e Coordenadores de Colegiado – Grupo 1.

“O resultado do processo de avaliação poderá também coibir iniciativas de uma determinada pessoa ou de um determinado grupo ou departamento, na perspectiva de não dar destaque a uma ação que derive de lideranças que não compartilhem com os projetos políticos governamentais [...]” - Participante do Grupo de Diretores de Departamento e Coordenadores de Colegiado – Grupo 1.

Para o Grupo 2, o de Professores, a relevância dos desvios foi dada à perseguição política a partir da utilização dos resultados positivos ou negativos do Processo de Avaliação, ou seja, conhecendo-se o perfil do profissional universitário a partir da Avaliação de Desempenho, os servidores da UESB ficariam numa condição de vulnerabilidade, tanto para os grupos dominantes internos, quanto para os externos à UESB.

Algumas falas exemplificam a discussão ocorrida no grupo:

“Compreendo que a avaliação de desempenho apreende o perfil profissional dos seus servidores, com elementos ricos de informações acerca das qualidades e virtudes dos docentes e técnicos, mas também apreende as deficiências, as dificuldades. Acredito que isto torna vulnerável os servidores a depender do grupo que esteja no comando internamente e externamente na UESB [...]” - Participante do Grupo de Professores – Grupo 2.

“[...] A perseguição política não é novidade no contexto político da Bahia. E aí, eu questiono, como serão utilizados os resultados da Avaliação ? As pessoas realmente ficam vulneráveis a

possíveis perseguições políticas, caso não comunguem com as idéias de grupos políticos dominantes [...]” - Participante do grupo de Professores – Grupo 2.

O Grupo 3, de Funcionários Técnico-Administrativos, ampliou a preocupação revelada pelo Grupo de Diretores de Departamento e Coordenadores de Colegiado, de ingerência governamental e de grupos políticos, para a possibilidade de ingerência da administração e das chefias em geral, no resultado apresentado por um Processo de Avaliação de Desempenho.

Esta preocupação pode estar centrada na realidade de atuação do técnico no contexto da UESB, que é muitas vezes restritiva e subordinada à permissão da administração e dos gestores que estão à frente dos setores que compõem a Universidade.

“A Avaliação de Desempenho enquanto processo de apreciação das práticas individuais, que poderá redundar em premiações ou em punições, poderá sofrer influência direta das chefias, da administração da Universidade, de instâncias governamentais ou até de um grupo político específico [...]” - Participante do Grupo de Funcionários - Grupo 3.

“[...] Caso o instrumento de Avaliação de Desempenho não possua questões objetivas e centradas em metas preestabelecidas, pode incorrer em desvios do resultado da avaliação, que ficará dependendo do julgamento pessoal do chefe, da administração ou do governo, para estabelecer critérios, que muitas vezes podem não retratar o perfil real do servidor e sim a ingerência de um determinado grupo político [...]” - Participante do Grupo de Funcionários – Grupo 3.

Para os Discentes (Grupo 4) os desvios que podem ocorrer no Processo de Avaliação são de natureza de sustentação interna e externa, de fortalecimento das relações de poder, sendo utilizados os seus resultados como instrumento de dominação e de poder, por determinado grupo político, partidário ou não, majoritário ou não. Os alunos percebem a avaliação como um processo que permite a exposição das práticas profissionais na UESB, que podem ser apresentadas ou alteradas, a critério do interesse de grupos internos ou externos da Universidade, e que tenham alguma ação direta na estratégia técnica e operacional do Processo de Avaliação.

“A Avaliação de Desempenho tem que ser muito bem estruturada e acompanhada, vez que no ambiente universitário existem muitas disputas internas e relações de poder, que poderá nortear que o Processo de Avaliação possa ser utilizado muito mais como um instrumento de sustentação interna e externa, do que um processo de identificação de erros para correção de rumos [...]” - Participante do Grupo de Estudantes – Grupo 4.

Para o Grupo 5, da Administração Central, um dos possíveis desvios que podem ocorrer no Processo de Avaliação de Desempenho é o sentimento de medo e autoritarismo dos avaliados e avaliadores, conseqüências de julgamentos firmados a partir da exposição de suas possíveis fraquezas ou deficiências e muitas vezes longe do interesse de recuperá-las ou fortalecê-las.

Para os participantes deste Grupo, a ética e a confidencialidade são parâmetros essenciais para o Processo de Avaliação, com transparência nas decisões tomadas, com comprometimento nos resultados assumidos e com a constatação do desempenho realmente apresentado.

Portanto, a apreensão manifestada por este grupo é que a Avaliação de Desempenho esteja mais voltada para manter sob controle a disciplina e os comportamentos de subserviência e de submissão, funcionando como instrumento de punição ou recompensa, por interesses de grupo político interno ou externo à Universidade.

“O resultado da Avaliação de Desempenho pode apresentar-se incoerente com os propósitos definidos e os resultados oferecidos pela avaliação, em razão da ausência da ética, da confidencialidade, da liberdade de expressão e do diálogo franco e aberto entre avaliadores e avaliados [...]” - Participante do Grupo da Administração Central – Grupo 5.

“[...] A ingerência da Questão Política com ações que permitam manifestações dos sentimentos de medo, de coerção e de autoritarismo, podem revelar-se como desvios e até como fatores desfavoráveis ao Processo de Avaliação, que devem ser banidos pois podem comprometer a Universidade como um todo.” – Participante do Grupo da Administração Central – Grupo 5.

É interessante estabelecer uma comparação entre os argumentos que surgiram nos grupos, interrelacionando-os à realidade de atuação ou interesse imediato de cada categoria que participou dos Grupos de Discussão.

Nos Grupos 1 e 2, de Diretores de Departamento e Coordenadores de Colegiado e Professores, foram retratados os desvios viabilizados pela ingerência política no que se refere a preocupação de perseguição das lideranças, para o primeiro, e a preocupação de perseguição das manifestações em geral, sejam das lideranças, de grupos e de iniciativas individuais, para o segundo grupo.

Vale ressaltar que estes dois Grupos são compostos por Professores, embora o Grupo de Diretores de Departamento e Coordenadores de Colegiado seja um Grupo cujos componentes são de Docentes ocupantes de cargos de mandatos eletivos. Retratam assim a realidade do Professor Universitário, que na maioria das vezes têm uma tradicional atuação sindical ou até mesmo estão imersos numa realidade de freqüentes objetivos conflitivos ou ainda não totalmente coincidentes e que propiciam os destaques individuais, as lideranças. Ensino amplo, ensino especializado, pesquisa científica, transmissão de valores culturais, responsabilidade social, trabalho de extensão comunitária, formação de elites, dentre outras funções são categorizadas como ações próprias que as Universidades têm que desempenhar ao mesmo tempo.

No Grupo 3, de Funcionários, o desvio valorado como relevante foi o da ingerência, em todos os níveis de atuação técnica. Cabe aqui o destaque quanto à subordinação das atividades administrativas desenvolvidas pelos Servidores Técnico-Administrativos na Universidade em relação às atividades acadêmicas, bem como a estrutura hierárquica e de subjugação às chefias que estão subordinados. Distingue-se os Servidores Técnicos Especializados, que trabalham no apoio às atividades de pesquisa, laboratórios, bibliotecas etc., e o pessoal administrativo propriamente dito.

A Avaliação dos Técnicos Especializados tem implicações diretas para a qualidade da pesquisa e da capacidade das instituições proporcionarem ensino experimental e laboratorial, atividades que estão sob a responsabilidade de Docentes; e a Avaliação dos Técnico-Administrativos tem implicações para o funcionamento organizacional da Universidade, que tem a sua responsabilidade centrada no gestor máximo da Instituição que também é um Docente.

Dessa forma, a atuação do técnico está centrada na atividade meio, desenvolvida com certa rigidez e padronização, e é acompanhada por chefias que, formal ou informalmente, analisam o desempenho dos seus servidores com alguma continuidade.

A Avaliação de Desempenho está assim centrada no ocupante do cargo, e, dessa forma, sujeita, segundo o Grupo de Funcionários, a ingerências da Administração, das Chefias e de Grupos Políticos.

O Grupo de Estudantes avaliaram os desvios gerados a partir do fortalecimento das relações de poder e que dão sustentação às várias redes estabelecidas interna e externamente à Universidade. As manifestações expressam desde a complexidade do ambiente universitário até as dificuldades das relações estabelecidas entre os discentes e docentes.

O ensino superior caracteriza-se por uma grande heterogeneidade e pluralidade de idéias e de atuações. São múltiplos os papéis efetivamente desempenhados pelas Universidades e pelas pessoas que as compõem, e é dela que resulta grande parte da melhor pesquisa produzida nacionalmente (SGUISSARDI, 1998, p. 45). Daí talvez resulte a afirmação quanto ao fortalecimento das relações de poder, enquanto uma questão política, declarada pelo Grupo dos Discentes.

Para o Grupo 5, da Administração Central, a preocupação é com a utilização do Processo enquanto instrumento de recompensa ou punição, a partir do surgimento de possíveis comportamentos antiéticos e sem o devido sigilo dos dados levantados.

Para os participantes, buscando a Avaliação fotografar a performance de um Servidor de forma qualitativa e quantitativa, caso seja coordenada por Comissão despreparada, poderá gerar profunda insatisfação nos avaliados, comprometendo inclusive a credibilidade da UESB.

Todas estas considerações dos Grupos acerca da inter-relação da Avaliação de Desempenho com a Política estão apoiadas em critérios avaliativos conservadores, onde o Processo de Avaliação é marginalizado no momento em que as discussões são tomadas e onde são praticados modelos que colaboram para inibir, até mesmo para reprimir, as manifestações de potencial e a autonomia criativa no trabalho.

Estas expressões costumam ocorrer no ambiente profissional porque a concepção de Avaliação de Desempenho predominante é a do castigo, a do instrumento de controle. Uma grande maioria das chefias têm consolidado nas suas atitudes nos grupos de trabalho, a idéia do poder enquanto uma iniciativa autoritária, que não dá espaço para o diálogo, para a criatividade ou outra iniciativa com caráter democrático, conforme abordado na presente dissertação, no Capítulo I.

Foucault (1980), entretanto, foi um crítico veemente destas relações de poder, estabelecidas a partir da incorporação de um conhecimento e da compreensão de como os mecanismos de poder interferem na vida das pessoas. Para ele, o poder só pode ser exercido com capacidade, com criatividade e com liberdade de expressão, sendo que nestes elementos ele deve sustentar-se.

Os elementos trazidos pela inter-relação entre a Política e o Processo de Avaliação de Desempenho é a expressão da prática da Política de Recursos Humanos voltada para fatores essencialmente funcionais e inflexíveis e que reforçam a estrutura de poder que subordinam as pessoas a uma apreensão das regras de funcionamento da organização e a um poder disciplinador exercido sobre elas. A ênfase deve ser deslocada do poder enquanto mercadoria que se possui e que se utiliza em benefício pessoal e Institucional, para “práticas disciplinares para criar conhecimento e poder” na Instituição, conforme estabelecido por Foucault (1980) e já discutido no presente trabalho.

Os resultados das discussões apontam para uma série de equívocos historicamente vivenciados no Processo de Avaliação que, enquanto possibilidade de desvios experimentados no Processo, não contribuem em nada para legitimar as decisões sobre o trabalho e sobre as pessoas (LUCENA, 1999, p. 36).

Os formulários do Processo costumam estar muito mais orientados para especular desvios comportamentais ou para justificar uma política de mérito do que para descobrir talentos e criar espaços para a ousadia, o desafio, a participação e o comprometimento (BERGAMINI, 1999, p. 52).

Será, assim, necessário rever criticamente os pressupostos e os métodos de atuação de todo o Sistema Avaliativo Organizacional, e examinar ainda a ênfase da utilização do poder como

algo que se aposse e que se detém. Deve-se modificar a concepção do poder para o aspecto positivo e criativo das relações profissionais estabelecidas, pois, segundo Foucault (1980), o poder é o desejo de saber, e ele “é exercido em virtude de as coisas serem conhecidas e de as pessoas serem vistas” (FOUCAULT, 1980, p. 154). Dessa forma, a Avaliação consolidaria o aspecto relacional do poder, confrontado com as práticas, as técnicas e os procedimentos, contribuindo para que toda Instituição, do ponto de vista administrativo, não prescindia do Processo Avaliativo enquanto ferramenta de gestão (GUIMARÃES, 1997, p. 05).

4.1.4 Bases Norteadoras para Avaliação (quem deve avaliar, quais os instrumentos, responsabilidades pela Coordenação, critérios a serem estabelecidos etc.)

O Mapeamento sobre as Bases norteadoras para a Avaliação de Desempenho advindo das discussões nos Grupos Focais foi organizado a partir dos elementos trazidos pela questão “Em que bases a Avaliação deveria estar alicerçada?” e materializada em três categorias representativas e consensualmente consideradas pelos Grupos como significantes: a evidência para os princípios democráticos, a evidência para os fatores quantificáveis e a evidência para as etapas de implementação, conforme a seguir representado na figura 5.

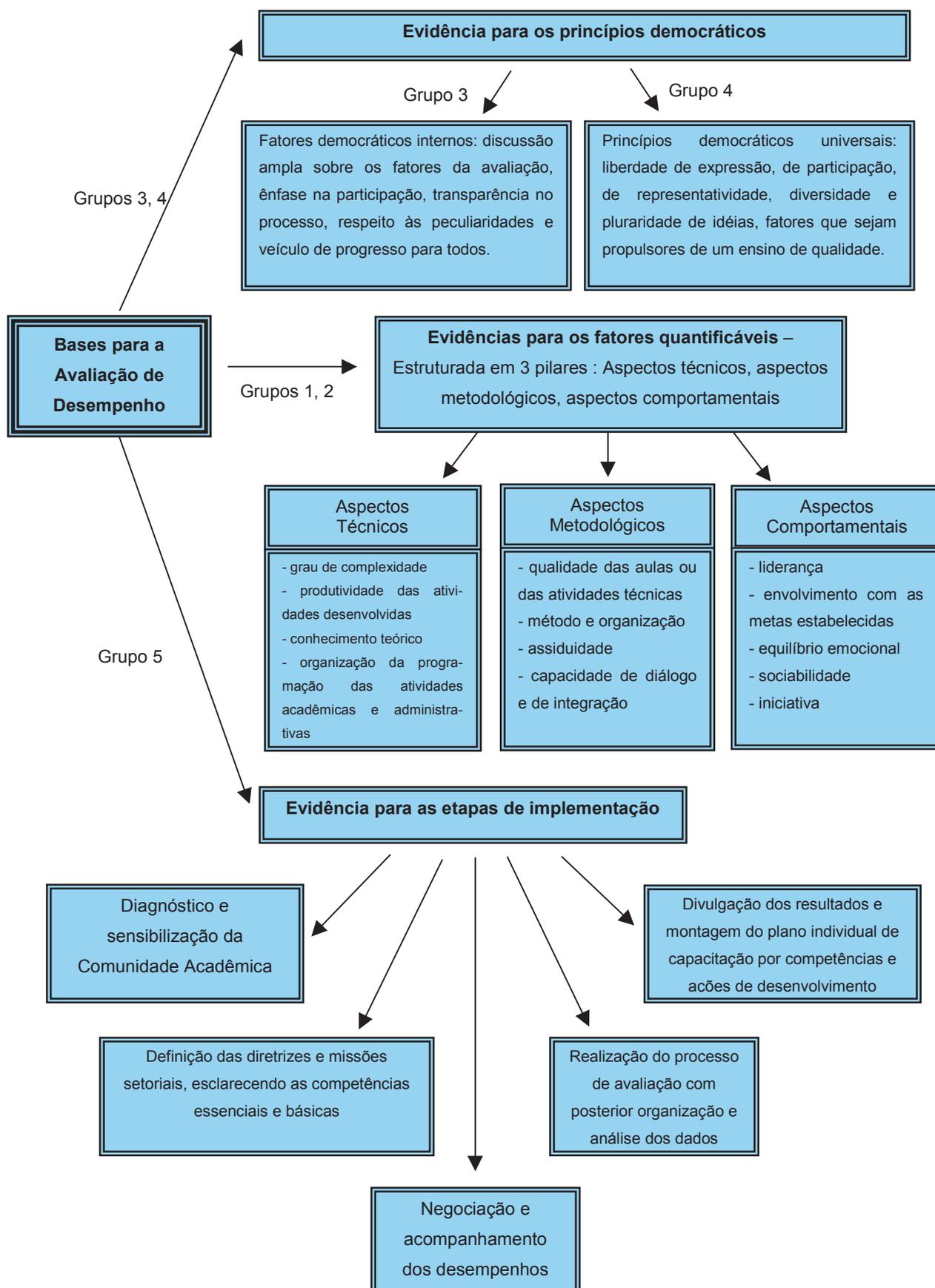


Figura 5 – Mapeamento das Bases Norteadoras para Avaliação.

Nos Grupos 3 e 4, respectivamente dos Funcionários Técnico-Administrativos e Alunos, as discussões não ofereceram elementos basilares para um Processo de Avaliação de Desempenho, conforme proposto no roteiro semi-estruturado, ou seja, quem deve avaliar, quais os instrumentos, responsabilidades pela coordenação, critérios a serem estabelecidos etc., e as discussões ficaram centradas na evidência dos princípios democráticos, como por exemplo os preceitos e elementos gerais e norteadores de uma política que deve primar pela ampla liberdade de expressão, exigência do ambiente universitário.

No Grupo 3, de Funcionários Técnico-Administrativos, as discussões ficaram voltadas predominantemente para os fatores democráticos internos e que viabilizarão o sucesso do Programa, quer seja na sua credibilidade, aceitabilidade ou resultados decorrentes do Processo. As Bases Norteadoras para este Grupo devem estar fundamentadas na discussão ampla sobre os fatores da avaliação, na ênfase da participação, na transparência do processo, no respeito às peculiaridades, e que o Processo de Avaliação funcione verdadeiramente como um veículo de progresso para todos.

“[...] A Avaliação deve estar alicerçada essencialmente em princípios democráticos: que o processo seja participativo, transparente e que perceba as especificidades dos cargos e as características individuais.” – Participante do Grupo de Funcionários – Grupo 3.

“As Bases Norteadoras devem ser aquelas que a natureza humana exige como princípio maior: a liberdade de expressão nos fóruns participativos, a troca de informações constantes entre avaliadores e avaliados, enfim um conjunto de princípios que fortaleçam a democracia universitária e possibilite o progresso das pessoas que as compõem [...]” – Participante do Grupo de Funcionários – Grupo 3.

Segundo Bergamini (1999, p. 48), o sucesso ou fracasso de um Sistema de Avaliação depende fortemente das atitudes dos avaliadores e dos empregados avaliados com relação ao sistema e as estratégias de ação, sendo, portanto, necessário conhecer a opinião dos mesmos e viabilizar a participação contínua das pessoas envolvidas no processo.

Os Discentes, componentes do Grupo 4, destacaram como Bases do Processo de Avaliação os princípios democráticos universais, quais sejam, liberdade de expressão, de participação, diversidade e pluralidade de idéias, fatores considerados por eles como importantes e

propulsores de um ensino de qualidade. Os alunos deixaram claro que, para eles, o Processo de Avaliação de Desempenho, além de ter estes princípios gerais como bases, deve envolver múltiplos avaliadores, onde eles se consideram peças fundamentais, vez que, segundo o Grupo, só os Discentes dispõem de informações mais precisas e detalhadas sobre o desempenho dos Docentes e das dificuldades enfrentadas para execução das atividades de ensino de modo satisfatório.

Algumas argumentações podem ser citadas como exemplos das discussões ocorridas no Grupo:

“As Bases do Processo de Avaliação de Desempenho devem ser um espelho ideal das nossas práticas na UESB: otimização na liberdade de expressão, de participação, da pluralidade de idéias [...]” “[...] As discussões devem estar sempre voltadas para a questão central: o que isto favorece para que o ensino seja uma das bases da democracia?; tudo isto deve favorecer a busca da qualidade no ensino.” – Participante do Grupo de Alunos – Grupo 4.

“[...] Os princípios democráticos são essenciais para que a verdadeira avaliação se dê. Não podemos esquecer como também princípio democrático a representatividade no processo e aí os alunos têm papel fundamental pois somos nós que estamos vivenciando as práticas em sala de aula e temos as informações fidedignas acerca dos critérios a serem estabelecidos sobre os sucessos ou fracassos dos Professores.” – Participante do Grupo de Alunos – Grupo 4.

Os Diretores de Departamento e Coordenadores de Colegiado e os Professores, componentes dos Grupos Focais 1 e 2, centraram as argumentações nos fatores quantificáveis, organizados para fins do presente estudo em três pilares: aspectos técnicos, aspectos metodológicos e aspectos comportamentais.

Estes dois grupos, compostos por Docentes ocupantes ou não de cargos comissionados, dimensionaram os recursos necessários ao cumprimento das responsabilidades profissionais por parte de seus servidores, através dos citados pilares, que descrevem os indicadores bases para a Avaliação de Desempenho.

Nessa perspectiva, a avaliação de desempenho deve ser sempre orientada para os resultados operacionais (aspectos técnicos), para as contribuições efetivas, práticas e de conteúdo

(aspectos metodológicos) e para os comportamentos profissionais (aspectos comportamentais). Isso, segundo os Grupos, se dá de forma efetiva quando o avaliado é levado à reflexão sobre si próprio, conscientizando-se acerca de suas potencialidades técnicas e acadêmicas, de suas atitudes e de sua efetiva contribuição institucional.

Nos aspectos técnicos foram ressaltados os fatores como o grau de complexidade e de produtividade das atividades desenvolvidas, o conhecimento teórico sobre a temática ou sobre a função desempenhada e, por fim, o aspecto da organização do trabalho, que se refere à capacidade de trabalhar com método e cumprindo prazos, identificando e estabelecendo prioridades.

Nos aspectos metodológicos, os dois Grupos enfatizaram a qualidade do trabalho (técnico ou de ensino) que se referem diretamente a apresentação do trabalho com alto índice de confiabilidade, buscando a capacitação constante e a localização em um ambiente de trabalho em constante transformação. Propõe-se que o Processo de Avaliação possa verificar se o trabalho é realizado com exatidão e competência, fazendo bom uso dos recursos disponíveis.

Um outro item considerado foi a capacidade de trabalhar com método e cumprindo prazos, que diz respeito diretamente ao aspecto da organização, da assiduidade, da programação de atividades, da proposição de tarefas e da solução de métodos adequados à sua execução. Ainda nos aspectos metodológicos, conforme representado na figura 4, os grupos ressaltaram a capacidade de diálogo e de integração, fatores compreendidos como a capacidade de estabelecer comunicação equilibrada com os colegas e com os alunos, respeitando seus pontos de vista e processando suas idéias, e também a capacidade de manter relações harmoniosas com os vários segmentos acadêmicos.

Nos aspectos comportamentais, o Grupo de Diretores de Departamento e Coordenadores de Colegiado e Professores, mencionaram i) a liderança enquanto capacidade real de estabelecer objetivos, metas e responsabilidades com o grupo, definindo prioridades e prazos coerentes; ii) o envolvimento com as metas estabelecidas que diz respeito ao empenho na execução das atividades, buscando ampliar os conhecimentos necessários ao desenvolvimento de suas atribuições; iii) o equilíbrio emocional que é a capacidade de manter a calma e o senso discricionário em meio a situações de tensão ou de alguma forma desfavoráveis; iv) a

sociabilidade que é a criação de um clima positivo, administrando problemas e conflitos e v) a iniciativa, que é entendida como a capacidade de enxergar alternativas, novos padrões de ação, demonstrando dinamismo, independência e desembaraço diante de situações novas e/ou rotineiras.

Outros fatores de desempenho foram citados por estes dois Grupos como Bases Norteadoras para a Avaliação de Desempenho, só que em menor relevância, mas que apareceram de forma pontual nas falas. Todos estes fatores quantificáveis apresentados no mapeamento da figura 5, foram aqueles resultantes das falas mais representativas do Grupo Focal.

Os fatores integrantes dos aspectos técnicos, metodológicos e comportamentais foram categorizados como quantificáveis por permitirem uma análise objetiva dos resultados obtidos, bem como o dimensionamento da tendência global do desempenho do servidor individual e coletivamente, possibilitando identificar com mais objetividade as qualidades e os talentos dos Recursos Humanos da Universidade.

“A Avaliação de Desempenho deve ter como base os requisitos que afetam os desempenhos e conseqüentemente o sucesso da Universidade: a liderança, a produtividade, a iniciativa, a capacidade de diálogo, a capacidade decisória, a responsabilidade, a assiduidade, enfim vários aspectos que dizem respeito diretamente aos fatores de desempenho e que devem ser levados em conta no instrumento de avaliação [...]” – Participante do Grupo de Diretores de Departamento e Coordenadores de Colegiado – Grupo 1.

“As Bases da Avaliação devem ser discutidas pela Comunidade Universitária, antes até da constituição de uma Comissão de Avaliação. Acredito que os fatores devem ser os mais objetivos possíveis e devem envolver aspectos de organização do trabalho, de planejamento, de proatividade, de qualidade do trabalho, de controle emocional e até o aspecto do auto-desenvolvimento, que é o interesse em se desenvolver, apresentando comportamento receptivo a críticas e sugestões; iniciativa na busca de novos conhecimentos [...]” – Participante do Grupo de Professores – Grupo 2.

“[...] Os talentos e as qualidades do servidor da UESB precisam ser identificados como forma até de inventariar necessidades de requalificação. A Avaliação de Desempenho poderá propiciar isto através do seu instrumento formal, mediante critérios estabelecidos

objetivamente e que envolvam os aspectos acadêmicos e administrativos, de natureza da qualidade das aulas e das atividades administrativas desenvolvidas, da assiduidade, da iniciativa, do conhecimento teórico e até da criatividade, enquanto habilidade para perceber formas alternativas, avaliar, interpretar e discernir aspectos importantes da sua área de atuação na Universidade.” - Participante do Grupo de Professores – Grupo 2.

O Grupo 5, da Administração Central, convergiu a discussão para as etapas de implementação do Processo de Avaliação, consideradas pelo Grupo como Bases para a Avaliação de Desempenho e que exigem intenso trabalho de comunicação, intercâmbio de informações e abertura de espaços para críticas, receios e problemas em potencial.

O Grupo centrou a discussão, inicialmente, no processo de sensibilização que, segundo os participantes, objetiva criar a expectativa e a discussão, no ambiente da UESB, sobre o Processo de Avaliação de Desempenho, visando minimizar os desdobramentos em resistências explícitas e até em rejeição à idéia.

Uma segunda etapa mencionada foi a do planejamento, gerada a partir da demarcação das diretrizes e missões setoriais que viabilizará o planejamento do trabalho individual e a definição das competências básicas e essenciais. Após, apareceu a etapa da negociação e do acompanhamento dos desempenhos, enquanto um processo contínuo, cotidiano, como troca de informações entre servidores e chefias, visando identificar resultados e ações corretivas a serem adotadas.

A realização do Processo de Avaliação apareceu como uma ação resultante do acompanhamento e do diálogo entre os participantes, sendo um momento formal cuja finalidade é comparar o executado com o planejado. Foi citada também a importância de se identificar os aspectos que interferiram ou estão interferindo no desempenho e no potencial do servidor, em atividades acadêmicas ou administrativas.

Como fechamento do ciclo avaliativo, foi discutido no Grupo da Administração Central a última etapa da Avaliação de Desempenho que estaria voltada para a divulgação dos resultados e a montagem do plano individual de capacitação por competências e ações de desenvolvimento. Dessa forma, o Processo de Avaliação seria um suporte do Programa Gestor de Desempenho (concepção já abordada por este Grupo), cujo plano deverá estar

voltado para o desenvolvimento das habilidades gerenciais, seja identificando os aspectos que facilitam ou dificultam o alcance de resultados; integrando o planejamento estratégico e as metas organizacionais com metas individuais; viabilizando o desenvolvimento dos servidores; alavancando mudanças organizacionais e culturais e seja fornecendo subsídios para outras ações administrativas.

Embora este grupo não tenha também pormenorizado as Bases Norteadoras para a Avaliação de Desempenho conforme proposto no roteiro semi-estruturado, as discussões empreendidas pelos participantes acerca das etapas de implementação oferecem subsídios para os instrumentos e os critérios do Processo de Avaliação, conforme falas representativas a seguir transcritas:

*“[...] O processo de Avaliação deve **permitir a visualização sobre ‘porque’, ‘o que’, e ‘como’ avaliar o trabalho dos servidores da UESB.** Para tanto, as etapas de implementação são os indicadores de sucesso do processo e vão desde o diagnóstico e a sensibilização da Comunidade Acadêmica, a inter-relação do planejamento com o Processo de Avaliação para definição das diretrizes e missões dos setores e departamentos e até a negociação do desempenho entre as pessoas dos setores, que é o próprio resultado esperado [...]”* – Participante do Grupo da Administração Central – Grupo 5.

*“A Avaliação de Desempenho deve ser feita por uma **comissão que pode ser eleita pela Comunidade** e o mais importante de tudo é o processo de implementação deste Processo de Avaliação. A Comunidade Acadêmica deve estar inteiramente informada sobre os objetivos desta Avaliação, a partir de uma ampla discussão sobre a temática, ampla discussão sobre os objetivos organizacionais e setoriais, interrelacionada à definição das competências individuais, devendo o processo de avaliação propriamente dito somente se dar após uma negociação democrática entre as chefias e subordinados, acerca das metas e objetivos a serem cumpridos [...]”* *“[...] O formulário de Avaliação deve ser caracterizado como o ritual de registro das informações e dados dos desempenhos dos servidores, que deverá subsidiar o Programa Gestor de Desempenho, com ações que visem o desempenho dos servidores.”* – Participante do Grupo da Administração Central – Grupo 5.

Nas discussões ocorridas nos cinco Grupos Focais, os participantes, embora não apresentando idéias detalhadas, revelaram que, quanto a quem deve avaliar e aos instrumentos, deve a Universidade compor uma equipe interfuncional democraticamente escolhida, devendo ainda constituir um comitê, responsável por proceder nos setores a Avaliação de Desempenho, que deve contar com a efetiva participação de chefias e de subordinados, e que utilize instrumentos que conduzam à análise objetiva dos requisitos necessários, evitando o desvio para requisitos que expressem desejos da chefia e não exigências do cargo.

As discussões dos Grupos Focais fortalecem a idéia da importância da Avaliação de Desempenho no contexto da UESB, enquanto processo que acompanha o desempenho do profissional a ser avaliado naquela função ou tarefa que lhe foi atribuída, no período considerado, e como esse desempenho afetou o cumprimento na missão da Instituição (PONTES, 1999, p. 25) . Os cinco Grupos também evidenciaram a importância da utilização de um instrumento formal, com critérios estabelecidos a partir de uma discussão democrática e voltada para as especificidades das diversas funções inerentes às atribuições dos Docentes e Técnicos que atuam na UESB.

No que tange ao desempenho pessoal, do ponto de vista das qualidades particulares do indivíduo, devem ser selecionados aqueles parâmetros, ou atributos, em afinidade com os valores da organização, e cuja presença ou ausência tenham um grau de significância acentuado em relação à missão. Os mais comuns e mais utilizados pelas Instituições Públicas estudadas na presente dissertação como “Experiências de Avaliação de Desempenho vivenciadas por outras Instituições Educacionais”, constante do capítulo II, são: Liderança, Iniciativa, Dedicção, Capacidade de Planejamento, Julgamento, Disciplina, Capacidade de Trabalho em Equipe, Resistência à Fadiga, Cultura Geral e Profissional, dentre outros.

Enfim, as Bases para constituição de um Processo de Avaliação de Desempenho devem estar pautadas desde a busca do envolvimento e da adesão das pessoas que compõem a Administração e os postos de trabalho na UESB, quer seja na parte acadêmica ou administrativa, na garantia dos princípios democráticos, na constituição das comissões e definição dos critérios que nortearão o processo, até os próprios fatores quantificáveis que embasarão a Avaliação, envolvendo os aspectos pessoais, os profissionais e também o comportamento diante das situações.

Todas estas informações acerca das Bases Norteadoras para a Avaliação de Desempenho tornam claros os parâmetros que pautam o Processo e as competências do indivíduo frente às suas responsabilidades profissionais, sendo consideradas premissas fundamentais para o sucesso de qualquer programa de avaliação, pois estão intimamente relacionadas aos seus resultados. Segundo Bergamini (1999, p. 46) o Processo de Avaliação, se bem estruturado, poderá propiciar para as Organizações:

1. Motivação, melhorando a percepção da equidade do sistema de recompensas (que o empregado pode ganhar, perder ou manter);
2. Maximização do rendimento, melhorando a percepção da função, a compreensão dos objetivos do trabalho de cada indivíduo, e a sua importância para o resultado global da organização;
3. Fomento à melhoria da integração, melhorando a comunicação entre a chefia e o indivíduo;
4. Responsabilidade gerada construtivamente, estabelecendo uma relação de confiança entre as chefias e os seus pares, em termos de atitude e comportamento.

Como conclusão parcial, acreditamos que as Bases Norteadoras para a Avaliação de Desempenho representam integralmente o esquema técnico-operacional de constituição de um Processo de Avaliação, e que, conforme as contribuições advindas dos Grupos de discussão, devem ser orientadas pelo respeito às diferenças individuais, quer nas aptidões, habilidades ou potencialidades, quer nas diversas áreas de atuação na Universidade, permitindo um melhor desenvolvimento das pessoas e do trabalho na organização.

4.1.5 Diferenciação entre a Avaliação de Desempenho de Professor e de Servidor Técnico-Administrativo

A Universidade é uma instituição social de interesse público, com capacidade de representação social, cultural, intelectual e científica. Caracterizada como uma instituição de forma organizativa complexa, é a única que possui como exigência a indissociabilidade das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão.

Inseridos nesse ambiente estão os Docentes e os Técnicos com atuações distintas, em espaços comuns do contexto universitário, cujas ações convergem para a prestação do serviço de qualidade à Sociedade, qual seja, o de trabalhar para a geração e disseminação do

conhecimento, obedecendo ao princípio da indissociabilidade entre pesquisa, ensino e extensão.

A Avaliação de Desempenho deve atender a essas especificidades, garantindo que o Processo seja voltado à realidade do Servidor – Docente e Técnico – e que se constitua numa estratégia de motivação e eficiência do servidor público.

Dessa forma, a definição da Avaliação de Desempenho de Professor e de Servidor Técnico-Administrativo constou como questão relevante no roteiro semi-estruturado das discussões dos Grupos Focais, cujo mapeamento está representado na figura 6, a seguir representada.

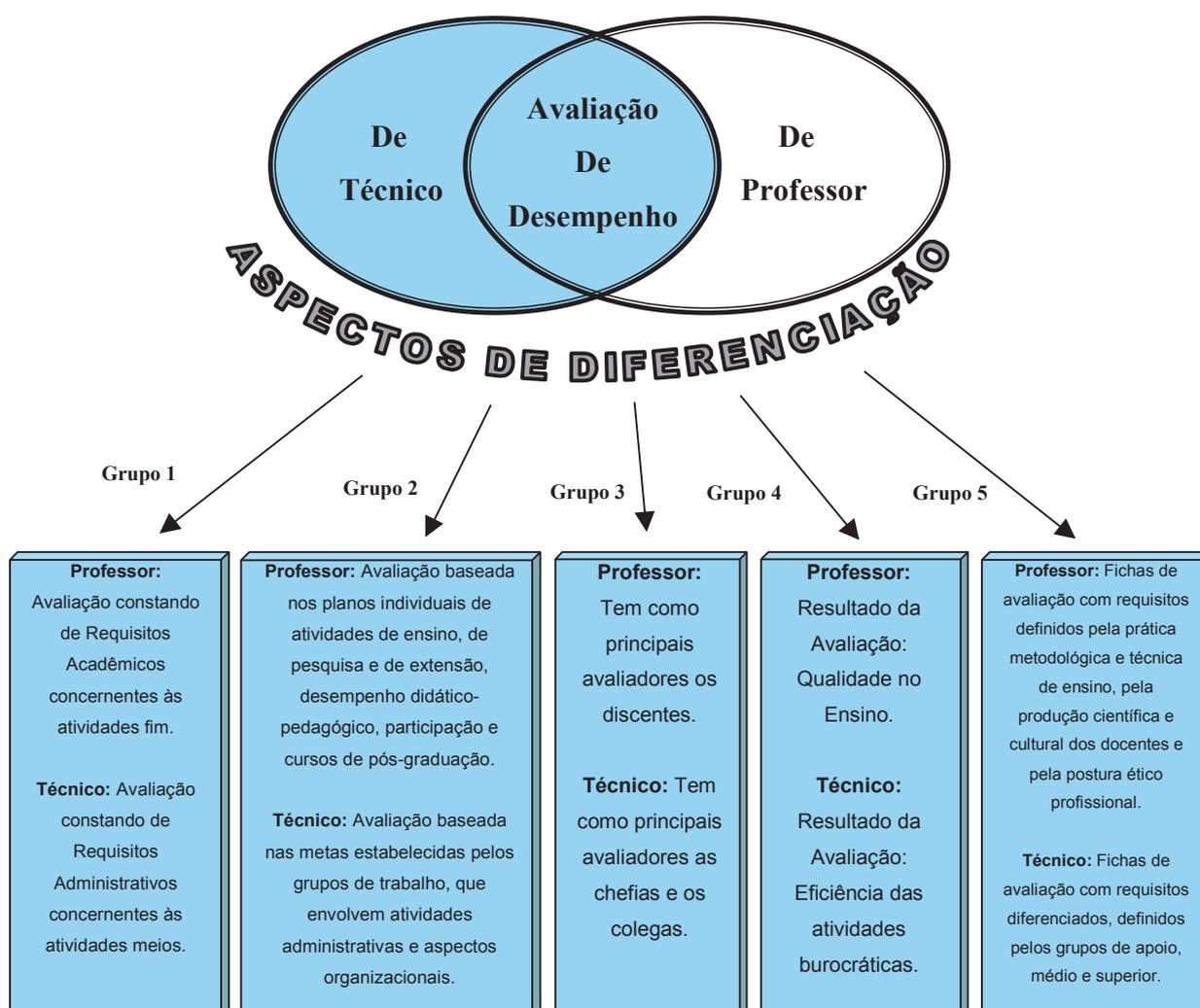


Figura 6 - Mapeamento dos argumentos em relação à diferenciação entre a Avaliação de Professor e de Servidor Técnico-Administrativo.

Para os Diretores de Departamento e Coordenadores de Colegiado, componentes do Grupo 1, os requisitos que devem caracterizar a diferenciação entre a Avaliação de Docente e a Avaliação de Técnico são as exigências que devam constar do Processo: para o primeiro (docente) devem ser os requisitos acadêmicos, quer seja a produção científica, o desempenho didático-pedagógico nas atividades de ensino, ou a participação em atividades extensionistas; e para o segundo (técnico) os requisitos devem focar as atividades técnico-burocráticas, inerentes às atividades meio, na sua capacidade de iniciativa, de organização, de qualidade, de produtividade e de conhecimento do trabalho.

Neste Grupo as discussões ficaram centradas nas competências essenciais dos docentes e técnicos para o desempenho de suas funções em atividades de magistério e administrativa,

respectivamente. Para os Professores, segundo o Grupo, deve-se solicitar a capacidade de transmissão de conhecimentos, de desempenho didático-pedagógico e de aspectos atitudinais nas atividades de ensino, de pesquisa e de extensão. Para os Funcionários, a exigência fica voltada para a garantia do funcionamento administrativo da Universidade, quer seja no pleno atendimento às atividades burocráticas dos departamentos, colegiados e setores em geral, quer seja nas atividades de apoio aos laboratórios.

Ainda para este Grupo, os Servidores Técnico-Administrativos são executores de atividades previamente definidas e estabelecidas por outras instâncias e, dessa forma, cabe uma análise padronizada dos requisitos inerentes às suas funções.

Nas discussões empreendidas neste Grupo Focal, não foram apresentados itens objetivos que devam compor o instrumento de avaliação mas habilidades que devem ser inerentes ao perfil do profissional universitário.

Os depoimentos de dois participantes exemplificam as diferenças do Processo de Avaliação demarcadas pelo Grupo:

“[...] A diferença da Avaliação Docente e da Avaliação de Técnico é que na Avaliação de Docente deve-se exigir qualidade das aulas nos aspectos didático e metodológico, domínio do conteúdo programático e participação efetiva nas atividades de pesquisa e extensão, enquanto que para o técnico a exigência consiste no cumprimento das suas funções administrativas e burocráticas, enquanto suporte das atividades fim, seja no atendimento de alunos nas bibliotecas, secretarias, laboratórios ou desenvolvendo as rotinas na parte administrativa, seja na capacidade de iniciativa, liderança, e de organização, para propor as mudanças que a sua função administrativa requer [...]” - Participante do Grupo de Diretores de Departamento e Coordenadores de Colegiado – Grupo 1.

“[...] Ao Professor cabe garantir um ensino de qualidade na graduação e na pós-graduação e a contribuição para a elevação qualitativa do trabalho acadêmico e para os Técnicos, o apoio operacional e técnico para que as atividades sejam realizadas satisfatoriamente. A partir dessa concepção, devem ser levantados os requisitos mínimos a serem exigidos no Processo de Avaliação de Desempenho [...]” – Participante do Grupo de Diretores de Departamento e Coordenadores de Colegiado – Grupo 1.

No Grupo 2, o de Professores, a discussão ocorreu de maneira muito semelhante com a do Grupo 1, de Diretores de Departamento e Coordenadores de Colegiado, diferenciando-se, entretanto, pelas argumentações que sugerem indicadores de desempenho para a Avaliação.

Para os Docentes, os participantes sugerem uma avaliação sustentada em seis itens: no memorial descritivo documentado pelas atividades científicas, acadêmicas e administrativas; nos planos individuais de atividades de ensino, pesquisa e extensão; na demonstração de possuir conhecimento mais amplo que o conteúdo que desenvolve em sala de aula; no desenvolvimento do programa com coerência, segurança e responsabilidade; na assiduidade, na disciplina, na capacidade de iniciativa e na produtividade e, por fim, vi) na participação em atividades e cursos de aperfeiçoamento e de pós-graduação.

Para os Técnicos eles indicam que a Avaliação deve estar vinculada aos objetivos institucionais e ao cumprimento destas metas. Assim, o planejamento dos setores é um fator primordial para o processo pois, a partir dele, efetiva-se o acompanhamento do desenvolvimento das atividades realizadas.

Os requisitos são o resultado das exigências das atividades administrativas e os aspectos organizacionais em que os Técnicos estão incluídos e, para o Grupo, deve a avaliação estar sustentada em cinco itens: acompanhamento e controle dos objetivos; capacidade de trabalhar em equipe e colaboração com o grupo; capacidade de prever oportunidades e/ou problemas, antecipando-se nas ações de revisão do planejamento; organização do trabalho, enquanto capacidade de trabalhar com método e cumprindo prazos; e, por fim, a qualidade do trabalho, compreendida como a realização das tarefas com eficiência e eficácia, cumprindo normas, leis e regulamentos.

Os exemplos das falas representativas contribuem para a compreensão das discussões ocorridas no Grupo.

“A grande diferença da Avaliação de Técnico e de Professor são os critérios a serem estabelecidos no instrumento para um e para outro. Os requisitos devem estar centrados nas especificidades das ações de cada um: para o Professor deve-se considerar os planos individuais de atividades de ensino, pesquisa e extensão; no domínio do conteúdo trabalhado que deve ser superior ao exigido na ementa da disciplina; nos aspectos de assiduidade,

disciplina, responsabilidade; e capacidade de iniciativa e a qualificação em cursos de aperfeiçoamento ou de pós-graduação. Para os Técnicos estes requisitos devem estar voltados para o desenvolvimento das atividades administrativas e aspectos organizacionais, vinculados ao planejamento institucional e do grupo natural de trabalho. O acompanhamento dos objetivos traçados, a organização e a qualidade do trabalho, com cumprimento de leis e decretos, e de prazos, e a capacidade de trabalhar em equipe, com colaboração, identificando oportunidades, são requisitos essenciais para a Avaliação dos Técnicos [...]” – Participante do Grupo de Professores – Grupo 2.

“[...] A Avaliação dos dois segmentos que viabilizam o funcionamento da Universidade devem ter parâmetros distintos: para o Professor o que deve ser considerado é o desempenho didático-pedagógico, avaliado a partir de um memorial descritivo documentado pelas atividades científicas-acadêmicas, domínio do conteúdo das disciplinas, desenvolvimento do programa com coerência, segurança, responsabilidade e produtividade e até a qualificação Docente. Já para os Técnicos, a Avaliação deve ter os critérios voltados à sua atuação administrativa e ao cumprimento dos objetivos setoriais traçados, em consonância com os objetivos institucionais [...]” – Participante do Grupo de Professores – Grupo 2.

As argumentações do grupo 3, o Grupo dos Funcionários, centraram-se na discussão acerca da diferenciação entre a Avaliação de Professores e de Servidor Técnico-Administrativo sob a análise das pessoas que devem envolver-se com o Processo. Para os funcionários, conforme ilustra a figura 6, na Avaliação de Docente, os principais avaliadores são os Discentes, sua clientela interna, e na Avaliação de Técnicos os principais avaliadores seriam as chefias e os colegas da Universidade, considerados clientela interna e que são, de alguma forma, impactados pelas atuações e gestão das atividades-meio (orçamento, pessoal, material, finanças, laboratorial e acadêmica). O Grupo posicionou-se quanto a necessidade do Processo de Avaliação só poder ser feito entre pares, ou seja, por pessoas de reconhecida competência e reputação em suas respectivas áreas de trabalho, tanto quanto possível apoiadas por dados, informações técnicas-especializadas e com a habilidade específica na atividade executada, sendo necessário assim que as Avaliações sejam procedidas por avaliadores bem selecionados e que tenham um conhecimento mínimo acerca das atividades desempenhadas pelos avaliados. Acreditam os Funcionários que, dessa forma, propiciaria uma confiabilidade e respeitabilidade no Processo de Avaliação de Desempenho.

“[...] A Avaliação de Professor e de Técnico tem que referenciar-se na clientela que atendem. A comissão de Avaliação de Professor deve ter como principal avaliador os alunos que vivenciam o seu desempenho acadêmico, a integração da disciplina ao currículo e seus procedimentos didáticos e práticas em sala de aula. Para os Técnicos os principais avaliadores devem ser os colegas de setor, as chefias diretas e os colegas que utilizam o serviço do seu setor de lotação [...]” – Participante do Grupo de Funcionários – Grupo 3.

“[...] A Avaliação deve também atender às diferenciações de atuações, de clientelas. E aí, os avaliadores devem ser escolhidos por reconhecida competência e reputação nas áreas de trabalho, que tenham o domínio de conteúdo e de vivência naquela área. Enfim, o Processo deve ser feito ‘inter-pares’, o que favoreceria a confiança e respeito da Avaliação” – Participante do Grupo de Funcionários – Grupo 3.

O Grupo 4, dos Alunos, limitou-se a apresentar a idéia de diferenciação entre a Avaliação de Professores e a Avaliação de Técnicos quanto aos seus resultados: para os Professores, segundo os participantes, o objetivo principal do Processo de Avaliação é otimizar a qualidade do ensino a partir da revisão das práticas, desenvolvendo um procedimento diagnóstico sobre as atividades acadêmicas da instituição em suas dimensões de ensino, pesquisa e extensão; para os Técnicos, o resultado do Processo de Avaliação objetiva propiciar a ampliação da eficiência das atividades burocráticas, também a partir do redimensionamento dos objetivos e das perspectivas de ação no trabalho administrativo.

Os participantes do Grupo dos Discentes não formularam os requisitos do Processo de Avaliação, limitando-se a diferenciar os objetivos da Avaliação de Docente e de Técnico, e as suas possíveis conseqüências, que seriam as informações necessárias e úteis ao aperfeiçoamento dos pontos considerados passíveis de melhoria, em cada área de atuação dessas categorias.

“[...] A Avaliação dos Professores deve ser pautada nos resultados dela para melhoria de suas funções principais, nas atividades desenvolvidas no ensino, pesquisa e extensão, sendo um momento para se detectar as deficiências e buscar a melhoria das práticas, principalmente em sala de aula. Já para os Técnicos, também buscando a melhoria das práticas, só que as práticas nas atividades burocráticas, nas iniciativas de reformulação do

trabalho administrativo inerente a esta categoria.” – Participante do Grupo de Alunos – Grupo 4.

“A diferenciação do Processo de Avaliação de Professor e Técnico, estaria no benefício objetivo que este Processo pode trazer para a Universidade como um todo. Para o Professor o ensino teria o maior ganho a partir da identificação das deficiências e para os Técnicos, as rotinas das atividades administrativas, nos departamentos, colegiados, bibliotecas e setores da UESB, poderiam ser revistas, com redimensionamento inclusive dos objetivos traçados [...]” – Participante do Grupo de Alunos – Grupo 4.

Os participantes do Grupo 5, componentes da Administração Central, citaram os requisitos que devem constar das fichas de avaliação, como aspectos de diferenciação da Avaliação de Professor e de Técnico.

No debate empreendido pelo Grupo foram apresentados como requisitos a serem registrados na ficha de Avaliação Docente, a postura ético profissional e a prática metodológica e técnica de ensino, pela produção científica e cultural dos Docentes, compreendendo que o padrão de excelência de uma instituição de ensino superior, repousa essencialmente na qualidade de seu corpo docente e técnico e em sua continuada dedicação à incumbência do ensino, da pesquisa e da extensão.

A Avaliação de Desempenho Docente deve constar, segundo os participantes, de requisitos padronizados, pouco variáveis. A argumentação foi sustentada no fato do Professor ser submetido a concurso público para ingresso na Universidade, a partir da exigência de um conhecimento específico. Diferentemente, para o Servidor Técnico, embora seja também submetido a concurso público, a área de atuação é muito abrangente e adversa, variando, em algumas situações, pela sua qualificação profissional, e noutras, pelo interesse das chefias ou das rotinas administrativas internas.

Na ficha de Avaliação de Técnicos os componentes do Grupo propõem que ela tenha o caráter diferenciado, variável, alterando-se de acordo com as peculiaridades de cada Grupo Ocupacional de Apoio, Médio e Superior. As argumentações mencionaram que os requisitos do Grupo de Nível de Apoio devem ser a assiduidade, o conhecimento do trabalho, a iniciativa, a responsabilidade e o rendimento do trabalho; para o Grupo de Nível Médio, a

assiduidade, o conhecimento do trabalho, a responsabilidade, a iniciativa e a criatividade, e a organização do trabalho; e por fim, para o Grupo de Nível Superior sugerem a assiduidade, o conhecimento do trabalho, a responsabilidade, a iniciativa e a criatividade, o planejamento e a organização do trabalho, a qualidade do trabalho e o senso crítico.

Observamos no mapeamento das argumentações que alguns fatores de Avaliação como a assiduidade, o conhecimento do trabalho e a responsabilidade, foram requisitos repetidos nas falas e que eram comuns a todos os Grupos Ocupacionais e outros não, denotando a ampliação gradativa da complexidade das atuações e as exigências dela decorrente. Segundo o Grupo, a administração universitária exige aptidões e conhecimento dos serviços técnico-administrativos que não se confundem com os requisitos comuns da burocracia, tendo especificidades inerentes à dinâmica institucional.

“A diferenciação entre a Avaliação de Docente e de Técnico reside nos requisitos do formulário de Avaliação: para os Docentes deve-se acompanhar a sua prática metodológica de ensino, a sua contribuição na pesquisa, a qualidade de conteúdo das publicações, enfim a sua produção científica em geral. Estes requisitos devem ser padronizados e esboçar a realidade acadêmica. Para os Técnicos, os requisitos devem ser diferenciados de acordo com o Grupo Ocupacional dos Servidores. Para os de Nível de Apoio, deve-se cobrar a assiduidade, a responsabilidade e a produtividade no trabalho; para os de Nível Médio também a responsabilidade e a assiduidade, acrescidas de criatividade e iniciativa. E para os Técnicos de Nível Superior, com uma maior qualificação, o acompanhamento deve se dar a nível de planejamento, qualidade e organização do trabalho, o senso crítico e aqueles já mencionados para os outros níveis [...]” – Participante do Grupo da Administração Central – Grupo 5.

“[...] Diferentemente dos Professores cuja exigência é a atuação responsável, ética e de qualidade nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, para os Técnicos as exigências variam de acordo com a sua qualificação e conseqüentemente a sua atribuição e trabalho executado. Os requisitos devem ir ampliando de acordo com as qualificações que forem sendo adquiridas ao longo da sua carreira administrativa, vez que a sua atuação tem relação direta com esta experiência.” – Participante do Grupo da Administração Central – Grupo 5.

Diante do volume de informações obtidos a partir das discussões ocorridas nos cinco Grupos Focais acerca da relação entre Avaliação de Desempenho em empresa pública e privada, da inter-relação entre a Política e o Processo de Avaliação de Desempenho, das Bases Norteadoras para Avaliação e da diferenciação entre a Avaliação de Desempenho de Professor e de Servidor Técnico-Administrativo, é fácil constatar que todos na Comunidade Acadêmica têm uma opinião, uma vivência prática e uma expectativa acerca da Avaliação de Desempenho e de seus resultados. Isto talvez se dê porque o Processo de Avaliação é compreendido como um fenômeno natural, onde as pessoas buscam rotineiramente julgar e serem julgadas, como um processo que conduz ao crescimento, a busca de impressão do julgamento e do *feedback* das outras pessoas e da auto-avaliação (BERGAMINI, 1999, p. 14).

Assim, aos Gestores da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia cabe buscar estudos, ações, tentativas persistentes e criativas sobre o assunto, vez que, pelos resultados da pesquisa qualitativa ora apresentados, a Comunidade da Universidade acredita na viabilidade de um Processo de Avaliação de Desempenho sério, transparente e com compromissos bilaterais.

CAPÍTULO V – ABORDAGEM DAS IDÉIAS CENTRAIS DA COMUNIDADE ACADÊMICA ACERCA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E UMA PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO PARA A UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA.

Avaliar o desempenho de pessoas no contexto organizacional é uma estratégia de gestão imprescindível na atividade administrativa, por meio do qual podem ser identificados problemas de supervisão de pessoal, de integração do servidor à organização ou ao cargo que ocupa, de dissonâncias, de motivação etc., enfim desajustes organizacionais e que dizem respeito diretamente à satisfação do indivíduo na sua atuação organizacional, que repercute na qualidade dos serviços prestados pelo servidor e o seu envolvimento com as políticas institucionais.

Avaliar teria assim o objetivo precípuo de julgar, reconhecer e desenvolver as potencialidades dos profissionais que atuam na Universidade. Não se trata de fazer Avaliação do subordinado por seu superior, mas valorizar o desempenho como suporte para a tomada de decisões e como uma maneira de perceber os desvios e desenvolver novas habilidades e competências.

Na Universidade Pública, espaço institucional destinado à formação de cidadãos, o Processo de Avaliação deve ser também um trabalho pedagógico e científico, por envolver conjuntos sociais marcados pelas diferenças e diversidades de interesses, sendo uma ação com profundo sentido ético, vez que a universidade é tida como espaço próprio para o exercício da expressão democrática dos diversos interesses e concepções, enfim, um lugar privilegiado da crítica e do debate público.

O Processo de Avaliação, além dos dados e produtos quantificáveis e eventualmente aprisionados em quadros e tabelas, penetra nos significados escondidos da Instituição, em seus programas e desenhos de ação, em suas finalidades e compromissos, em seu clima e em sua disposição em geral, nas relações hierárquicas de trabalho e de poder, nos seus princípios e em sua cultura, nas contradições e conflitos, em seus consensos relativos e históricos, enfim em todos os aspectos intrínsecos, extrínsecos e vivenciais da comunidade acadêmica e científica.

Assim, o processo de Avaliação, transborda as dimensões individuais relativas ao conhecimento para as questões conflituosas e dinâmicas, ultrapassando o domínio tecnicista e tornando-se um processo político de negociação das negociações e de debates públicos e de construções coletivas (SAUL, 2000, p.77).

Todo esse processo diferenciado de avaliação deve ser considerado por ser a Universidade uma organização complexa, composta por uma comunidade acadêmica e científica cambiante, heterogênea; sua cultura é de intercâmbio, de comunicação e de busca de entendimentos. Para essa comunidade, os significados são históricos e construídos intersubjetivamente, os valores são produzidos nos distintos e diferenciados grupos, as culturas são plurais e as situações educativas são sistemas abertos de intercâmbio e processos de comunicação (SOBRINHO, 1999, p.193).

O objetivo do Processo de Avaliação deve estar, dessa forma, voltado para a identificação das habilidades profissionais, reconhecendo, ao mesmo tempo, que existem interesses e reivindicações coletivas legítimas, que necessitam poder se expressar nos foros adequados. Considerada como uma ferramenta de gestão para melhorar o resultado das pessoas e das organizações, o Sistema de Avaliação pode constituir-se neste foro de debate das práticas gerenciais e acadêmicas da UESB, transmitindo uma maior confiança aos servidores no Sistema de Avaliação de Desempenho e nas lideranças da Universidade.

5.1 Abordagem das idéias centrais da Comunidade Acadêmica acerca da Avaliação de Desempenho

As discussões empreendidas nos cinco Grupos Focais contaram com a participação de todos os segmentos da Comunidade Acadêmica da UESB, vez que a composição dos citados grupos, teve representação discente, docente e técnico, além dos ocupantes de cargos da área administrativa e acadêmica, segundo critérios já detalhados na presente dissertação, capítulo IV, 4.2 O Processo da Pesquisa.

O objetivo da pesquisa foi compreender o “Processo de Avaliação de Desempenho em uma Universidade Estadual da Bahia: possibilidades e obstáculos na perspectiva da Comunidade Acadêmica” a partir dos debates propiciados nos Grupos, e que foram minuciosamente apresentados no capítulo V, 5.1 Categorização das questões de conteúdo, por meio dos mapeamentos e das linhas de argumentação, apresentadas Grupo a Grupo.

Objetiva-se, agora, compilar as idéias centrais dos comentários empreendidos nos Grupos, sem contudo indicar a que Grupo se refere cada argumentação. Apresenta-se, dessa forma, um escopo geral de um Processo de Avaliação de Desempenho para a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, a partir das discussões e das idéias relevantes apresentadas pelos 31 participantes dos Grupos de Discussão.

Para fins de organização, as contribuições foram agrupadas em cinco tópicos, que consubstanciam um Processo de Avaliação de Desempenho para a UESB:

1. Concepção;
2. Procedimentos;
3. Método, Organização e Desvios;
4. Características e Bases Estruturantes; e
5. Atributos Essenciais dos Cargos de Professor e de Técnico.

1. **Concepção** - Para a Comunidade Universitária da UESB, avaliar o desempenho é um processo de revisão das práticas administrativas e acadêmicas, com o objetivo precípuo de aferir a qualidade para a consecução de resultados positivos dos projetos, metas e programas institucionais. Para tanto, é necessário definir os resultados ou o desempenho

esperado de cada servidor, especificando atribuições, metas, projetos, atividades, tarefas que compõe o seu campo de responsabilidade profissional.

2. **Procedimentos** - Os participantes acreditam que os procedimentos a serem tomados para a viabilização do processo, são fatores importantes para garantir o sucesso da Avaliação de Desempenho. Deve-se, assim, partir de estudos teórico-práticos, suficientemente sólidos sobre a viabilidade da implantação da Avaliação e, depois de ter criado uma estratégia de sensibilização, esses pressupostos básicos devem ser discutidos democraticamente com toda a Comunidade. Começa-se assim a esclarecer a Comunidade Universitária acerca do Programa, através de uma campanha que objetiva estimular toda a Universidade para o novo assunto. Tão logo essa campanha seja lançada, as pessoas acreditam que deva ser criado um setor responsável pela Avaliação de Desempenho, e que ficará à disposição das pessoas para responder a qualquer dúvida que surja sobre o assunto. Após, e diagnosticado o momento em que haja um clima próprio para a aceitação e discussão do novo sistema, deverá ser suscitada a participação ativa das chefias e das pessoas em geral, para a confecção do instrumento de Avaliação, elaborado mediante critérios e requisitos definidos democraticamente inter-pares e em fóros maiores.

3. **Método, Organização e Desvios** – Nos Grupos Focais, embora não se tenha definido o tipo ou os tipos de instrumentos que se vão utilizar na Avaliação, as discussões convergiram para a qualidade dos dados que se pode obter por meio do instrumento utilizado. A idéia apresentada seria a de se proceder uma Avaliação direta, onde o avaliador tem centrada a preocupação em cada avaliado, com o objetivo de descrever com maior fidelidade possível, suas características individuais de desempenho em determinado trabalho. O centro do interesse seria o das habilidades e potencialidades do servidor que está sendo avaliado, face aos padrões desejáveis ou exigidos pelas características do trabalho que desenvolve.

A organização do Processo de Avaliação dar-se-ia, segundo os participantes, mediante a sistematização das atribuições e competências individuais, em primeiro estágio, e em seguida, do conhecimento rápido e eficaz dos desvios com relação aos planos, objetivos e metas, que propiciariam a atuação preventiva e também mais rápida da correção dos mesmos. Utilizando de um plano individual de carreira, um Comitê de Avaliação poderia

propiciar um inventário sobre a comunidade e sobre a eficiência e a eficácia das políticas institucionais.

A partir deste levantamento, a UESB e seus integrantes, estariam oportunizando a todos da comunidade a renovação das atividades acadêmicas e administrativas e a possibilidade de revisão recíproca de idéias, conceitos e posturas.

Os integrantes dos Grupos também discutiram os possíveis desvios do Processo de Avaliação, os chamados “vícios da Avaliação”, que são disfunções perceptíveis que incluem o subjetivismo, à perseguição política e ingerências funcionais, ao fortalecimento das relações de poder, à supervalorização ou desvalorização da Avaliação, e a utilização do instrumento enquanto mecanismo de punição ou recompensas.

Para os Grupos, essas funções perceptivas precisam ser reconhecidas e administradas, não somente através de formas sistemáticas do seu controle, mas também através da escolha adequada daqueles que participarão diretamente do Processo e do treinamento dos avaliadores.

4. **Características e Bases Estruturantes** – Um Processo de Avaliação para a UESB, segundo os Grupos, deve estar pautado na liberdade de expressão e nos princípios democráticos universais e internos. Deve envolver aspectos técnicos, metodológicos e comportamentais, inerentes às atividades desenvolvidas pelos Docentes e Técnicos da UESB. Estes aspectos devem ser registrados diretamente em cada ficha de Avaliação, de forma clara e segura, estabelecendo a confiança no processo que se está implantando.

Os participantes ressaltaram também como características e bases estruturantes, i) o desenvolvimento de uma fase preparatória para a divulgação à Comunidade do conteúdo do Programa; ii) definição de objetivos e das metas das áreas; iii) formação de grupos avaliativos (representativos dos setores avaliadores); iv) definição ampliada dos componentes dos grupos avaliativos e das atribuições individuais de cada servidor; e por fim, v) o preenchimento dos formulários individual e do grupo de trabalho, que envolveria o planejamento do desempenho, o acompanhamento do desempenho e a avaliação de desempenho, propriamente dita.

5. **Competências essenciais dos cargos de Professor e Técnico** – As discussões nos Grupos Focais foi voltada para a 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 se proceder um levantamento das competências estáveis e inerentes a cada função, através de duas fontes de informação: análise de trabalho e pesquisa junto aos responsáveis pelos setores/departamentos. As competências estáveis são aquelas que têm caráter mais ou menos permanente, isto é, só se modificarão uma vez que o trabalho em si sofra alterações, por introdução de reestruturações, emissão de novas normas de trabalho ou ordens internas.

Destacaram também que, enquanto na Avaliação de Desempenho de Professor o principal avaliador é o aluno, enquanto segmento responsável por analisar a qualidade do ensino, na Avaliação de Técnico, os principais avaliadores são as chefias e os colegas de setor, pessoas com condição de avaliar a eficiência nas atividades burocráticas.

As falas representativas também chegaram ao detalhamento quanto aos requisitos que devam constar da Ficha de Avaliação do Professor e do Funcionário. Para o primeiro, apresentaram que os critérios devam estar pautados na prática metodológica e técnica de ensino, na produção científica e cultural e na postura ético profissional. Para os Técnicos, mencionaram critérios objetivos e que se diferenciam a depender das peculiaridades inerentes a cada Grupo Ocupacional (apoio, médio e superior), permitindo, por um lado, a compreensão daquilo que está sendo perguntado, e, por outro, que o instrumento seja completo e retrate a atuação e o nível cultural de cada servidor.

Como requisitos, foram mencionados os aspectos gerais e padrões de avaliação, que vão desde a assiduidade, responsabilidade, iniciativa, criatividade, planejamento, organização, até o rendimento do trabalho propriamente dito.

A proposta é de se analisar a qualificação das pessoas para o desempenho, a capacidade de discernimento, de proatividade e de compromisso com o trabalho.

Indicaram que, dessa forma, as necessidades de desenvolvimento e de habilitação serão identificadas e atendidas, com o resultado positivo de se evitar os desvios de desempenho, minimizando o comprometimento com os resultados esperados.

5.2 Proposta de implementação do Processo de Avaliação de Desempenho para a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

Em termos gerais nosso problema atual é o de atitudes e implementos. Estamos remodelando a Alhambra com uma pá mecânica e orgulhamo-nos do volume de trabalho efetuado. Dificilmente largaremos a pá, que afinal de contas apresenta muitas vantagens, mas carecemos de critérios mais delicados e mais objetivos para bem utilizá-la (ALDO LEOPOLD).

Embora não sendo a finalidade da presente Dissertação enquanto ‘Processo de Avaliação de Desempenho em uma Universidade Estadual da Bahia: possibilidades e obstáculos na perspectiva da Comunidade Acadêmica’ buscamos propor indicativos de um Processo de Avaliação de Desempenho para a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. Reconhecendo a Avaliação como um processo complexo, ambivalente e paradoxal, como a própria história do comportamento humano (BERGAMINI, 1999, p. 11), acredita-se que a angústia de colegas de trabalho e o desejo por criar alternativas que possam ser experimentadas, impulsionam a nossa reflexão, observação, questionamento, análise e discussão, com a perspectiva de propor um caminho que integre a Avaliação de Desempenho a um modelo de gestão do trabalho e das pessoas.

Como embasamento para esta proposta, foram utilizados os elementos trazidos pela presente Dissertação, das Bases Teóricas da Avaliação de Desempenho à luz da Administração Contemporânea, das experiências vivenciadas em Avaliação por outras Instituições Públicas, da caracterização da UESB e, por fim, da Pesquisa Qualitativa com Grupos representativos da Comunidade Acadêmica e Administrativa da Universidade.

A Avaliação de Desempenho é um mecanismo de gestão que, não possuindo um fim em si mesmo, funciona como um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar a gestão administrativa e acadêmica da Instituição. As pessoas que integram a Organização são, dessa forma, os principais agentes de transformação e as indutoras de seu sucesso: o fator-chave de todo desenvolvimento econômico, dizem as experiências atuais, brota da mente humana. Sucesso motivado por um surto de ousadia, de iniciativa, de invenção, de atividade construtiva, não em um campo apenas, mas em muitos campos simultaneamente, quer no campo emocional, racional, motivacional, das relações humanas estabelecidas no interior da

Instituição, quer no campo profissional, vinculado às atividades inerentes a cada função técnica ou acadêmica desenvolvidas.

Por esta razão, a revisão das práticas e comportamentos manifestados no contexto da UESB, assumem uma importância vital para a análise dos resultados obtidos e suas confrontações com os padrões esperados, que subsidiarão as bases de um Programa de Gestão e de Desenvolvimento de Pessoal da Universidade.

Algumas questões se impõem enquanto estratégia de reflexão para que se possa construir um Programa de Avaliação de Desempenho para a UESB:

1. O Professor e o Funcionário Técnico-Administrativo conhecem a missão e os objetivos da Universidade e sabem o que é esperado deles em termos de resultado do seu trabalho nesse contexto?
2. O Professor e o Funcionário Técnico-Administrativo obtêm *feedback* de suas atividades nas áreas de ensino, de pesquisa e de extensão e das repercussões dessas ações no contexto interno e externo à UESB?
3. O Professor e o Funcionário Técnico-Administrativo têm autonomia e condição material de realizar as atividades que lhes foram atribuídas?
4. O Professor e o Funcionário Técnico-Administrativo demonstram motivação e envolvimento na realização das atividades acadêmicas e administrativas da UESB, enquanto Instituição promotora do ensino de qualidade e agente de transformação da Sociedade?

Todos estes questionamentos dizem respeito diretamente à aferição do rendimento de um profissional em determinada atividade administrativa ou acadêmica, constituindo-se em elementos fundamentais na reorientação do desempenho e como consequência, na reorientação do planejamento institucional, para um Processo de Avaliação compreendido como uma prestação de contas que a Universidade faz para a Sociedade, justificando a aplicação das verbas públicas recebidas. A reflexão deve se dar para a condução de programas de desenvolvimento de pessoal para os servidores, a partir da implementação de um Sistema de Avaliação interdisciplinar, cuja abrangência envolva as atividades administrativas, de ensino, de pesquisa e de extensão, e também os processos psicológicos, emocionais e sociais que perpassam na Universidade. E mais, a Avaliação de Desempenho deve se dar como uma

estratégia gerencial com uma relação direta com a mensuração dos resultados apresentados vinculados aos Programas Departamentais, ao Planejamento Estratégico, à Administração Financeira e Orçamentária e aos objetivos da Universidade.

Para tanto, propomos a implementação de um Processo de Avaliação de Desempenho para a UESB sustentado nas etapas e pilares a seguir explicitados:

Etapa 1 – Etapa de sensibilização, de divulgação e de discussão do Processo

A Avaliação de Desempenho, enquanto uma etapa do Sistema Gestor de Desempenho de Pessoal, deve estar articulada ao planejamento setorial e institucional, ao acompanhamento e desenvolvimento das ações e ao *feedback* (BERGAMINI, 1999, p. 56). Compreendendo desta forma, o processo de sensibilização das chefias e dos componentes da administração da Universidade deve ser a estratégia inicial do Sistema Gestor, fazendo-os conhecer a importância e os objetivos da Avaliação enquanto uma ferramenta que viabiliza o predomínio da qualidade e do desempenho, além de apresentar-se como impulsionadora do aspecto motivacional do trabalho.

Após, deve-se partir para a fase preparatória do programa a partir da divulgação, junto à Comunidade, do conteúdo do Projeto e posterior definição compartilhada dos objetivos e das metas das áreas para os próximos 12 meses, conforme experiência já ocorrida na Universidade Federal de Uberlândia – UFU e apresentada na presente Dissertação. Paralelamente a este processo de discussão, deve-se proceder ao levantamento das competências funcionais, associado às competências setoriais, da estrutura administrativa e acadêmica da UESB. Todas estas etapas devem contar com a participação ampla da comunidade e, especialmente, de representantes das categorias dos Docentes e dos Técnicos.

Nesta primeira fase, momento de sensibilização, de divulgação e de discussão do Sistema Gestor de Desempenho de Pessoal, deve-se buscar adquirir a confiança da Comunidade acerca do Sistema, adotando os princípios da objetividade e da imparcialidade (Avaliação orientada para os resultados, para as contribuições efetivas e para os comportamentos profissionais), da transparência e confidencialidade do Processo, da continuidade da Avaliação (avaliação processual) e da flexibilidade (Avaliação adaptada às peculiaridades de cada unidade

organizacional e às especificidades de trabalho de cada servidor universitário), como características básicas e norteadoras do Sistema Gestor.

A divulgação e os esclarecimentos devem ser dados por meio de campanhas executadas nos três Campi Universitários, viabilizadas na realização de seminários, realização de palestras e mesas redondas, que podem contar inclusive com a participação de representantes de outras Universidades Públicas e que vivenciam um Processo de Avaliação considerado bem sucedido. O objetivo é despertar o interesse de toda a Comunidade Universitária – Docentes, Discentes e Funcionários – para o assunto, estabelecendo um clima propício à aceitação do novo sistema.

Esta etapa envolve também outras ações que vão desde a i) mobilização interna; ii) coleta e sistematização dos dados; iii) elaboração e montagem dos indicadores; iv) elaboração de diagnóstico preliminar; v) discussão e complementação do diagnóstico preliminar por uma Comissão responsável pelo Sistema Gestor e vi) elaboração do documento final.

À Pró-Reitoria de Administração e Recursos Humanos caberia a apresentação direta do Processo de Avaliação nas áreas Administrativas da Universidade, a partir do Pré-Projeto elaborado, da coletânea de textos com discussões conceituais e relatos de experiências de Avaliação do Ensino Universitário existentes no país. À Pró-Reitoria de Graduação caberia, por sua vez, a apresentação do Sistema às Unidades e Cursos de Graduação, aos Coordenadores de Colegiado, às plenárias dos Departamentos e aos Diretórios Acadêmicos, já envolvendo os Discentes na discussão do Programa.

O sucesso da metodologia aplicada nesta primeira fase é fator condicionante para se prosseguir para as demais fases, vez que, conforme resultado alcançado nos Grupos de Discussão, a Comunidade Acadêmica da UESB requer a abertura de diálogos com o envolvimento e participação de todos os segmentos acerca do Processo de Avaliação de Desempenho, especificamente quanto aos critérios a serem estabelecidos e a utilização dos seus resultados.

Após definição democrática do conteúdo do Sistema Gestor de Desempenho de Pessoal, o Programa deverá ser regulamentado e aprovado nas instâncias Superiores da Universidade, que compreendem o Conselho Universitário – CONSU e o Conselho Superior de Ensino,

Pesquisa e Extensão – CONSEPE, mediante aprovação de Instruções Normativas e Resoluções que versem sobre o assunto.

Etapa 2 – Metodologia e Instrumentos

Cada fase deve ser geradora de uma série de iniciativas que delimitam seu campo de atuação prática e promove a sua continuidade e interação com a fase subsequente. Daí resulta que, passada a etapa 1, e estando a Comunidade Universitária suficientemente esclarecida sobre o Sistema Gestor de Desempenho, a partir da apresentação e incorporação no Programa de possíveis sugestões, bem como da definição democrática pelos pares dos objetivos e metas setoriais e Institucional, a etapa 2 propõe-se a iniciar o processo propriamente dito.

Usando como metodologia o acompanhamento da dinâmica do processo de gestão de desempenho, a fase inicial deve partir da negociação do desempenho onde, as chefias e as pessoas que integram o setor vão, juntos, negociar o desempenho esperado. Decidir sobre isto significa especificar as atribuições/projetos/atividades/tarefas que compõem o campo de responsabilidade profissional do Docente e do Técnico. Mas, conforme manifestado por Lucena (1999, p. 29), é necessário também definir para cada atividade, padrões de desempenho, isto é, o quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejado e quais os prazos para apresentar resultados. É indispensável ainda que nesta segunda fase sejam também analisados a disponibilidade dos recursos (materiais, tecnológicos, financeiros etc.) e as condições que o servidor precisa para realizar bem o seu trabalho. Estes aspectos interferem diretamente no estabelecimento dos padrões de desempenho, pois as metas deverão ser desafiadoras, porém praticáveis.

A metodologia do Processo envolve ainda a criação de uma Comissão mista de Avaliação que contemple a complexidade e diversidade das atividades da UESB e assegure a pertinência da Avaliação como base nas especificidades e nas metas estabelecidas por setor. Estas metas e objetivos devem estar afinados com a missão Institucional, bem como com o planejamento estratégico definidos pelos segmentos da Universidade.

Assim, o instrumento de Avaliação deve estar alicerçado em três pilares: i) o profissional, que envolve as funções inerentes ao cargo; ii) o psicológico, que envolve os aspectos intelectuais, de habilidade, de emotividade, de motivação, de interesse e de sociabilidade e iii) as

potencialidades que o Servidor apresenta para a Universidade, identificadas a partir de três questões básicas: a) onde o servidor está?; b) até onde ele pode chegar? e c) o que é necessário para isso?.

Mediante essas premissas básicas, deve-se confeccionar, a partir de uma discussão coletiva, o instrumento de avaliação que contenha as características essenciais e importantes ao bom desempenho de cada função, atribuindo-os coeficientes numéricos de acordo com a importância relativa de cada prognosticador para o exercício do trabalho (ALMEIDA, 1996, p. 37). Entretanto, o Processo de Avaliação não deve se dar somente com a utilização do instrumento individual de Avaliação, mas devem ser criadas formas alternativas de avaliação e que estejam em sintonia com a complexidade da instituição universitária e o seu caráter de instituição pública, como por exemplo a composição de Comissão Avaliadora contando com a participação de agentes externos e que tenham vinculação direta com programas desenvolvidos pela UESB, realização de reuniões de acompanhamento onde o servidor possa expor as suas dificuldades, através do diálogo e da comunicação franca, a auto-avaliação, dentre outras idéias que podem surgir no próprio seio da Comunidade Universitária e que propiciem que o Professor, o Aluno e o Técnico participem de todo o Processo de Avaliação, desde a elaboração e a aplicação dos instrumentos, até na análise dos depoimentos dos avaliadores e avaliados e de sua interpretação.

A perspectiva é de que o Processo de Avaliação seja uma oportunidade para que os Professores, os Alunos e os Funcionários descubram ou tomem consciência de suas acepções, sejam pedagógicas, epistemológicas, administrativas, culturais ou metodológicas, e busquem com isso o aperfeiçoamento de suas ações num processo cooperativo. Uma cooperação organizada entre as três categorias, onde a divisão das ações e responsabilidades criem especializações. A Universidade não pode funcionar sem uma definição clara das áreas de competências e níveis de responsabilidade, reconhecendo as especificidades funcionais, as competências diversas e interesses divergentes de segmentos altamente heterogêneos. Dessa forma, podem também perceber o alcance de seus trabalhos e ações no âmbito da sociedade e, quiçá, passem a contribuir mais para a sua transformação.

Destacamos ainda que, como prognosticador, o tempo de serviço não deve ter peso diferenciador na Avaliação, ainda que represente um dado objetivo, uma vez que já é reconhecido através do pagamento do anuênio.

Como sugestão e utilizando como ‘benchmarking’ o formulário de Avaliação de Desempenho da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, transcrevemos a seguir, com as devidas adaptações, as questões subjetivas e que compõem a Ficha nos itens “Adequação ao Cargo ou Função” e “Relações Interpessoais” das categorias de Professor e de Técnico.

- No caso de Servidor Técnico-Administrativo:

1. Descreva, em poucas palavras, as atividades que o servidor vem desempenhando no cargo que ocupa (atividades de ensino, pesquisa, extensão ou administrativas).
2. A maneira pela qual o servidor desenvolve as suas atividades atende às necessidades do setor/departamento? Justifique a resposta.
3. O potencial para o trabalho que tem sido apresentado pelo servidor é inferior, satisfatório ou superior às atividades que desempenha? A Universidade tem um Programa de Capacitação e de alocação de pessoal que acompanha o servidor e a sua trajetória funcional? Justifique as respostas.
4. O relacionamento com os colegas da Unidade/Departamento tem influenciado o desempenho adequado das atividades do servidor no setor ? De que forma a Universidade acompanha e propicia a melhoria das relações interpessoais ? Justifique as respostas.
5. Como o público atendido (interno e/ou externo) tem reagido/avaliado ao atendimento prestado pelo servidor? Justifique a resposta.
6. O servidor vem encontrando dificuldades para desenvolver suas atribuições administrativas ou acadêmicas? Em caso positivo, quais são e quais medidas sugere para superá-las?
7. Quais as condições infra-estruturais, de autonomia e de apoio técnico a Universidade dá ao Servidor para que ele contribua para o processo de intervenção na gestão administrativa ?
8. Indique as necessidades de treinamento em geral e qualificação específica (cursos, seminários etc.) que, no seu entender, poderiam contribuir para o melhor desempenho das atividades inerentes ao cargo do servidor.

- No caso de Professor:
 1. Relacione e comprove, através de documentos, a produção intelectual do Professor, descrevendo as atividades em publicação de livros didáticos ou técnicos (ou de capítulos), artigo técnico-científico publicado na íntegra em periódico nacional ou internacional, resumos publicados em anais de congressos regionais, nacionais ou internacionais, trabalhos apresentados em eventos científicos, participação como membro efetivo em eventos científicos ou de extensão.
 2. Relacione e comprove, através de documentos, a participação do Docente em atividades de pesquisa e de extensão, aprovados pela instância competente da Universidade, envolvendo a prestação de serviço, atividades de consultoria, de assessoria, ou de sindicância, coordenação de projetos de pesquisa e de extensão com financiamento, coordenação/orientação de projetos de extensão e aulas ministradas em cursos de extensão ou de atualização.
 3. Quais são as condições viabilizadas pela Universidade que favorecem a atuação, a ampliação e a qualificação do Professor para as atividades de pesquisa?
 4. O Professor apresentou o plano de ensino, os objetivos da disciplina e o conteúdo a ser desenvolvido na(s) disciplina(s)?
 5. Sobre o desempenho Docente nas atividades de ensino, responda e COMENTE cada um dos itens abaixo listados:
 - a) O Professor foi claro na apresentação?
 - b) O Professor encorajou o aluno a fazer perguntas e propiciou um clima favorável à participação?
 - c) O Professor demonstrou domínio do conteúdo e desencadeou um procedimento didático que favoreceu o desempenho dos alunos?
 - d) O Professor apresentou-se disponível para o atendimento extraclasse?
 - e) O Professor relacionou a disciplina com outras do curso, bem como a um contexto amplo?
 - f) As aulas foram bem preparadas?
 - g) O plano de ensino foi cumprido?
 - h) O Professor foi assíduo e pontual?
 6. Como se deu a participação do Docente nas atividades administrativas e de representação? (Coordenação de Cursos de Pós-graduação *lato e stricto sensu*, exercício de atividades administrativas em órgãos de classe ou sociedades científicas, coordenação geral de

- eventos científicos ou de extensão, chefia ou vice-chefia de departamento ou colegiado, membro titular em cargos da administração).
7. Como se dá o relacionamento interpessoal e de colaboração do Docente com os demais colegas do Departamento ou da Área de Conhecimento? De que forma a Universidade acompanha e propicia a melhoria das relações interpessoais? Explícite as parcerias viabilizadas, os Grupos de estudos ou de cooperação praticados.
 8. Quais são as condições de trabalho viabilizadas pela Instituição, que estimulam e provém um trabalho de qualidade?
 9. Quais são as ações concretas implementadas pela Universidade que revelam a valorização do Docente enquanto parte fundamental e integrante do processo de construção?
 10. De que forma a política de capacitação Docente contempla os interesses profissionais e pessoais?
 11. Apresente outras manifestações não contempladas nas questões anteriores ou apresente sugestões para a melhoria da ação educativa na UESB.

A UESB pode incorporar estas sugestões ao seu instrumento de Avaliação, como um processo permanente de elaboração de conhecimento e de intervenção prática.

Etapa 3 – O Acompanhamento e a Avaliação de Desempenho

Dependendo dos passos decisivos no Programa de Avaliação de Desempenho e do nível de aceitabilidade e de seriedade assumida nas discussões e definições empreendidas nas Etapas 1 e 2, há grandes chances de continuidade do Sistema, por proporcionar a assimilação de novas maneiras de gerenciar pessoas.

O acompanhamento de desempenho é a dinâmica de todo o Processo de Avaliação e, sempre pautados no diálogo e na comunicação franca, os componentes da Comissão de Avaliação devem promover, sistematicamente (a cada dois meses, por exemplo), o entendimento e a Avaliação objetiva do desempenho dos Servidores da UESB, contando com a indispensável participação dos Professores e Funcionários.

A periodicidade não é rígida mas deve procurar adaptar-se às necessidades do setor/departamento e à situação ocasional do desempenho. Ela deve procurar apenas definir um prazo máximo para realização das reuniões de acompanhamento. Como resultado destas

reuniões, tem-se um prognóstico sobre a realização das metas até àquele momento, fornecendo, então, dados e subsídios para qualquer ação que se faça necessária (BERGAMINI, 1999, p. 84).

Para registrar o momento de acompanhamento, deverá ser utilizado espaços reservados para esse fim com comentários do avaliador(es) e do avaliado. Os resultados apresentados nesta etapa de acompanhamento possibilitarão verificar a adequação dos meios e condições para a realização do trabalho e outras variáveis do ambiente organizacional. Estes fatores compõem o conjunto de causas do desempenho (ALMEIDA, 1996, p. 39).

O acompanhamento do desempenho vai propiciar a efetividade da Avaliação que, enquanto anseio da Comunidade Universitária revelada nas discussões dos Grupos Focais, documenta que a Avaliação deve ser pensada de modo que os seus resultados sejam aproveitados efetivamente a médio e longo prazos, não somente para cumprir uma norma legal, mas para promover o desenvolvimento institucional.

Dessa forma, a Avaliação de Desempenho deve promover o *'feedback'* do desempenho individual, grupal e institucional, desenvolvendo, no seio da Comunidade, uma cultura de Avaliação como um propulsor de auto-aperfeiçoamento institucional. Ela pode realizar-se mediante a:

1. Auto-Avaliação: os Servidores avaliam a si próprios em termos de desempenho e alcance dos objetivos negociados previamente com o(s) avaliador(es).
2. Avaliação Gerencial: as chefias avaliam seus Servidores enfocando os mesmos quesitos acima.
3. Avaliação Conjunta: avaliado e avaliador(es), durante uma sessão de diálogo, expõem juntos suas avaliações e discutem os fatores de sucesso e os que necessitam de melhoria, buscando consenso.

Nesta terceira etapa, o acompanhamento e a Avaliação de Desempenho de Docente e de Técnico devem ter naturezas diferentes, nos aspectos de critérios a serem estabelecidos, constituição das comissões, processos e instrumentos, ou seja, enquanto que para os Docentes a estratégia de gestão deve focar as atividades de ensino, de pesquisa e de extensão, e a repercussão dessas ações na Sociedade, para os Técnicos, a estratégia de gestão deve focar as

atividades administrativas e a repercussão destas últimas no suporte às ações acadêmicas da Universidade.

Para os Professores, os critérios a serem estabelecidos no Instrumento de Avaliação devem ser a produção intelectual, as atividades de pesquisa e de extensão comprovadamente executadas, as atividades administrativas e de representação, a Avaliação qualitativa das atividades de ensino e outras atividades. Para os Funcionários, os critérios devem estar voltados para as atividades realizadas e não realizadas, de acordo com aspectos relevantes definidos pelo grupo de trabalho, tais como qualidade do trabalho, produtividade, relacionamento e as justificativas para o desempenho não alcançado.

O grupo de trabalho tem aspecto determinante na Avaliação dos Técnicos, uma vez que o resultado do trabalho de um servidor em um grupo é, inevitavelmente, um produto sinérgico da interação entre as pessoas. Os funcionários, quando sociados, comunicam-se e se interagem o tempo todo e, mesmo desenvolvendo tarefas aparentemente desconexas, estão influenciando uns aos outros por meio das relações de poder, de troca de idéias, conhecimento, cultura, experiências, expectativas etc. Dessa forma, as metas de desempenho individuais não podem ser totalmente individualizadas vez que, por serem interdependentes, a realização de uma depende da realização da outra e vice-versa.

Ressaltamos ainda que, para as duas categorias, é importante deixar um espaço de tempo reservado para negociação sobre as diferenças e as concordâncias entre os diferentes níveis de Avaliação, antes de que seja efetuado o fechamento do ciclo avaliativo.

A previsão da conversa antes da consolidação do resultado, viabiliza o diálogo entre avaliador(es) e avaliado, promovendo uma aprendizagem contínua, aperfeiçoando o trabalho e produzindo melhores resultados.

Etapa 4 – Aplicação dos resultados da Avaliação de Desempenho

Os resultados a serem apresentados pela Avaliação de Desempenho da UESB podem possibilitar verificar a adequação dos meios e condições para a realização do trabalho e outras variáveis do ambiente organizacional, assim como analisar aspectos relacionados com a qualificação profissional. Mediante a identificação objetiva das qualidades e dos talentos dos

Servidores, a UESB poderá criar meios para a expansão dessas capacidades, ou, ainda, proporcionar oportunidades para o autodesenvolvimento.

A identificação das ações de desenvolvimento dos Servidores e dos desvios nas políticas institucionais executadas, são importantes aplicações dos resultados na Avaliação de Desempenho, uma vez que possibilitam o planejamento individual do trabalho e o redirecionamento do planejamento institucional. O planejamento individual do trabalho não deve limitar-se à tradicional indicação de capacitação, podendo incluir a indicação de leituras, encontros e debates para planejar e replanejar o trabalho, estágios em serviço, interações com outros setores e órgãos públicos, encontros técnico-científicos etc. (PONTES, 1999, p. 133).

Configura-se assim o Sistema Gestor de Desempenho a partir da integração da Avaliação de Desempenho à Avaliação de potencial, ao planejamento de recursos humanos, ao plano de sucessão em funções e cargos comissionados, ao planejamento estratégico e até à própria missão da Universidade. Este Sistema também remete para a dinâmica de definição de competências e de atividades como práticas compartilhadas dentro de um grupo de trabalho, de busca coletiva de solução de problemas objetivando resolver crises, que podem criar uma condição de compartilhamento das responsabilidades a partir da valorização de cada indivíduo que atua na UESB.

Dentro dessa linha argumentativa, a Avaliação de Desempenho pode ter impactos positivos na melhoria do ambiente de trabalho: i) aumento da auto-estima e da motivação; ii) melhoria das relações de trabalho; iii) possibilidade de reorganização das ações administrativas; iv) ampliação dos conhecimentos e da atuação dos servidores em função de redistribuição e de preparo de pessoal; v) expectativa de maior eficiência e eficácia nas atividades acadêmicas e administrativas, adicionada à implantação de uma nova filosofia que é pautada no comprometimento com metas institucionais; vi) oferecimento de informações para elaboração de um programa de capacitação e de desenvolvimento para Professores e Técnicos e vii) oferecimento de condições adequadas ao aproveitamento do potencial e ao desenvolvimento dos Servidores.

Assim, o Plano de Desenvolvimento dos Servidores poderá ser formulado continuamente e, após as reuniões periódicas de acompanhamento do desempenho, as ações para a melhoria do

desempenho ou para a melhor utilização das capacidades do Servidor poderão ser viabilizadas (LUCENA, 1999, p. 86). A capacitação não tem, dessa forma, 'data marcada' para acontecer, mas deve acompanhar a dinâmica do trabalho e devem ser administradas por cada chefia setorial e não pela Área de Recursos Humanos da UESB. A responsabilidade dos profissionais de Recursos Humanos passaria de executores da política de capacitação de pessoal, para assessores das gerências, departamentos e chefias em geral, na aplicação do Sistema Gestor de Desempenho, na solução de problemas, no acompanhamento direto das políticas institucionais, enfim, no desenvolvimento das habilidades gerenciais, para que o Processo de Avaliação seja um auxiliar aos administradores na gerência do trabalho e das pessoas pelas quais são responsáveis.

Como se pode depreender, um Sistema de Avaliação de Desempenho eficiente e eficaz pode ser, além de um mecanismo de seleção e de reordenação das atividades desenvolvidas, um poderoso instrumento de motivação e de aperfeiçoamento das pessoas, a maior riqueza de qualquer organização.

CONCLUSÃO

A presente dissertação permitiu ter uma melhor compreensão do impacto da implantação de um sistema de avaliação de desempenho em uma instituição estadual de ensino superior. Ficou evidenciado um sentimento geral na Comunidade Universitária favorável ao estudo de um Processo eficaz que possibilite a Avaliação de Desempenho. Não um instrumento apenas de cunho técnico ou com questões conceitualmente bem elaboradas, mas uma proposta democraticamente discutida e advinda do seio da comunidade acadêmica, a partir das vivências e elementos singulares da própria Universidade.

As discussões nos Grupos Focais também buscaram construir bases para a elaboração de um Processo de Avaliação do Estágio Probatório que, prevista na Lei 6677 de 26/09/94 – Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado da Bahia, obriga que todas as Instituições Públicas apliquem o instrumento de Avaliação àqueles Servidores considerados não estáveis, apurando a sua aptidão e capacidade para o desempenho do cargo, objetivando referendar a condição de estabilidade e de permanência do Servidor no serviço público. A Avaliação do Estágio Probatório é considerada como uma particularidade do Programa de Avaliação de Desempenho que, tendo um caráter obrigatório, possui requisitos, prazos e condições pré-estabelecidos pela Lei 6677/94 e pelo Decreto Estadual 7899/2001.

Objetivou-se orientar as discussões dos Grupos Focais para a construção de elementos inovadores que pudessem compor um Instrumento de Avaliação do Estágio Probatório que, acolhendo os indicativos estabelecidos nas legislações, fosse uma ferramenta originada de um processo coletivo de discussão. No entanto, ao sairmos das bases teóricas e nos depararmos

com os reais atores que impulsionam a Universidade, fomos ‘surpreendidos’ com o desinteresse pela temática de Avaliação do Estágio Probatório, manifestado pelos debates ocorridos nos cinco Grupos. Os componentes dos Grupos recusaram-se a propor os elementos e as bases que poderiam compor uma Avaliação desta natureza, sob a alegação de que a essência das citadas Legislações nascera com equívocos e alicerçada em princípios antidemocráticos, quais sejam: i) o caráter coercitivo da Lei, com definição de etapas e princípios advindos de Instâncias Governamentais; ii) a intenção de que a Avaliação seja punitiva e policialesca, uma vez que, por princípio, a Lei referenda (ou não) a condição de permanência no serviço público; iii) o caráter do Processo voltado para o tecnicismo, omitindo os aspectos qualitativos do trabalho que envolvem metas subjetivas, posturas, políticas e valores e iv) uma Avaliação proposta para os Órgãos da administração direta, para as autarquias e para as fundações do Poder Executivo Estadual, desconsiderando as especificidades destas instâncias e, especialmente, a complexidade da Instituição Universitária.

Estes aspectos revelam uma característica da Comunidade Universitária que requer um avanço em direção à autonomia e à democratização das estruturas da UESB, reforçando a importância de uma discussão ampla e transparente para a constituição de um Processo de Avaliação, que vise contribuir para a transformação e melhoria dos Servidores e da Instituição, via reflexão.

A ferramenta para a coleta de dados incorporada à parte empírica da pesquisa qualitativa utilizou a Técnica de Grupo Focal que permitiu o exame e a investigação das questões norteadoras da presente Dissertação, possibilitando, num curto espaço de tempo, o agrupamento de um grande número de informações, de variáveis e de desdobramentos, a partir das discussões empreendidas nos cinco Grupos de Discussão, cujos argumentos foram mapeados e explicitados no Capítulo 4. A partir da compreensão simultânea das opiniões, expressas interativa e espontaneamente, esta Dissertação buscou contribuir para a construção de um Processo de Avaliação de Desempenho para a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia e, ao mesmo tempo, submetê-la à discussão e à crítica.

Os 31 participantes dos cinco Grupos Focais compreendem a Avaliação de Desempenho como uma análise sistemática do desempenho do profissional e do seu potencial no cargo ou função, enquanto processo de revisão das práticas administrativas e acadêmicas, com o

objetivo precípua de aferir a qualidade para a consecução de resultados positivos dos projetos, metas e programas institucionais. Avaliar teria assim o objetivo principal de julgar, reconhecer e desenvolver as potencialidades dos profissionais que atuam na Universidade.

Acreditam, entretanto, que existem aspectos de diferenciação na metodologia e no instrumento do Processo de Avaliação que devem ser levados em consideração quando forem aplicados aos Docentes, Discentes, Técnicos e Dirigentes da UESB. Esta distinção está centrada nas competências essenciais inerentes a cada um dos Grupos mencionados e que dizem respeito diretamente ao interesse intrínseco de cada atuação e ao desempenho das funções em atividades de magistério, de qualificação profissional, de ação administrativa e de comando, respectivamente.

Assim, as argumentações ressaltaram as atuações distintas dessas categorias na UESB que, agindo em espaços comuns no contexto Universitário, possibilitam (ou não) o alcance dos objetivos Institucionais pela participação e atuação eficaz de todos. O Processo de Avaliação dos Servidores da UESB, segundo os participantes, seria uma ocasião para a tomada de consciência das deficiências e de pontos fortes, preparando a Universidade para planos de ações globais – o planejamento institucional – e novos desafios que busquem a capacitação eficaz de seus recursos humanos.

Um segundo aspecto de diferenciação foi evidenciado pelos Grupos, só que dessa vez relacionando a Avaliação de Desempenho em empresas privadas e públicas. As discussões informam sobre os ambientes organizacionais que, caracterizados necessariamente pela interação pessoa x trabalho x foco do negócio, diferenciam-se pela busca da lucratividade e competitividade no mercado, por um lado, e pela prestação de serviço à sociedade, por outro. Dessa forma, ao estabelecer um Programa de Avaliação de Desempenho para uma dessas esferas, deve-se considerar essas realidades e a contribuição do Processo para i) a melhoria do desempenho; ii) para a identificação de necessidades de treinamento e desenvolvimento; iii) para a (re)formulação de Planos de Carreira; iv) para as recolocações e v) para a própria Avaliação Institucional, norteadora dos planejamentos estratégicos e táticos específicos de aprimoramento de cada esfera, privada ou pública.

Em especial, nas Instituições Públicas Universitárias, os aspectos de diferenciação tomam uma dimensão ainda maior. Considerada como uma estrutura organizacional complexa, as Universidades desenvolvem simultaneamente atividades de ensino, de pesquisa e de extensão, ações que têm como suporte as atividades administrativas, e que, assim, exigem que o Processo de Avaliação seja interdisciplinar e que tenha como premissa básica a garantia dos princípios democráticos a todo Processo a ser constituído.

A Avaliação abrangeria as diversas atividades administrativas e acadêmicas da Universidade, e também os processos psicológicos, emocionais e sociais que nela perpassam. E mais, a Avaliação de Desempenho deve se dar como uma estratégia gerencial com uma relação direta com a mensuração dos resultados apresentados vinculados aos Programas Departamentais, ao Planejamento Estratégico, à Administração Financeira e Orçamentária e aos objetivos da Universidade, com uma vinculação direta com o desenvolvimento educacional, científico, tecnológico e cultural da Sociedade.

O Processo de Avaliação, por possibilitar a exposição das habilidades e deficiências individuais e das equipes de trabalho, permite, segundo as argumentações dos participantes dos Grupos de Discussão, uma relação entre a política e o Processo de Avaliação de Desempenho. A política apresentada é a de correlação de forças de grupos ideológicos, a de grupos dominantes pelo poder intelectual ou institucional exercido, ou até a político-partidária. Esta relação foi considerada como um possível desvio a ser evidenciado na Avaliação e que é a expressão da prática da Política de Recursos Humanos voltada para fatores essencialmente funcionais e inflexíveis e que reforçam a estrutura de poder que subordinam as pessoas a uma apreensão das regras de funcionamento da organização e a um poder disciplinador exercido sobre elas.

Os participantes evidenciaram estes aspectos como fatores que podem comprometer a credibilidade e a exequibilidade de um Processo de Avaliação para a UESB, dificultando (ou retardando) a adesão das pessoas ao Processo. Para os Grupos, essas funções perceptivas precisam ser reconhecidas e administradas, não somente através de formas sistemáticas do seu controle, mas também através da escolha adequada daqueles que participarão diretamente do Processo, do treinamento dos avaliadores e escolha dos critérios e requisitos definidos democraticamente inter-pares e em foros amplos.

Por esta razão, a Avaliação deve ser um momento de reflexão, no qual deve-se estimular a melhoria do relacionamento com os colegas de trabalho, proporcionar uma revisão das práticas e adequações aos Programas Institucionais, identificar necessidade de capacitação, de desenvolvimento, de relocação ou de readaptação dos Servidores, enfim, não se trata de um Processo para pressionar ninguém, nem de revanchismo, mas, sobretudo, de troca de opiniões.

A presente Dissertação, que buscou eleger as possibilidades e os obstáculos de um Processo de Avaliação de Desempenho, na perspectiva da Comunidade Acadêmica, conseguiu os elementos essenciais e basilares para a constituição desse Sistema na Universidade, que estão alicerçados na participação integral em todo o Processo dos componentes da Universidade, na viabilidade do diálogo construtivo e na liderança efetiva na solução de problemas e na tomada de decisões, para a construção coletiva de um Processo de Avaliação que vai se transformando à medida que se desenvolve, fundado numa racionalidade crítica ou prática.

A comprovação evidente de que o objetivo do presente trabalho foi conseguido está nos mapeamentos apresentados no Capítulo 4 – Apresentação e discussão dos resultados da pesquisa, que documentam um grande volume de informações e dados abstraídos das discussões dos cinco Grupos Focais e que respondem às questões centrais da Dissertação.

Nos cinco capítulos que compõem a presente Dissertação, a discussão e a evidência do suporte à validade do Processo de Avaliação foram apresentadas. Embora a validade não possa ser estabelecida por apenas um único estudo, o Processo pode dar origem a uma boa ferramenta que, acompanhando o nível de desenvolvimento que a UESB atingiu nos últimos anos, viabilize a investigação em processos avaliativos para que o nível de expansão qualitativa se mantenha.

A Técnica de Grupo Focal favoreceu a liberdade de expressão dos componentes nos cinco Grupos organizados que, num diálogo direcionado, puderam expressar as suas idéias e opiniões acerca da Avaliação de Desempenho, enquanto um Processo que só faz sentido se conseguir proporcionar ao Professor, ao Aluno e ao Técnico, percepções claras de suas práticas, tomadas de consciência das suas ações e do alcance disso na sociedade.

Esta metodologia favoreceu a compreensão de que todos da Comunidade são sujeitos do processo e, portanto, suas participações são necessárias até mesmo para garantir a validade do

trabalho. Nesse sentido, foi também indispensável que os Alunos, os Docentes e os Técnicos, pudessem sentir-se num processo democrático e transparente, no qual todos tenham vez e voz.

Por essas razões, a Técnica de Grupo Focal aplicada à presente Pesquisa Qualitativa, contribuiu sobremaneira para a identificação das bases para elaboração de um Processo de Avaliação de Desempenho para a UESB, subsidiando a proposta de implementação deste Processo para a Universidade, apresentada nesta Dissertação. Identificou-se as diferenças e semelhanças entre pontos de vista, experiências e opiniões dos participantes que, a partir de uma discussão direcionada, viabilizou um jogo de inter-influências onde os integrante dos grupos homogêneos puderam comparar e compartilhar as suas opiniões com as de outras pessoas.

Entretanto, pela própria característica inerente à Técnica de Grupo Focal, que ocupa uma posição intermediária entre as técnicas de observação participante e entrevistas em profundidade, as discussões não ocorreram com uma investigação minuciosa da temática e com a utilização de toda a eficiência potencial dos integrantes dos Grupos. As pessoas têm uma ilimitada capacidade de criar e de fazer, que para ser explorada necessita muitas vezes de liberdade, vontade pessoal e de um momento próprio, que pode variar de indivíduo para indivíduo. Por outro lado, a técnica utilizada, ao delimitar tempo e espaço e ao gravar as discussões em vídeo, facilitando a identificação pessoal, limitou a expressão de opiniões que porventura viessem a gerar constrangimentos internos na comunidade universitária. Em contrapartida, a realização de grupos em espaço equipado com câmera de vídeo e com sistema de gravação em áudio, permitiu, à pesquisa acadêmica, um rigor maior na condução e acompanhamento do processo de desenvolvimento da investigação, assim como nas interpretações das opiniões e discussões que ocorreram durante as sessões (GONDIM, 2002, p. 19). Dessa forma, e atendendo ao interesse precípua da presente Dissertação, a Técnica de Grupo Focal permitiu a reunião de informações necessárias para que fossem constituídas as bases para elaboração de um Processo de Avaliação de Desempenho para a UESB, na perspectiva da Comunidade Acadêmica.

O presente trabalho apresentou no Capítulo II algumas experiências de Avaliação de Desempenho vivenciadas por Instituições Públicas e por duas Universidades Federais, a Universidade Federal de Santa Catarina e a Universidade Federal de Uberlândia. Essas

informações, contendo programas, normatizações e a própria experiência do processo já desencadeado, ajudaram na percepção dos avanços conseguidos naquelas Instituições, na identificação das limitações de um Processo de Avaliação numa Instituição Universitária, e ainda, na identificação de deficiências pois, por mais ‘perfeito’ que seja o processo, a presença humana e as características que envolvem um Processo de Avaliação, são aspectos complexos e que exigem um exercício dinâmico na busca da contínua melhoria.

Dessa forma, as experiências conhecidas podem ser utilizadas como ‘benchmarking’ uma vez que, segundo registrado, a Avaliação de Desempenho naquelas Universidades desencadeia modificações conscientes e inconscientes que afetam as práticas dos servidores públicos, com o conseqüente aperfeiçoamento das suas práticas.

Considerando que não existe um modelo ideal de Avaliação de Desempenho e que, ao contrário, a proposta deve surgir no próprio contexto universitário como resultado das discussões empreendidas, cabe à UESB considerar as suas especificidades que, diferentemente das Instituições Públicas estudadas, é de Universidade Pública Estadual, com estrutura multi-campi e com atuação no Sudoeste da Bahia, para, assim, buscar a construção de um modelo adequado à sua realidade.

Uma aproximação à Comunidade, decorrente da consecução responsável de um amplo processo de descentralização administrativa, pode ser a chave para se introduzir o interesse pela construção de um Processo de Avaliação para a UESB. É necessário, no entanto, que ela seja embasada em um conjunto de valores, resultado do consenso e estabelecido pela comunidade envolvida, ou seja, que o Processo de Avaliação e seus instrumentos sejam determinados pelas idéias e modelos da realidade do sistema em que o profissional atua.

Como dificuldade e entrave de implementação de um Programa desta natureza na UESB, temos alguns fatores relacionados à questão financeira e outros relacionados à questão da gestão pública. Quanto aos fatores de ordem pecuniária indicamos i) a política salarial adotada nas Universidades Públicas Estaduais que não permite ao Servidor, Professor e Técnico, visualizar uma carreira na sua estrutura de classes e cargos; 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. Quanto aos pontos críticos que configuram o perfil gerencial, registramos i) a falta de visão estratégica dos gestores (atuação voltada para a rotina e para o curto prazo, visão de futuro limitada e fortes laços com paradigmas do passado); ii) o despreparo para o relacionamento interpessoal (corporativismo, uso inadequado do poder, inexistência do espírito de equipe, dificuldade de lidar com situações de adversidade evitando, ignorando ou reprimindo o conflito e a liderança autoritário-paternalista); iii) a falta de audácia para transformar idéias em resultados (resistência a mudanças, idéias que não passam de intenções e falta de autonomia); iv) a ênfase numa rígida estrutura burocrática que torna o processo decisório lento; v) a estrutura administrativa centralizada (ausência de delegação e do espírito em equipe, sentimento de ameaça pelos mais competentes, e o não comprometimento com o desenvolvimento das pessoas) e vi) o desconhecimento dos potenciais e das deficiências dos Servidores que integram o Quadro de Pessoal.

Estes fatores devem ser examinados como elementos a se considerar na elaboração das etapas e do processo da Avaliação de Desempenho, ou seja, são indicativos de um intenso trabalho de negociação interna e externa, de intercâmbio de informações, de discussão sobre as colocações críticas, receios e problemas em potencial.

RECOMENDAÇÕES

O referencial teórico apresentado, as experiências em outras Universidades e Instituições Públicas, a caracterização da UESB e os depoimentos levantados na presente Dissertação, justificam a recomendação do procedimento de um Processo de Avaliação de Desempenho para a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, alicerçado na conscientização das dificuldades, mas estimulado pela construção de um novo caminho para ampliação e democratização do ensino público.

Com o objetivo de construir uma nova fase de modernização administrativa para a UESB, recomendamos que a Administração desta Instituição busque i) formular e apresentar um pré-projeto de Avaliação de Desempenho às demais Universidades Estaduais, objetivando a construção de um modelo único, que pode ter como diretriz a proposta constante no presente trabalho, no Capítulo V, item 5.2.; ii) a abertura de um canal de diálogo com as instâncias governamentais, com a Secretaria da Educação e com a Secretaria da Administração do Estado da Bahia, no sentido de prover as mudanças e adequações necessárias para a implementação do Projeto; iii) organizar, através do Fórum de Reitores, reunião preliminar com as representações sindicais das categorias dos Docentes e dos Técnicos das quatro Universidades Estaduais, com o intuito de apresentar e discutir as idéias iniciais e iv) compor comissão responsável pela organização e processo de debate interno do Projeto.

Recomendamos ainda a realização de um estudo preliminar que apresente o mapeamento das competências essenciais para todos os cargos que compõem a estrutura administrativa e acadêmica da Universidade, configurando-se como uma ‘radiografia’ da realidade dos

trabalhos desenvolvidos. Esse mapeamento propiciaria um conhecimento e uma análise das diversas atuações na UESB, pressupostos básicos para o desenvolvimento de um Programa de Avaliação de Desempenho, uma vez que a análise desse contexto apontará as facilidades e dificuldades para implantar a Avaliação, possibilitando definir i) os objetivos possíveis a ser alcançados; ii) o método e a sistemática de funcionamento a serem adotados e iii) a própria administração do processo.

A presente proposta de formulação de estratégias para implantação da Avaliação de Desempenho na UESB estaria no entremeio entre o mapeamento das competências essenciais, anteriormente citadas, e a delimitação de um Programa de Desenvolvimento para os Servidores. Nesta terceira estratégia apontada indicamos a Qualificação Profissional como condição a ser viabilizada pela Instituição para que o bom desempenho seja apresentado. O Programa de Desenvolvimento dos Servidores, parte integrante do Sistema Gestor de Desenvolvimento já citado no presente estudo, viabilizaria o preenchimento das lacunas do desempenho, identificadas no Processo de Avaliação, numa relação estreita entre prática e teoria, a partir do desenvolvimento de programas de capacitação ou de pós-graduação, que façam sentido para a atuação acadêmica e administrativa do Servidor, como um poderoso instrumento de motivação e de aperfeiçoamento das pessoas.

Finalizando, recomendamos também outras iniciativas de pesquisas acadêmicas com o foco na área de desenvolvimento de pessoal, incentivando colegas ao estudo dessa instigante área organizacional, que possa complementar a presente Dissertação e viabilizar o respeito e a valorização do homem na situação de trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

ALMEIDA, Fernando Neves de. **Avaliação de Desempenho para Gestores**. Portugal: Mcgraw-Hill, 1996.

BELLONI, Isaura et al. **Metodologia de avaliação em políticas públicas: uma experiência em educação profissional**. São Paulo: Cortez, 2000.

BELLONI, Isaura. **A função Social da Avaliação Institucional**. In: Dias Sobrinho, Jose e Ristoff, Dilvo (org). *Universidade destruída: avaliação e resistência*. São Paulo: Insular, 2000.

BERGAMINI, Cecília Whitakere; BERALDO, Diobel Garcia Ramos. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

BRASIL, Escola Nacional de Administração Pública. *Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal*. **Cadernos ENAP**, n. 19, Brasília: Odelius/UNB, 2000. (Estudo realizada pela Prof^a Catarina Cecília).

BRITO, Mozar José de et al. *Avaliação de desempenho e a liturgia do poder disciplinar: um estudo de caso*. In: **ENANPAD**, 24., 2000. Rio de Janeiro.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1996. (Edição Compacta).

DRUCKER, Peter F. **The Practice of Management**. New York: Haper & Brothers, 1954.

FAYOL, Henri. *Administração Industrial e Geral: Previsão, Organização, Comando, Coordenação e Controle*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FOUCAULT, M. **The history of sexuality: the will to knowledge**. London: Tavistock, 1981.

_____. **Vigiar e Punir**: histórias de violências nas prisões. Petrópolis: Vozes, 1987.

_____. **Power / Knowledge**: selected interviews and other writings by Michel Foucault. Brighthton: Harvester, 1980.

GONDIM, Sônia Maria Guedes. In: **Revista: Estudos de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte**, 2002. (no prelo).

_____. 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

GUIMARÃES, Tomás de Aquino et al. Avaliação de Desempenho de Pessoal: uma metodologia integrada aos planejamento e avaliação organizacionais. In: **ENANPAD**, 21., 1997, Rio de Janeiro.

LUCENA, Maria Diva de Salette. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

MORGAN, David. Focus group as qualitative research, **QUALITATIVE RESEARCH METHODS SERIES**. 26., 1997. **Proceedings...** London: Sage Publications, 1997.

MORGAN, G. **Beyond method: strategies for social research**. California: Sage Publicatrons, 1983.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contermporânea**: A ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 2000.

OLIVEIRA, Francisco Djalma et al. **A Reforma do Estado Brasileiro: Implicações para uma Instituição Federal de Ensino Superior**. Universidade federal da Bahia. Salvador: 2000.11p. (texto impresso).

PAZ, Maria das Graças Torres da. **Avaliação de Desempenho Ocupacional e Estruturas de Poder**. São Paulo: LTR, 1997.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Exposição no Senado sobre Reforma da Administração Pública**. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, Cadernos MARE da

Reforma do Estado. Brasília: 1997.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho** – Nova Abordagem. São Paulo: LTR, 1999.

RAMOS, Maurivan Guntzel; MORAES, Roque. Avaliação de Desempenho Docente numa Pesquisa Qualitativa: contribuições para o desenvolvimento profissional de professores no ensino superior. **OEI - Revista Iberoamericana de Educación**, Porto Alegre, 1999.

RISTOFF, Dilvio I. Universidade em Foco. São Paulo: Insular, 1999.

SAUL, Ana Maria. **Avaliação emancipatória: desafios à teoria e à prática de avaliação e reformulação de currículo**. São Paulo: Cortez, 1994.

SCHEIN, Edgard H. **Organizational Psychology**, Prentice – Hall. New Jersey: Englewood Cliffs, 1970.

SGUISSARDI, Valdemar; SILVA JR., João dos Reis. **Novas Faces da Educação Superior no Brasil – Reforma do Estado e mudança na produção**. 1998. Tese (Doutorado) – UFSCar, São Paulo, 1998.

SOBRINHO, José Dias. Avaliação Institucional: Marcos teóricos e políticos. In: **Revista de Avaliação Institucional das Instituições de Ensino Superior**, Brasília, 1996.

SOBRINHO, José Dias. **Avaliação de educação superior**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2000.

SOBRINHO, José Dias. **Concepções de Universidade e avaliação institucional no Brasil**. In Trindade, Hélgio (org). Universidade em Ruínas na República de Professores. Vozes, 1999

TARO, F. A.. **Desempeño y productividad**. Medellín: Cincel, 1992.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

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.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **Resolução nº 121/90 do Conselho Universitário**, Artigo 3º, 28/08/90.

UFU, Universidade Federal de Uberlândia. **Resolução nº. 06 do Conselho Universitário**, 24/07/98, Uberlândia – MG.

_____. **Resolução nº. 06 do Conselho Universitário**, Capítulos IV e VI, 24/07/98, Uberlândia-MG: UFU, 1998.

_____. **Resolução nº. 06 do Conselho Universitário**, Capítulo V, 24/07/98, Uberlândia-MG: UFU, 1998.

_____. **Resolução nº. 06 do Conselho Universitário**, Capítulo IX, 24/07/98, Uberlândia-MG: UFU, 1998.

_____. Pró-Reitoria de Recursos Humanos – PROREH. **Manual da SAD – Sistema de Avaliação de Desempenho**, 1998, Uberlândia, MG: UFU, 1998.

VEIGA, L.; 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, 2001.

ANEXOS

Anexo A – Informações da UESB

A UESB e sua história

Por meio do Decreto Estadual nº 21.363 de 30 de julho de 1969, foi criada a Faculdade de Educação de Vitória da Conquista, sendo determinado à Secretaria de Educação e Cultura que promovesse “os meios para a sua instalação e funcionamento”. Nesse mesmo ano, a Lei nº 2.741 de 11 de novembro de 1969 constituía a Faculdade como Autarquia. Em 1970, a Lei nº 2.852 de 09 de novembro de 1970 autorizava o Poder Executivo a “instituir, vinculada à Secretaria de Educação e Cultura, a Fundação Faculdade de Educação de Jequié”, posteriormente denominada de Autarquia, pelo Decreto nº 23.135/70.

Não obstante as Faculdades anteriormente citadas tenham sido criadas em 1969, os seus funcionamentos só se efetivaram com a implantação dos cursos de Letras, em Vitória da Conquista (1971), e com os de Ciências e Letras, em Jequié (1972), todas licenciaturas curtas. Somente com a Lei nº 3.799 de 23 de maio de 1980 veio a falar-se em Universidade, quando o Poder Executivo foi autorizado a instituir uma Fundação para “criar e manter uma Universidade no Sudoeste do Estado”.

O Decreto nº 27.450 de 12 de agosto de 1980 instituiu a Fundação Educacional do Sudoeste, cujo objetivo era o de “criar, implantar e manter uma Universidade no Sudoeste, incorporando ao patrimônio dessa Fundação os bens e direitos pertencentes às Faculdades existentes em Jequié e Vitória da Conquista”.

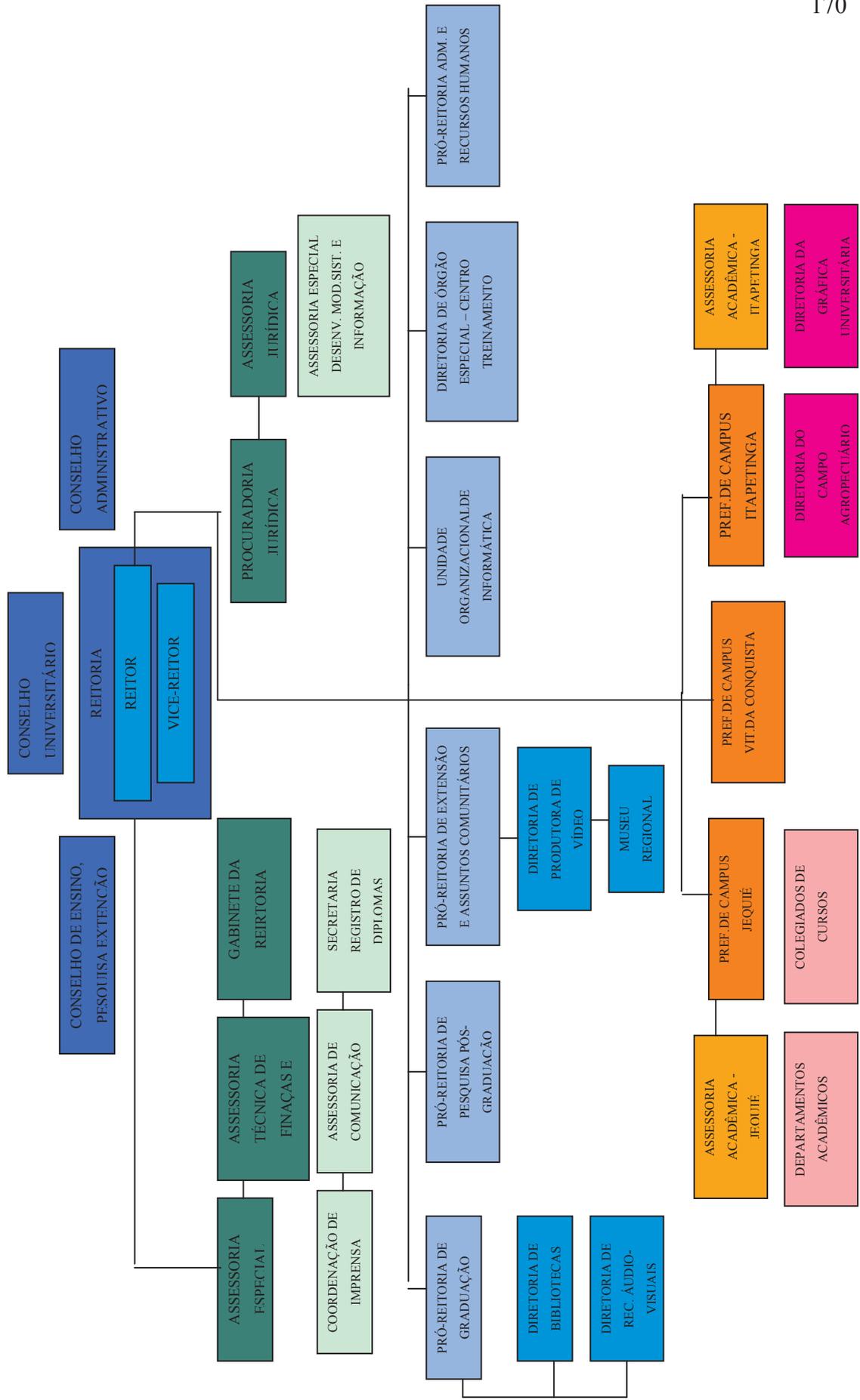
A Lei Delegada nº 12 de 30 de dezembro de 1980 extinguiu a Fundação Educacional do Sudoeste, mantenedora da Universidade e criou a Autarquia Universidade do Sudoeste. Em 25 de agosto de 1981, com o Decreto nº 28.169 foi aprovado o regulamento de implantação dessa Universidade, incorporando a ela as Faculdades de Formação de Professores, a Faculdade de Administração de Vitória da Conquista e outras unidades que viessem a ser instituídas e a ela vinculadas.

Com a constituição da Autarquia Universidade Estadual do Sudoeste são implantadas, também, as Escolas de Agronomia, em Vitória da Conquista, Zootecnia, em Itapetinga, e

Enfermagem, em Jequié. No início de 1984, sob a Coordenação do Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público - ISP, da Universidade Federal da Bahia, em decorrência do convênio celebrado entre a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia e a Fundação de Apoio à Pesquisa e Extensão - FAPEX, foram feitos estudos para elaboração da “Carta-Consulta”, objetivando autorização da Universidade pelo órgão competente. Após dois anos de intenso trabalho, a Carta-Consulta foi, oficialmente, entregue ao Egrégio Conselho Estadual de Educação, que emitiu Parecer CEE nº 119/87 - o qual opinou, favoravelmente, pela autorização de funcionamento da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, em sistema multi-campi, vinculada à Secretaria da Educação e Cultura do Estado da Bahia, tendo o Governo Federal, a partir deste parecer, baixado o Decreto nº 94.250 de 22 de abril de 1987, autorizando o funcionamento dessa Universidade. O Decreto nº 7.344 de 27 de maio de 1998, publicado no Diário Oficial do Estado da Bahia de 28 de maio de 1998, dispôs sobre o seu credenciamento.

Anexo A₁ - Mapa da Bahia, com destaque para a região sudoeste

Anexo A₃ - Macro estrutura da UESB



**Anexo B – Relação de Cursos de Graduação e de Pós-Graduação da UESB, por;
Campus e Departamento**

| Campus de Vitória da Conquista | | |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Departamentos | Curso de graduação | Curso de Pós-graduação/2001 |
| Departamento de Fitotecnia e Zootecnia - DFZ | <ul style="list-style-type: none"> • Agronomia | <ul style="list-style-type: none"> • Produção Animal I Fruticultura Tropical I Fruticultura Tropical II • Produção Animal II |
| Departamento de Geografia – DG | <ul style="list-style-type: none"> • Geografia | <ul style="list-style-type: none"> • Ensino de Geografia • Espaço e Territorialidade: o Espaço Baiano • Geografia e Desenvolvimento Local |
| Departamento de Engenharia Agrícola e Solos – DEAS | <ul style="list-style-type: none"> • Agronomia • Geografia | - |
| Departamento de Ciências Sociais Aplicadas – DCSA | <ul style="list-style-type: none"> • Administração • Ciências Contábeis • Direito • Economia | <ul style="list-style-type: none"> • Direito: Novos Direitos e Direitos Emergentes • Direito Processual |
| Departamento de Filosofia e Ciências Humanas – DFCH | <ul style="list-style-type: none"> • Pedagogia Comunicação Social | <ul style="list-style-type: none"> • Psicologia do Ensino e da Aprendizagem • Avaliação do Ensino e da Aprendizagem • Jornalismo |
| Departamento de Estudos Lingüísticos e Literários – DELL | <ul style="list-style-type: none"> • Letras – hab. Português e Literaturas de Língua Portuguesa • Hab. Português /Inglês e Respectivas literaturas | <ul style="list-style-type: none"> • Lingüística Aplicada ao Ensino de Português • Leitura: teoria e prática • Lingüística Aplicada a Língua Inglesa • Literatura Brasileira • Lingüística Aplicada ao Ensino do Português |
| Departamento de Ciências Naturais – DCN | <ul style="list-style-type: none"> • Ciências • Ciências Biológicas | <ul style="list-style-type: none"> • Ensino de Biologia |
| Departamento de História – DH | <ul style="list-style-type: none"> • História | <ul style="list-style-type: none"> • História Social:Brasil • História Social:Antiga e Medieval • Leitura: Teoria e Prática • História Social: Brasil |
| Departamento de Ciências Exatas - DCE | <ul style="list-style-type: none"> • Ciências – hab. em Matemática • Ciências – hab. em Física • Matemática • Ciência da Computação | <ul style="list-style-type: none"> • Matemática I • Ciência da Computação • Informática • Matemática II • Matemática III |

Anexo B (continuação) – Relação de Cursos de Graduação e de Pós-Graduação da UESB, por Campus e Departamento

| Campus de Jequié | | |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Departamentos | Curso de graduação | Curso de pós-graduação/2001 |
| Departamento de Saúde – DS | <ul style="list-style-type: none"> • Enfermagem • Educação Física • Fisioterapia | <ul style="list-style-type: none"> • Atenção à Saúde da Mulher • Saúde Coletiva • Comunicação e Saúde • Enfermagem Obstetrícia • Metodologia do Ensino da Educação Física • Enfermagem em Saúde Coletiva • Atenção à Saúde da Mulher • Metodologia do Ensino de Educação Física |
| Departamento de Ciências Humanas e Letras – DCHL | <ul style="list-style-type: none"> • Letras – Português e Literaturas de Língua Portuguesa • Pedagogia | <ul style="list-style-type: none"> • Lingüística Aplicada ao Português: produção de textos • Lingüística Aplicada ao Português: produção de textos • Metodologia do Ensino Superior • Lingüística Aplicada ao Português: produção de textos • Literatura e Ensino de Literatura |
| Departamento de Ciências Biológicas – DCB | <ul style="list-style-type: none"> • Ciências – hab. em Biologia • Ciências Biológicas – Licenciatura e Bacharelado | <ul style="list-style-type: none"> • Conservação, Preservação e Manejo de Recursos Naturais • Ciências Biológicas • Educação para Sociedades Sustentáveis |
| Departamento de Química e Exatas – DQE | <ul style="list-style-type: none"> • Ciências – hab. Química • Química | <ul style="list-style-type: none"> • Informática • Química Ambiental |
| Campus de Itapetinga | | |
| Departamentos | Curso de graduação | Curso de Pós-graduação/2001 |
| Departamento de Estudos Básicos e Instrumentais – DEBI | <ul style="list-style-type: none"> • Pedagogia • Oferece disciplinas para os cursos de Zootecnia e Engenharia de Alimentos. | - |
| Departamento de Tecnologia Rural e Animal – DTRA | <ul style="list-style-type: none"> • Engenharia de Alimentos • Zootecnia | - |

Fonte: PROGRAD/ PPG

Anexo C – Relação dos Cursos de Pós-Graduação Stricto Sensu da UESB**Mestrados oferecidos pela UESB em 2000**

- Ciências Sociais (convênio UESB/PUC-SP);
- Educação: História Política e Sociedade (convênio UESB/PUC-SP);
- Memória Social (convênio UESB/UNIRIO);
- Desenvolvimento Sustentável (UESB/UnB);
- Ciências da Computação (UESB/UFPE);
- Administração (UFBA);
- Educação (UFBA);
- Enfermagem – UESB/UNIRIO.

Fonte: PPG

Anexo D – Relação de Colegiados de Cursos, por Campus Universitário

| Campus | Colegiados de cursos |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vitória da Conquista | <ul style="list-style-type: none"> • Administração • Agronomia • Ciência da Computação • Ciências / Matemática / Física • Ciências Biológicas • Ciências Contábeis • Comunicação Social • Direito • Economia • Geografia • História • Letras • Pedagogia |
| Jequié | <ul style="list-style-type: none"> • Química • Ciências / Biologia • Educação Física • Enfermagem • Fisioterapia • Letras • Pedagogia • Matemática |
| Itapetinga | <ul style="list-style-type: none"> • Engenharia de Alimentos • Pedagogia • Zootecnia |

Fonte: PROGRAD

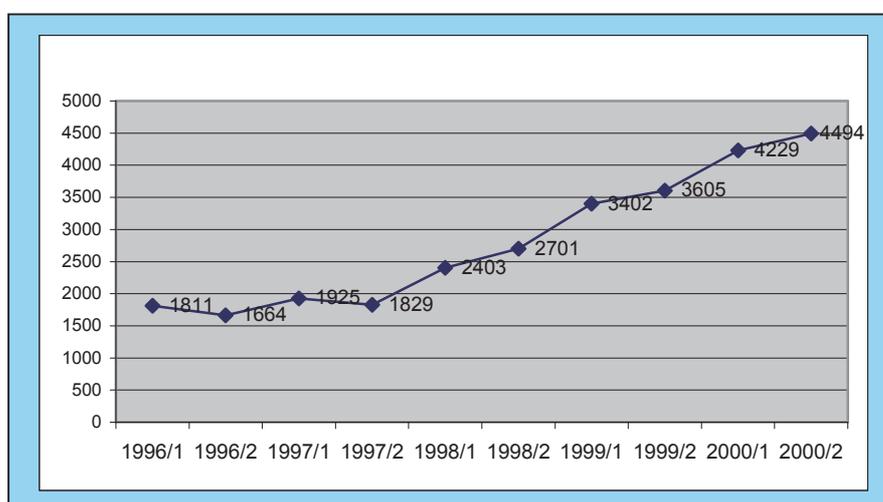
Anexo E – Número de Alunos da Graduação, por Curso e Campus

| Campus de Vitória da Conquista | | Campus de Jequié | | Campus de Itapetinga | |
|--------------------------------|---------------------------|------------------|-------------------------|----------------------|----------------|
| N.º de alunos | Cursos 2000/2 | N.º de alunos | Cursos 2000/2 | N.º de alunos | Cursos 2000/2 |
| 215 | Administração/Not | 69 | Ciências (hab.Química) | 78 | Eng.Alimentos |
| 122 | Administração/Vesp | - | Ciências (1.º Grau) | 121 | Pedagogia/Mat. |
| 308 | Agronomia | 100 | Ciências (hab.Biologia) | 116 | Pedagogia/Not. |
| 112 | Ciênc.Computação | 37 | Ciênc.Biológicas/Mat. | 223 | Zootecnia |
| - | Ciências (1.º Grau) | 57 | Ciênc.Biológicas/Not. | Total | 538 |
| 24 | Ciências (hab.Física) | 31 | Ciênc.Biológicas/Bach. | | |
| 72 | Ciências (hab.Matemática) | 149 | Educação Física | | |
| 72 | Ciênc.Biológicas | 243 | Enfermagem | | |
| 210 | Ciênc.Contábeis | 113 | Fisioterapia | | |
| 107 | Comunicação Social | 171 | Letras | | |
| 70 | Direito/Not. | 113 | Letras/Mat. | | |
| 48 | Direito/Vesp. | 118 | Pedagogia/Mat. | | |
| 106 | Economia | 117 | Pedagogia/Not. | | |
| 121 | Geografia/Mat. | 65 | Química | | |
| 150 | Geografia/Not. | *40 | Matemática | | |
| 142 | História/Not. | Total | 1423 | | |
| 135 | História/Vesp. | | | | |
| 172 | Letras | | | | |
| 72 | Matemática | | | | |
| 125 | Pedagogia/Mat. | | | | |
| 114 | Pedagogia/Not. | | | | |
| Total | 2533 | | | | |

LEGENDA: * Início do curso

Fonte: Secretaria Geral de Cursos

Anexo F - Evolução dos alunos matriculados nos cursos de graduação – período 1996-2000 (ampliação em 148 % das vagas).

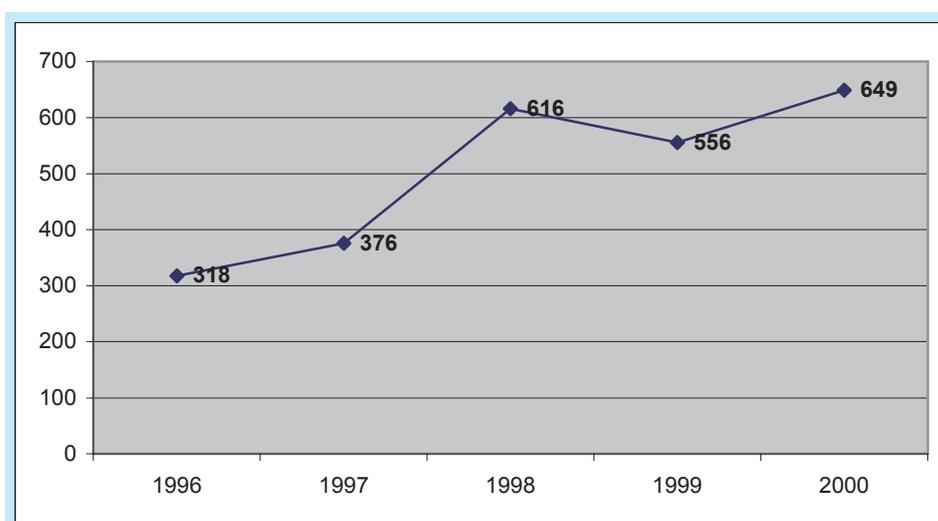


Anexo G – Número de Alunos da Pós-Graduação *Lato Sensu*, por Departamento e Campus

| Campus de Vitória da Conquista | | Campus de Jequié | | Campus de Itapetinga | |
|--------------------------------|------------------------------------------|------------------|----------------------------------|----------------------|------------------------------------|
| N.º de alunos | Departamentos/órgãos - 2000 | N.º de alunos | Departamentos/órgãos - 2000 | N.º de alunos | Departamentos/órgãos - 2000 |
| 30 | Ciências Exatas – DCE | 62 | Ciências Biológicas – DCB | - | Est.Básicos e Instrumentais – DEBI |
| - | Ciências Naturais – DCN | 98 | Ciências Humanas e Letras – DCHL | - | Tecnologia Rural e Animal – DTRA |
| 41 | Ciências Sociais Aplicadas – DCSA | 25 | Química e Exatas – DQE | Total | - |
| - | Engenharia Agrícola e Solos – DEAS | 87 | Saúde – DS | | |
| 84 | Estudos Lingüísticos e Literários – DELL | - | REEDUC / UESB / UESC | | |
| 71 | Filosofia e Ciências Humanas – DFCH | Total | 272 | | |
| 75 | Fitotecnia e Zootecnia – DFZ | | | | |
| 76 | Geografia – DG | | | | |
| - | História – DH | | | | |
| - | GRH | | | | |
| Total | 377 | | | | |

Fonte: PPG

Anexo H - Evolução dos alunos matriculados nos cursos de especialização - período 1996-2000 (ampliação em 104 % das vagas).

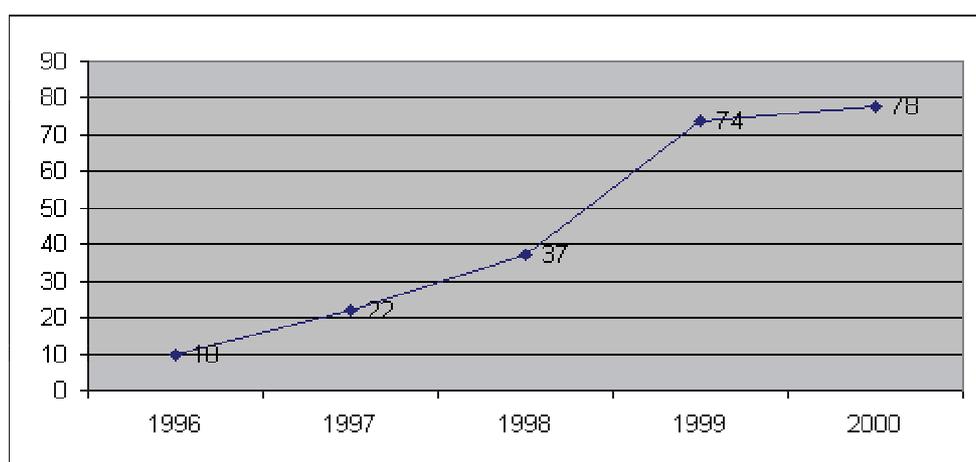


Anexo I - Número de alunos da Pós-Graduação *Stricto Sensu* por Campus

| Campus de Vitória da Conquista | | Campus de Jequié | |
|--------------------------------|----------------------------------------|------------------|----------------------------------------|
| N.º de alunos | Mestrados | N.º de alunos | Mestrados |
| 15 | Educação – UESB/PUC-SP | 22 | Memória Social e Documento UESB/UNIRIO |
| 20 | Desenvolvimento Sustentável – UESB/UnB | Turma Concluinte | Enfermagem UESB/UNIRIO |
| Turma Concluinte | Ciências Sociais – UESB/PUC-SP | Total | 22 |
| 21 | Ciência da Computação – UESB/UFPE | | |
| 20 | Administração – UFBA | | |
| 25 | Educação – UFBA | | |
| Total | 101 | | |

Fonte: PPG

Anexo J - Alunos matriculados nos mestrados interinstitucionais – período 1996-2000.



Anexo K - Atividades desenvolvidas pela UESB, dentro do programa de apoio ao discente: bolsas concedidas – 2001. II

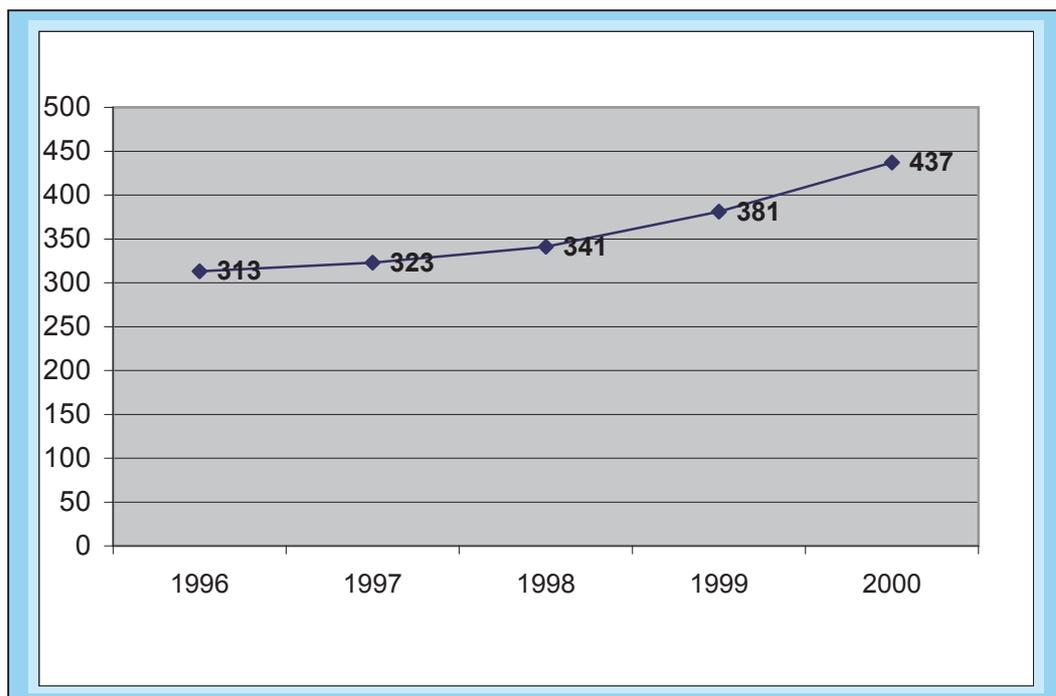
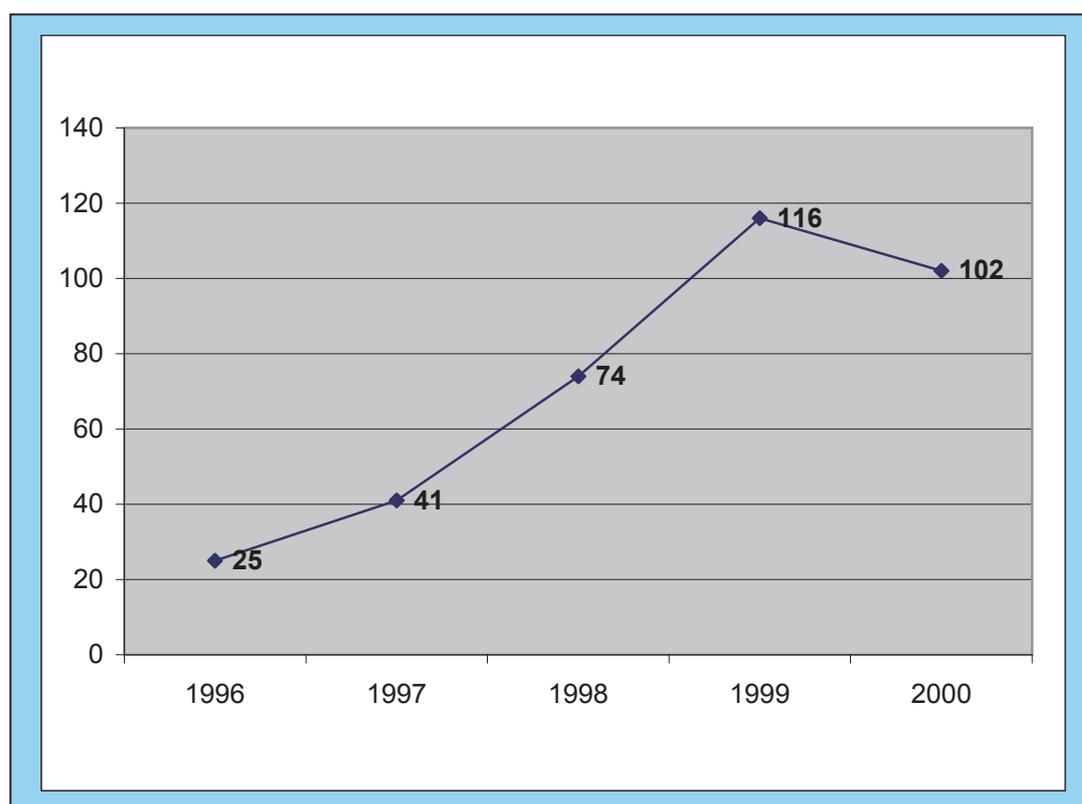
| Modalidade | Quantidade |
|-------------------------|-------------------|
| Iniciação Científica | 36 |
| PIBIC/CNPq | 25 |
| Monitoria de Disciplina | 65 |
| Extensão | 62 |
| Recém Graduado | 01 |
| Monitoria de Eventos | 223 |
| TOTAL | 412 |

Fonte: PPG/PROGRAD/PROEX

Anexo L – Número de Docentes por Departamento - Quadro Permanente e Temporário

| Departamentos | Nº de professores | |
|-----------------------------|-------------------|------------|
| | 2000 | |
| | Permanente | Temporário |
| Vitória da Conquista | 238 | 49 |
| DCE | 31 | 8 |
| DCN | 23 | 6 |
| DCSA | 39 | 9 |
| DEAS | 11 | 2 |
| DELL | 27 | 5 |
| DFCH | 39 | 10 |
| DFZ | 26 | 2 |
| DG | 20 | 4 |
| DH | 22 | 3 |
| Jequié | 141 | 41 |
| DCB | 30 | 12 |
| DCHL | 33 | 11 |
| DQE | 27 | 5 |
| DS | 51 | 12 |
| Itapetinga | 58 | 13 |
| DEBI | 34 | 9 |
| DTRA | 24 | 4 |
| TOTAL | 437 | 102 |

Fonte: PROGRAD

Anexo M - Evolução do quadro permanente – período 1996-2000.**Anexo M - Evolução do quadro docente temporário – período 1996-2000.**

Anexo N - Quadro permanente docente. Situação geral do docentes – classe, regime de trabalho, titulação.

| CAMPUS | CLASSE | | | | | REGIME TRABALHO | | | TITULAÇÃO | | | | | | | |
|--------------|--------|-----|-----|-----|----|-----------------|-----|-----|-----------|---|-----|----|------|----|------|----|
| | AUX | ASS | ADJ | TIT | DE | 20h | 40h | DE | GRAD | | ESP | | MEST | | DOUT | |
| | Q | C | Q | C | Q | C | Q | C | Q | C | Q | C | Q | C | Q | C |
| VCA | 91 | 90 | 49 | 07 | | 9 | 86 | 142 | 09 | - | 119 | 02 | 87 | 59 | 22 | 34 |
| JEQ | 71 | 44 | 24 | 02 | | 02 | 61 | 78 | 04 | - | 75 | 03 | 51 | 27 | 11 | 21 |
| ITAP | 25 | 27 | 07 | - | | 02 | 17 | 40 | 04 | - | 24 | - | 26 | 07 | 05 | 09 |
| TOTAL | 187 | 161 | 80 | 09 | | 13 | 164 | 260 | 17 | - | 218 | 05 | 164 | 93 | 38 | 64 |

QUADRO TOTAL = 437

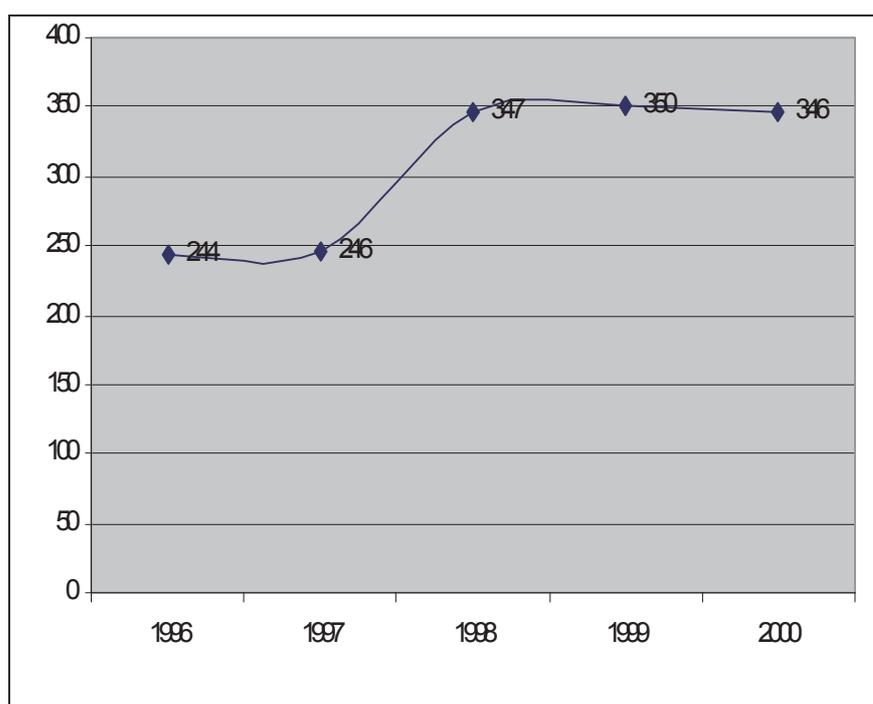
Fonte: PROGRAD – Fevereiro/2001. TITULAÇÃO: Q = qualificado ; C = cursando.

Anexo O – Número de Servidores Técnico-Administrativos, por Grupo Ocupacional e Campus

| GRUPO OCUPACIONAL | CAMPUS | | |
|---------------------|----------------------|-----------|------------|
| | VITÓRIA DA CONQUISTA | JEQUIÉ | ITAPETINGA |
| | 2000 | 2000 | 2000 |
| NÍVEL DE APOIO – NA | 34 | 16 | 03 |
| NÍVEL MÉDIO – NM | 147 | 62 | 23 |
| NÍVEL SUPERIOR - NS | 42 | 16 | 03 |
| TOTAL | 223 | 94 | 29 |

Fonte: Gerência de Recursos Humanos

Anexo P - Evolução do quadro técnico-administrativo - período 1996-2000 (ampliação em 41,8%).



**Anexo Q - Nível de qualificação do pessoal técnico administrativo - (Dados de 2001):
Quadro de Pessoal Técnico-Administrativo por nível de qualificação**

| Níveis | Quantidade | % |
|-----------------------|-------------------|------------|
| Nível Superior | 75 | 22 |
| Nível Médio | 219 | 63 |
| Nível de Apoio | 52 | 15 |
| TOTAL | 346 | 100 |

Fonte: Gerência de Recursos Humanos/ PRARH

Anexo R - Discriminação das atividades e do acervo das bibliotecas dos 03 campi universitários: Vitória da Conquista, Jequié e Itapetinga: Atividades e Acervo das Bibliotecas da UESB

| Descrição | Vit. da Conq. | Jequié | Itapetinga |
|---------------------------------|----------------------|---------------|-------------------|
| Títulos de Livros | 21.318 | 6.700 | 4.890 |
| Exemplares de Livros | 56.160 | 18.549 | 15.180 |
| Títulos de Periódicos | 1.948 | 697 | 1.085 |
| Exemplares de Periódicos | 14.964 | 9.221 | 9.538 |
| Leitores Inscritos | 7.043 | 2.307 | 932 |
| Consultas | 32.584 | 59.375 | 14.256 |
| Empréstimos | 29.378 | 38.607 | 4.426 |

Fonte: Bibliotecas Central e Setoriais

Anexo S - Relação nominal dos laboratório da UESB, por campus universitário**1. Campus Universitário de Vitória da Conquista**

Casa do Mel

Laboratório de Apicultura

Laboratório de Biologia I

Laboratório de Biologia II

Laboratório de Biotecnologia

Laboratório de Cartografia

Laboratório de Computação

Laboratório de Comunicação

Laboratório de Controle e Qualidade da Água

Laboratório de Desenho Técnico e Geométrico

Laboratório de Ecologia

Laboratório de Ensino de Geografia

Laboratório de Entomologia

Laboratório de Física

Laboratório de Fisiologia Vegetal

Laboratório de Fitopatologia e Microbiologia

Laboratório de Geologia

Laboratório de Hidráulica e Irrigação

Laboratório de Melhoramento e Produção Vegetal

Laboratório de Nutrição Animal

Laboratório de Química I

Laboratório de Química II

Laboratório de Reprodução de Ovinos e Caprinos

Laboratório de Solos

Laboratório de Tecnologia de Alimentos

Laboratório de Tecnologia de Sementes

Laboratório de Vídeo

2. Campus Universitário de Jequié

Laboratório de Anatomia

Laboratório de Genética

Laboratório de Biologia Geral

Laboratório de Parasitologia

Laboratório de Botânica

Laboratório de Zoologia

Laboratório de Limnologia

Laboratório de Física

Laboratório de Enfermagem

Laboratório de Ciências e Matemática

Laboratório de Química I

Laboratório de Química II

Laboratório de Química III

Laboratório de Análise Instrumental

Laboratório de Memória

Laboratório de Geociências

3. Campus Universitário de Itapetinga.

Laboratório de Nutrição Animal

Fábrica de Ração

Laboratório de Zoologia e Parasitologia

Laboratório de Biologia, Ecologia e Botânica

Laboratório de Anatomia e Fisiologia Animal

Laboratório de Química

Laboratório de Reprodução Animal

Laboratório de Tecnologia de Sementes de Forrageiras

Laboratório de Máquinas e Motores

Laboratório de Microbiologia

Laboratório de Carcinocultura

Anexo T - Relação nominal dos laboratórios a serem implantados, por campus universitário:

1. Campus de Vitória da Conquista:

Laboratório de Análise Ambiental

Laboratório de Ecologia Animal

Laboratório de Ecologia Tropical

Laboratório de Ecologia Vegetal

Laboratório de Anatomia Vegetal

Laboratório de Botânica I

Laboratório de Botânica II

Laboratório de Bacteriologia

Laboratório de Parasitologia

Laboratório de Citologia e Histologia

Laboratório de Embriologia

Laboratório de Hematologia

Laboratório de Imunologia

Laboratório de Fisiologia Animal Comparada

Laboratório de Fisiologia Humana

Laboratório de Genética Humana

Laboratório de Microbiologia

Laboratório de Biologia Molecular

Laboratório de Zoologia dos Vertebrados I

Laboratório de Zoologia dos Vertebrados II

Laboratório de Zoologia dos Invertebrados I

Laboratório de Zoologia dos Invertebrados II

Laboratório de Anatomia

Laboratório de Melhoramento Animal

Laboratório de Melhoramento Vegetal e Tecnologia da Mandioca

Laboratório de Taxonomia Vegetal

Laboratório de Nutrição de Plantas

Laboratório de Pedologia e Física do Solo

Laboratório de Análise e Instrumentação
Laboratório de Química Analítica
Laboratório de Bioquímica
Laboratório de Físico-Química
Laboratório de Climatologia
Laboratório de Física Atômica e Nuclear
Laboratório de Física Molecular e Termodinâmica
Laboratório de Ótica
Laboratório de Eletricidade e Magnetismo
Laboratório de Hardware I
Laboratório de Hardware II
Laboratório de Software I
Laboratório de Software II
Laboratório de Jornalismo Impresso
Laboratório de Radiojornalismo
Laboratório de Telejornalismo
Laboratório de Multimídia
Laboratório de Ensino de Matemática
Laboratório de Ensino de História
Laboratório de Línguas
Laboratório de Memória
Núcleo de Práticas Jurídicas
Empresas Júnior – Ciências Contábeis, Administração e Economia

2. Campus de Jequié:

Laboratório de Biologia Aquática
Laboratório de Ecologia I
Laboratório de Ecologia II
Laboratório de Fisiologia e Biofísica
Laboratório de Genética Molecular
Laboratório de Microbiologia
Laboratório de Morfo-Taxonomia Botânica

Laboratório de Zoologia dos Vertebrados
Laboratório de Zoologia dos Invertebrados
Laboratório de Saúde Coletiva
Laboratório de Fisiologia da Atividade Física
Laboratório de Artes
Laboratório de Medidas de Avaliação Funcional
Laboratório de Bioquímica
Laboratório de Química Analítica
Laboratório de Físico-Química
Laboratório de Informática
Laboratório de Fonética e Fonologia
Laboratório de Línguas
Laboratório de Tecnologia

3. Campus de Itapetinga:

Laboratório de Física
Laboratório de Biofísica
Laboratório de Química Orgânica
Sala de Microscopia
Laboratório de Biologia, Histologia e Embriologia
Laboratório de Botânica
Laboratório de Genética e Biologia Molecular
Laboratório de Análise de Alimentos (Nutrição)
Laboratório de Carnes e Derivados
Laboratório de Cereais, Raízes, Tubérculos e Panificação
Laboratório de Processamento de Frutas e Hortaliças
Laboratório de Leite e Derivados
Laboratório de Engenharia de Alimentos
Laboratório de Ciências Ambientais
Laboratório de Análises Sensoriais
Escola Experimental
Sala de Leitura

Anexo U - Projetos de pesquisa da UESB em andamento (dados de 2001)

GRANDE ÁREA:

1. Ciências Agrárias – 68 projetos

Produção Animal – 26 projetos (DTRA, DFZ e DEAS)

Estudos sobre Café – 13 projetos (DFZ e DEAS)

Estudo sobre Urucum - 8 projetos (Programa Único)

Estudo sobre Mandioca – 5 projetos (DFZ)

Qualidade de Alimentos com focos diversificados (frutos, alface – 11 projetos) (DFZ, DEAS e DEBI)

Irrigação – 02 projetos

Reflorestamento – 1 projeto

Solos – 1 projeto

Plantas medicinais – 1 projeto (Pode ser enquadrado com outro projetos do DCB)

2. Ciências Biológicas – 29 projetos

Ecologia – 17 projetos

Genética (humana, animal e vegetal) – 08 projetos

Zoologia – 03 projetos

Botânica – 01

3. Ciências da Saúde – 11 projetos

Ciências da saúde – concentrado em saúde coletiva e estudos do envelhecimento – **11 projetos**

4. Ciências Exatas e da Terra – 02 projetos

5. Ciências Humanas e Sociais – 30 projetos

Educação – 07 projetos

História – 05 projetos

Memória – 02 projetos

Letras – 08 projetos

Filosofia – 01 projeto

Reforma Agrária – 01 projeto

Sociologia – 01 projeto

Sociais Aplicadas - Administração, Direito e Comunicação – 05 projetos

Anexo V - Principais atividades de extensão desenvolvidas pela UESB.

1. Projetos de Ação Continuada

- **PROCIEMA** – Iniciado em 1995, tem como objetivo implementar ações de conservação e preservação do meio ambiente, promovendo a formação cidadã. Projeto de capacitação de docentes e produção de material pedagógico para escolas de 1º e 2º graus – de natureza interdisciplinar. Por meio deste projeto a UESB vem desenvolvendo um programa de extensão voltado para o treinamento dos professores de Ciências e Matemática que atuam na rede de ensino de 1º e 2º graus.
- **PROLER** – Iniciado em 1993, tem como objetivo promover práticas leitoras, desescolarizando-se a leitura e diversificando os seus espaços sociais. Programa Nacional de Incentivo à Leitura – de natureza interdisciplinar, desenvolvido em parceria com a Fundação Biblioteca Nacional/Casa da Leitura e 24 municípios da Região Sudoeste da Bahia vem, desde 1992, p., promovendo Seminários de Leitura e ações contínuas, na perspectiva de colaborar para qualificar as relações sociais, através do incentivo a práticas leitoras conscientes e valorizadoras de cidadãos que interagem com o seu contexto, promovendo ações básicas de capacitação de recursos humanos, ampliação e dinamização de acervos, uso da tecnologia de multimídia e de constituição de uma rede de informações sobre leitura, meios massivos e avaliação paralela permanente.
- **UATI** (Universidade Aberta com a Terceira Idade) – Tem como princípio básico contribuir para a conquista da cidadania do idoso e conseqüente melhoria de sua qualidade de vida, que numa concepção de Universidade Extra / Intra Muros compreende uma visão sócio/cultural em que “Universidade Aberta à Terceira Idade” é para todos, independente de classe social, crença, raça, cultura e visão política.
- **GEP** (Projeto de Economia Popular e Valorização do Artesanato de Vitória da Conquista) – O Artesanato regional, enquanto atividade econômica, representa uma alternativa de trabalho e renda para centenas de famílias. Para incrementar esta atividade a UESB em parceria com a Prefeitura Municipal de Vitória da Conquista, está desenvolvendo o Projeto de Economia Popular e Valorização do Artesanato, que vai revelar a cara do artesanato de

Vitória da Conquista. A partir do cadastramento dos artesãos e classificação dos produtos será elaborado um catálogo com as experiências mais representativas e que estejam em condições de atender as demandas do mercado. O projeto também estimula a organização popular e o associativismo com a formação dos Grupo de Economia Popular (GEP). Através do Selo de Qualidade é possível identificar a procedência dos produtos, feitos sem exploração de mão-de-obra e sem agredir ao meio ambiente. Apenas os artesãos cadastrados no GEP terão acesso ao Selo de Qualidade.

- **FAZ CIDADÃO** – O Faz Cidadão é uma estratégia integrada de desenvolvimento local que visa enfrentar os desequilíbrios regionais do Estado, promovendo o desenvolvimento sustentável e a melhoria das condições de vida das populações carentes dos municípios mais pobres da Bahia distribuídos em gestões regionais. É um Programa do Governo do Estado, através da Secretaria do Planejamento, Ciência e Tecnologia, e Universidades Públicas do Estado.
- **TECELAGEM MANUAL** – Objetiva formar multiplicadores da técnica da tecelagem manual, hoje ameaçada de extinção pela mecanização industrial, para que possam desenvolvê-la em suas instituições, através de Oficinas Comunitárias, a fim de preservar os costumes e valores culturais e possibilitar a geração de renda. Através dos multiplicadores que estão sendo formados, as instituições as quais esses pertencem passaram a contar com uma qualificação profissional em tecelagem manual, o que lhes possibilitaram a geração de renda para suas clientelas assistidas. Até o momento o projeto atende a quinze alunos da 4ª série noturna da Escola Bem Querer e seis multiplicadores de instituições (Creame, Pastoral do Menor, Orfanato, Lions, Rotary, Presídio Regional).
- **UNIVERSIDADE E O ENSINO FUNDAMENTAL** - Alternativas metodológicas para o ensino de 1ª a 4ª série, através de um programa de capacitação docente para diversos municípios da Região Sudoeste da Bahia, Itagi, Itarantim, Anagé, Itapetinga, Jequié e Vitória da Conquista, com o objetivo de promover a construção de programas de educação básica com vistas à capacitação de docentes e à produção de material didático, e integrar, na perspectiva interdisciplinar, as diversas áreas de ensino.

- **PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DOS PROFESSORES ALFABETIZADORES DA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO -**

Projeto visando promover a melhoria da qualidade do ensino nas classes de alfabetização do município de Vitória da Conquista.

- **PROJETO ESCOLA EXPERIMENTAL** - Alternativas metodológicas para o ensino na Escola Municipal do Bem Querer. Objetiva implementar, na Escola Municipal do Bem Querer, situada no campus universitário de Vitória da Conquista, uma “escola laboratório” que sirva de modelo para o município de Vitória da Conquista e venha a contribuir para a melhoria da qualidade do ensino nos cursos de licenciaturas da UESB.

- **PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DE PROFESSORES DA PRÉ-ESCOLA DA CRECHE BEM QUERER** – Iniciado em 1996, enquanto proposta pedagógica, tem como objetivo implementar ações da creche e pré-escola, respaldando-se no sócio-interacionismo e na ludicidade do processo do conhecimento.

- Tem o objetivo de orientar e organizar o funcionamento do trabalho relativo à educação pré-escolar, a partir de uma proposta construtivista/sócio interacionista da educação. Em 1997, foi aumentada a partir diversificado do currículo apresentando-se os componentes de jogos e recreações, dança, artes plásticas e língua estrangeira no projeto CULTUARTE.

- **UNIVERSIDADE ITINERANTE** – Tem como objetivo promover o desenvolvimento regional, socializando e difundindo o conhecimento produzido na UESB.

- A UESB participa, desde 1994, da Rede de Educação de Ensino de Ciências e Matemática - REEDUC, de caráter interinstitucional, financiada pela UESB/CAPES-PADCT/SPEC, com o projeto “**Uma proposta Metodológica para Educação Ambiental, através do Ensino de Ciências**”, promovendo a formação e aperfeiçoamento de professores de Ciências do 1º grau, sob uma perspectiva crítica do meio ambiente e integrada à melhoria da qualidade de vida. Além da UESB estão envolvidas, neste projeto, a Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS e a Universidade Estadual de Santa Cruz - UESC.

- **AJA BAHIA** – Visa a execução do plano de erradicação do analfabetismo no Estado, promovido pela Secretaria de Educação e Cultura.

2. Programas de Extensão Cultural:

- **GRUPOS DE ARTE** – Objetiva valorizar o potencial criativo e viabilizar a participação dos segmentos da comunidade universitária, desenvolvendo as manifestações artísticas de uma forma integrada com a comunidade regional.

- **Linguagens:** Capoeira; Tecelagem Artesanal; Dança; Teatro; Canto-Coral.

- **AGENDA CULTURAL** – Objetiva a promoção e a difusão de manifestações artísticas e culturais na comunidade regional. As atividades são programadas para serem realizadas trimestralmente, a partir de projetos selecionados pelo Comitê de Cultura da UESB.

- **CIRCUITO INTEGRADO DE MÚSICA** – Objetiva resgatar e difundir valores artísticos em escolas públicas das cidades de Vitória da Conquista, Jequié e Itapetinga, em parceria com o Movimento Artístico Cultural – MAC.

- **JANELA INDISCRETA** – Cine-Vídeo/UESB – Experiência de cinema, fórum que exhibe filmes, semanalmente, com comentário de professores, alunos, pesquisadores, cineastas, convidados e interessados, a partir dos fundamentos do cinema ou do tema do filme.

- **TVU – TV UNIVERSITÁRIA** – A TV Universitária leva ao ar uma programação informativa, educativa, cultural, jovem, comunitária e universitária. A UESB, através da TVU, divulga cursos, treinamentos, palestras, reuniões administrativas, entrevistas e congressos e mantém intercâmbio com outras universidades e organizações. Sua programação é dirigida à comunidade interna, atendendo também a comunidade regional, com exibição semanal de programa através da Rede Record.

Projeto implantado em 1997, a TV Universitária tem produzido programas com matérias diversas sobre as atividades desenvolvidas pela UESB. Até o ano de 1999, os programas foram exibidos pela EMBRATEL, via parabólica, para todo o Brasil e alguns países da América Latina, sendo a UESB a primeira universidade brasileira a utilizar o serviço da TV Executiva para esta finalidade.

- **CAP - Centro de Aperfeiçoamento Profissional** – O CAP ocupa, na UESB, um espaço de fomento à valorização e à qualificação de profissionais em diversas áreas, através de programas e projetos que buscam desafiar, instigar e proporcionar o embate das idéias calcadas nas mudanças de paradigmas que impulsionam as diretrizes políticas, econômicas e sociais que atingem e afligem um grande contingente de trabalhadores.

Os diversos programas tem sido viabilizados e implementados através de parcerias que objetivam a efetivação de um espaço que melhor possa atender às solicitações das mais diferentes formas de atualização profissional.

- **PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL** – Em convênio com o MTb/SETRAS, foram oferecidos cursos de Qualificação e Requalificação Profissional, atendendo a uma demanda de 1.625 trabalhadores e profissionais desempregados através do Programa Mãos à Obra, em quinze municípios da região. Os cursos objetivam ampliar as possibilidades de manutenção de emprego ou inserção no mercado de trabalho.

- **POLÍCIA CIDADÃ** – Programa Polícia Comunitária, voltado para a formação da corporação militar no respeito à ética e cidadania, visando proporcionar uma atuação competente e comprometida com o respeito aos direitos humanos nos bairros atendidos. Através de um programa integrado por profissionais dos diversos departamentos, de órgãos e entidades atuantes na área, foram evidenciados os princípios de democracia, respeito e cidadania na proteção ao cidadão.

- **PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTEXTUALIZADA** – Programa que proporciona continuidade de estudos aos alunos egressos do Programa de Alfabetização Solidária, em 22 municípios do Estado da Bahia, atendendo a 13.800 alunos com distorção idade/série.

- **PROGRAMA DE ALFABETIZAÇÃO SOLIDÁRIA** – Com uma parceria iniciada em 1997, a UESB é responsável pela linha teórico-metodológica de todo o trabalho, que conta com a participação permanente de oito docentes de diversos departamentos, no planejamento das atividades, capacitação e acompanhamento das 196 classes (por semestre) dos onze municípios parceiros. A UESB atende semestralmente a cerca de 4.200 jovens e adultos que

nunca puderam ter qualquer escolarização, merecendo do MEC/Comunidade Solidária destaque pela implementação de propostas metodológicas inovadoras para atendimento às comunidades regionais, concebidas e implementadas por cerca de 35 professores de diferentes áreas de conhecimento, nos momentos de capacitação.

- **PROGRAMA DE EDUCAÇÃO AO TRABALHADOR DA INDÚSTRIA – PROETI** – Em convênio com o SESI(Serviço Social da Indústria), o Programa tem-se firmado como uma das alternativas dos trabalhadores das indústrias da região sudoeste em iniciar ou retomar estudos abandonados pelas necessidades impostas pela vida. Utilizando metodologia que atenda às possibilidades de cada trabalhador de pequenas e médias indústrias, os instrutores selecionados pela UESB buscam incentivar e atender a uma demanda de matrícula, atuando em locais e horários adequados para garantir a continuidade de estudos desses industriários.
- **PROGRAMA NACIONAL DE EDUCAÇÃO NA REFORMA AGRÁRIA – PRONERA** – A UESB em parceria com os Movimentos Sociais Rurais e o INCRA, busca fortalecer os assentamentos, através da oferta de escolarização em nível de alfabetização dos jovens e adultos assentados e ensino fundamental (5ª a 8ª séries) para os instrutores, também assentados.
- **CINEMA NO PRESÍDIO** - desenvolvido em parceria com o núcleo do PROLER/UESB e que tem alcançado uma repercussão de alto nível, inclusive nacionalmente, pelo trabalho desenvolvido junto aos detentos, favorecendo-lhes a ampliação dos horizontes de suas leituras de mundo. Mantendo a vocação de um setor ativo, a Pró-Vídeo além dos projetos continuados, também realiza durante o ano, eventos esporádicos, que se relacionam com momentos importantes que surgem ou com datas comemorativas ligadas a natureza do seu trabalho. (última 4ª feira do mês, no Presídio Nilton Gonçalves).
- **CINEMA ITINERANTE** - Exibição de filmes, no primeiro sábado do mês, em praça pública, nos bairros, distritos e povoados do Município de Vitória da Conquista. Atividade de leitura vinculada ao PROLER/UESB.

Anexo W - Programas Estratégicos da UESB

Qualidade, eficiência, tolerância e ousadia são os princípios que alimentam as ações da gestão da Comunidade Acadêmica na UESB, que pretende e necessita se renovar. Estes princípios são inspirações para uma universidade que pretende garantir a agilidade gerencial, a qualificação permanente de seus integrantes, o desempenho eficiente de seus servidores, a criação de condições favoráveis à inovação e a busca permanente para a efetivação de uma gestão compartilhada e participativa.

Dessa forma, novos espaços foram criados nos últimos dez anos, reunindo antigas atividades renovadas e novas atividades criadas, visando, particularmente, o desenvolvimento e a consolidação da Universidade do Sudoeste:

- 1 – A Fundação de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico da UESB;
- 3– Os Centros de Estudos Interdisciplinares;
- 4– O Sistema Universitário de Rádio e Televisão – em implantação: O Ministério das Comunicações liberou um Canal Televisivo para a UESB, para a geração diária de programas educativos;
- 5– Editora Universitária.

A seguir, relacionamos alguns dos Programas Estratégicos que a UESB vem desenvolvendo ao longo dos últimos dois anos:

1 – Programa de Formação de Professores

Sob a responsabilidade de uma Comissão Interdepartamental, o programa visa qualificar docentes em atendimento à exigência da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9.394/96.

2 – Orçamento Participativo

O Orçamento Participativo representa uma nova forma de se conceber a gestão pública e uma maior democratização dos processos de decisão implementados, particularmente, no âmbito

municipal e já com alguns reflexos em outras instâncias.

Embora amplamente divulgado, a discussão do orçamento participativo não obteve a receptividade esperada pela atual administração, ficando o programa a ser rediscutido no ano de 2002.

3 – Programa de Educação a Distância

O Programa de Educação a Distância tem como meta a formação de professores do sistema público de educação no Estado, numa perspectiva de qualificar os quadros docentes dos Ensinos Fundamental e Médio que atuam na rede pública, sem a formação adequada e exigidas pela LDB (Lei 9.394/96).

Coordenado pela Secretaria de Educação do Estado da Bahia, através do Instituto Anísio Teixeira IAT, envolve a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB, Universidade Estadual da Bahia – UNEB, Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC, Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS, Universidade Federal da Bahia – UFBA, Universidade Católica de Salvador – UCSAL e Universidade de Salvador – FACS, em parceria de apoio tecnológico com a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

4 – Mestrados Próprios

- Mestrado em oferecimento: Mestrado em Agronomia;
- Mestrados com projetos aguardando aprovação da CAPES: Biologia e Zootecnia;
- Mestrados Multiinstitucionais, a serem oferecidos em parceria com outras Universidades Estaduais da Bahia: História e Química.

5 – Programa de Avaliação Institucional

Ações realizadas no ano de 2001:

- 15 Reuniões temáticas;
- Recomposição da Comissão Central de Avaliação Institucional;
- 03 Encontros, um por Campus;
- Formação dos Grupos de Trabalho, por Campus;
- Elaboração dos instrumentos de coleta de dados;
- Definição do modelo dos instrumentos de coleta de dados;
- Elaboração de relatórios parciais do programa;
- Realização do diagnóstico acadêmico – período 1995/2000;
- Publicação de dois volumes da Série Avaliação Institucional:
 - O projeto de Avaliação Institucional da UESB;
 - Diagnóstico Institucional 1995/2001;
 - Reestruturação do projeto.

Ações futuras previstas:

- Socialização, publicação e divulgação dos resultados dos instrumentos metodológicos aplicados;
- Constituição de Comissão de Avaliação externa;
- Criação de banco de dados informatizados e acesso em rede;
- Promoção de Encontros.

6 – Programa de Modernização da Gestão

Objetivando consolidar um modelo de gestão participativa e compartilhada, o programa apresenta:

• Ações já desenvolvidas:

- a) Levantamento do perfil dos gestores e das funções que compõem a estrutura

organizacional da UESB;

b) Pesquisa de clima organizacional;

c) Realização de 03 encontros de gestores.

• **Ações a serem desenvolvidas (a curto prazo):**

a) Criação do núcleo avançado de aperfeiçoamento e qualificação dos Recursos Humanos;

b) Implantação da Câmara Orientadora de Recursos Humanos;

c) Implementação do Programa de Avaliação de Desempenho;

d) Execução do Programa de Capacitação direcionada.

Anexo X - Programa de desenvolvimento regional sustentável da Região Sudoeste da Bahia - PDRS/SO. Plano de trabalho: UESB/CAR.

Objetivos do Programa:

- Reestruturação e Modernização da Base Produtiva.
- Desenvolvimento Humano.
- Desenvolvimento de Tecnologias e Inovação.
- Conservação do Meio Ambiente.
- Integração Espacial.
- Desenvolvimento Institucional.

Atividades já realizadas pela UESB visando o **Desenvolvimento Regional para a Região Sudoeste**: Seminários de Desenvolvimento Regional de Itapetinga (1996), Vitória da Conquista (1996) e Jequié em 1997. Elaborou e publicou um Perfil Sócio-econômico da Região Sudoeste em 1996 além de diversas outras ações e atividades que configuraram para a UESB uma presença efetiva e constante como entidade vocacionada para a "indução" do Desenvolvimento Regional para o sudoeste baiano, baseado em cinco dimensões : **Dimensão Histórico-Cultural; Dimensão Econômico-Social; Dimensão Científico-Tecnológica; Dimensão Geo-Ambiental; Dimensão Político-Institucional.**

Atividades desenvolvidas no Programa de Desenvolvimento Regional Sustentável, discriminadas por Dimensão:

1 - DIMENSÃO HISTÓRICO-CULTURAL:

1. Caracterização do contexto regional.

1.0- Levantamento Bibliográfico e Documental

1.1 - Estabelecimento de pontos referentes ao Plano de Trabalho

- a) Determinação dos objetos por pontos de abordagem;
- b) Delimitação dos processos histórico/culturais a serem pesquisados;
- c) Estabelecimento de marcos cronológicos/processos históricos

1.2- Estabelecimento da tipologia das fontes;

- 1.3- Levantamento Documental;
- 1.4- Levantamento Bibliográfico.

2.0 - Verificação de Teorias e Metodologias adequadas.

- 2.1 - Estabelecimento de proposta teórica;
- 2.2 - Verificação dos métodos de abordagem considerando os vários objetos, processos/momentos histórico/culturais e tipologia das fontes.

3.0 - Formulação de Projeto/início das pesquisas.

- 3.1 - Revisão da Bibliografia;
- 3.2 - Abordagem documental/levantamento de dados;
- 3.3 - Crítica documental - sistematização das informações
- 3.4 - Elaboração de Relatório Parcial

4.0 - Revisão do Plano de Trabalho/Projeto de Pesquisa

- 4.1 - Discussão dos Resultados
- 4.2 - Revisão do Plano/Projeto de Pesquisa;
- 4.3 - Revisão Bibliográfica/documental;
- 4.4 - Relatório (parcial/final)

2 - DIMENSÃO ECONÔMICO-SOCIAL:

Fase I - Traçar um PERFIL SÓCIO-ECONÔMICO dos municípios envolvidos onde serão coletados dados econômicos, sociais e políticos dos municípios, as relações produtivas e os ramos de negócios existentes, criando um banco de dados e apontando as potencialidades da região.

Nesta fase será diagnosticada a situação econômica e conhecidos os pontos críticos que estrangulam o desenvolvimento.

Fase II - Mapear as oportunidades de negócios no âmbito da produção, comercialização e distribuição, identificando e avaliando as condições técnicas, econômicas e materiais para

viabilizar sua exploração.

Fase III - Identificar pontos de estrangulamento e deficiências de infra-estrutura física e cultural, bem como as ações governamentais possíveis para solução deste problema, como condição básica para o desenvolvimento.

Fase IV - Desenvolver formas de relações econômicas a serem implementadas ou aperfeiçoadas pelo poder público, que possibilitem a elevação do nível do produto de modo a alavancar o crescimento da região.

Fase V - Desenvolver mecanismos que possibilitem uma distribuição equânime do produto, onde o excedente seja apropriado e acumulado pela região, possibilitando um desenvolvimento sustentado.

3 - DIMENSÃO CIENTÍFICO-TECNOLÓGICA:

Participação comunitária comprometida com o processo do desenvolvimento local, que, conjuntamente com o diagnóstico e levantamento de setores já identificados previamente como alavancadores do desenvolvimento, tais como biotecnologia, informática, química, informática, agro-industriais, agropecuária, a participação de instituições de ensino, pesquisa, formação e incentivo à formação de mão de obra qualificada, institutos de línguas e de preservação e uso do meio ambiente de forma racional dentre outros, deverão compor um perfil das potencialidades da região do sudoeste baiano possibilitando a identificação de ações e políticas de desenvolvimento tecnológico com vistas a melhoria de vida do cidadão.

4 - DIMENSÃO GEO-AMBIENTAL:

Sustentabilidade significa uma orientação das ações públicas motivada pelo reconhecimento da limitação ecológica fundamental dos recursos (matéria e energia, em última análise), sem os quais nenhuma atividade humana pode se realizar. Isso implica a necessidade quer de utilização cuidadosa da base biofísica, ambiental da economia, quer uma reorientação da

maneira como os recursos da natureza são empregados e os correspondentes benefícios compartilhados.

O planejamento territorial requer o conhecimento do potencial ecológico da região, com a devida identificação da capacidade produtiva dos geossistemas, através do estudo de sua estrutura e dinâmica evolutiva.

Inicialmente devemos compreender os aspectos geo-ambientais de uma região a partir de uma clara definição e delimitação de seus ambientes homogêneos, já que cada unidade geo-ambiental possui características próprias, principalmente no que se refere ao potencial de produção e limitações específicas. Dessa forma, o Programa buscou:

1. Identificar os principais ambientes que compõem a área de estudo, através de um zoneamento ambiental em escala regional, incluindo a identificação dos subsistemas ;
2. Caracterização específica de cada ambiente identificado, detendo-se principalmente na identificação de suas potencialidades e limitações;
3. Identificação de “áreas problema” e áreas prioritárias para tombamento como unidades de conservação da natureza;
4. Definição de áreas prioritariamente destinadas a fins específicos de acordo com as aptidões e graus de sustentabilidade das atividades humanas: uso intenso do solo com atividades agrícolas ou urbanas; uso restrito do solo, com técnicas mais complexas de conservação; áreas destinadas a preservação dos recursos naturais, dentro das várias modalidades de regulamentação para este fim; áreas merecedoras de projetos específicos que busquem a recuperação da qualidade ambiental.

5 - DIMENSÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL:

Para implementação do programa, algumas questões merecem destaque:

- Devemos identificar e propor, ao conjunto da sociedade, políticas públicas sintonizadas com a realidade regional;
- É preciso aliar ações globais com ações específicas para cada segmento conforme a suas

condições sócio-econômicas e culturais;

- Com relação a geração de emprego e renda, a região apresenta índices baixíssimos, necessitando de programas com fundamentos realistas, propondo medidas concretas de organização, coordenação e financiamento a fim de garantir a capacitação profissional dos jovens, a modernização da gestão e o melhor aproveitamento da produção;
- Buscar construir um planejamento participativo garantindo a parceria com os diversos setores da administração pública (federal, estadual e municipal) organismos não governamentais visando atingir os objetivos do plano de Desenvolvimento Regional sustentável do Sudoeste da Bahia;
- Garantir a participação da comunidade regional através de suas organizações e lideranças visando assegurar a formulação, execução, acompanhamento e avaliação do programa.

Atividades desenvolvidas – dimensão político-institucional:

1. Revisão bibliográfica sobre o tema

2. Caracterização da Realidade local

2.1 - Levantamento bibliográfico e documental.

2.2 - Setor governamental/Políticas Públicas

- Plano Diretor Urbano
 - Plano Institucional
 - Planos Setoriais
 - Educação.
 - Assistência social.
 - Saúde
 - Desenvolvimento Agro-pecuário.
 - Habitação popular.
 - Saneamento ambiental.
 - Cultura
 - Serviços Públicos
- 2.3 - Sistematização dos dados.
- 2.4 - Confecção de relatórios setoriais.

3. Organizações não governamentais.

3.1 - Pesquisa com representantes de categorias sociais, a exemplo de:

- Representantes de sindicatos, associações, cooperativas.
- Representantes de movimentos organizados: Grupos ecológicos, religiosos, sem-terra e outros.
- Outras representações: Clubes de serviços (Rotary, Lions etc.) Maçonarias,
- Representantes dos diversos partidos políticos.
- Parlamentares dos diversos partidos.

3.2 - Sistematização dos dados.

3.3 - Relatórios parciais.

3.4 - Relatório final.

Anexo Y – Modelo de instrumento de avaliação do desempenho docente utilizado na UESB.



Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB

Autorizada pelo Decreto Federal nº 94.250/87
Credenciada pelo Decreto Estadual nº 7.344/98

Departamento de Geografia – DG

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE

CURSO:

DISCIPLINA:

PROFESSOR:

PERÍODO:

| CRITÉRIOS | | ESCALA DE 0 A 10 |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| 01 | Apresentação e cumprimento de uma proposta sistematizada de ensino (Plano de Curso) | |
| 02 | Indicação de uma bibliografia básica relacionada com a proposta do Curso | |
| 03 | Domínio e clareza na explicação dos conteúdos | |
| 04 | Qualidade dos instrumentos de avaliação | |
| 05 | Incentivo à participação dos alunos no desenvolvimento das aulas e trabalhos | |
| 06 | Orientação quanto a elaboração dos trabalhos dos alunos | |
| 07 | Utilização de técnicas adequadas ao conteúdo | |
| 08 | Apresentação e análise dos resultados da avaliação com os alunos (provas e trabalhos) | |
| 09 | Estabelecimento de relação entre teoria, prática e situação da realidade | |
| 10 | Assiduidade às aulas e pontualidade na entrega dos trabalhos | |
| Média | | |

Observações Complementares

Anexo Z – Legislações estaduais que normatizam avaliação do estágio probatório no serviço público estadual.

LEI Nº 6.677 DE 26 DE SETEMBRO DE 1994

Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado da Bahia, das Autarquias e das Fundações Públicas Estaduais.

O GOVERNADOR DO ESTADO DA BAHIA, faço saber que a Assembléia Legislativa decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

SEÇÃO VI

DO ESTÁGIO PROBATÓRIO

Art. 27 - Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para o cargo de provimento permanente ficará sujeito a estágio probatório por um período de 24 (vinte e quatro) meses, durante o qual sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguintes fatores:

- I - assiduidade;
- II - disciplina;
- III - capacidade de iniciativa;
- IV - produtividade;
- V - responsabilidade.

Parágrafo único - Obrigatoriamente 04 (quatro) meses antes de findo o período do estágio probatório, será submetida à homologação da autoridade competente a avaliação do desempenho do servidor, que será completada ao término do estágio.

DECRETO Nº 7.899 DE 05 DE FEVEREIRO DE 2001

Regulamenta o art. 27 da Lei nº 6.677, 26.09.94, que dispõe sobre o estágio probatório nos órgãos da administração direta, nas autarquias e fundações do Poder Executivo Estadual.

O GOVERNADOR DO ESTADO DA BAHIA, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo art. 105, inciso V, da Constituição Estadual e tendo em vista o disposto no §

4º, do artigo 41, da Constituição Federal, acrescentado pela Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, e no art. 27, da Lei nº 6.677, de 26 de setembro de 1994,

DECRETA

Art. 1º - O servidor público estadual nomeado para cargo de provimento efetivo em órgão da administração direta, autarquia ou fundação do Poder Executivo Estadual ficará sujeito a estágio probatório por um período de 3 (três) anos, durante o qual serão apuradas sua aptidão e capacidade para o desempenho do cargo.

Art. 2º - A aptidão e capacidade para o desempenho do cargo serão aferidas através de avaliações semestrais, com a observância dos seguintes critérios:

- I - assiduidade;
- II - disciplina;
- III - capacidade de iniciativa;
- IV - produtividade;
- V - responsabilidade.

Art. 3º - Para os efeitos do disposto neste Decreto, considera-se:

- I - assiduidade: a presença do servidor no local de trabalho dentro do horário estabelecido para o expediente da unidade;
- II - disciplina: a observância sistemática aos regulamentos e às normas emanadas das autoridades competentes;
- III - capacidade de iniciativa: a habilidade do servidor em adotar providências em situações não definidas pela chefia ou não previstas nos manuais ou normas de serviço;
- IV - produtividade: a quantidade de trabalhos realizados num intervalo de tempo razoável que atenda satisfatoriamente à demanda do serviço;
- V - responsabilidade: o comprometimento do servidor com as suas tarefas, com as metas estabelecidas pelo órgão ou entidade e com o bom conceito da administração pública do Estado.

Art. 4º - A aferição da aptidão e capacidade do servidor para o exercício do cargo será feita por uma Comissão de Estágio Probatório, instituída por ato específico do titular da Secretaria ou do dirigente máximo da entidade, sendo integrada por três (03) servidores estáveis, de nível hierárquico não inferior ao do servidor avaliado, cabendo-lhe:

I - apreciar as avaliações do servidor, feitas semestralmente pela chefia imediata, com base nos elementos informativos pertinentes à sua atuação funcional;

II - julgar, em grau de recurso, a avaliação semestral feita pela chefia imediata do servidor, na forma do disposto no artigo 7º deste decreto.

Art. 5º - As avaliações semestrais serão feitas pela chefia imediata do servidor, devendo ser indicados os elementos de convicção e a prova dos fatos narrados na avaliação.

Parágrafo único - Na hipótese de, no período considerado, houver sido aplicada alguma penalidade ao servidor, o seu chefe imediato deverá juntar ao processo de avaliação informações detalhadas sobre o assunto.

Art. 6º - O servidor dará ciência da avaliação, podendo interpor pedido de reconsideração, devidamente fundamentado, à respectiva chefia imediata, no prazo de 05(cinco) dias, devendo a decisão ser proferida em igual prazo.

Art. 7º - Não havendo reforma da pontuação atribuída, é facultado ao servidor interpor recurso à Comissão de Estágio Probatório no prazo de 05 (cinco) dias, contados da data que tomar ciência da decisão.

Art. 8º - Adotar-se-ão, para efeito de avaliação do desempenho funcional do servidor, os seguintes conceitos, atribuídos a cada um dos fatores de julgamento a que se refere o artigo 2º, deste Decreto:

I - excelente;

II - bom;

III - regular;

IV - insatisfatório.

§ 1º - Caberá à Secretaria da Administração estabelecer as escalas de pontuação que devam corresponder aos conceitos de avaliação referidos no *caput* deste artigo, bem como fixar os instrumentos específicos do sistema de avaliação.

§ 2º - As escalas de pontuação poderão ser fixadas em razão das peculiaridades das funções e responsabilidades inerentes ao cargo e com as atribuições conferidas ao órgão ou entidade do servidor.

Art. 9º - Será considerado inapto e incapaz para o exercício do cargo permanente o servidor que:

I - receber conceito insatisfatório em dois fatores de julgamento numa mesma avaliação semestral;

II - receber conceito insatisfatório em um mesmo fator de julgamento em duas avaliações semestrais, consecutivas ou não.

Art. 10 - A Comissão de Estágio Probatório deverá proceder à avaliação funcional do servidor, com base nas avaliações semestrais feitas pela chefia imediata, pelo menos, 4(quatro) meses antes de findo o período de estágio probatório, declarando a aptidão e a capacidade ou não do servidor para o exercício do cargo.

Parágrafo único - A avaliação do desempenho funcional será apresentada em relatório circunstanciado, sendo obrigatória a indicação dos fatos, das circunstâncias e dos demais elementos que tenham servido de fundamento para a conclusão alcançada.

Art. 11 - A avaliação do desempenho do servidor será completada ao término do estágio.

Art. 12 - A avaliação será homologada pelo titular do órgão ou dirigente máximo da entidade, dela dando-se ciência ao servidor interessado.

Art. 13 - Do ato de homologação da avaliação funcional do servidor caberá pedido de reconsideração dirigido à autoridade que homologou a avaliação, no prazo máximo de 05 (cinco) dias, a contar da sua ciência.

§ 1º - O pedido de reconsideração será instruído com as provas em que se baseia o servidor interessado para obter a reforma da sua avaliação funcional, sendo-lhe assegurado o contraditório e a ampla defesa.

§ 2º - O processo de revisão da avaliação do desempenho funcional do servidor será conduzido por uma Comissão Revisora, composta de 3 (três) servidores estáveis, de hierarquia igual ou superior à do interessado, designados pela autoridade competente.

§ 3º - O processo de revisão da avaliação do desempenho funcional do servidor deverá ser concluído no prazo de 10 (dez) dias, admitida apenas uma prorrogação por igual prazo, em face de circunstâncias excepcionais, devidamente justificadas.

§ 4º - No prazo de 05 (cinco) dias, contados do recebimento do processo, a autoridade competente proferirá a sua decisão.

Art. 14 - Na hipótese de divergência entre a avaliação feita pela Comissão de Estágio Probatório e a Comissão Revisora, caberá à autoridade competente editar o ato de homologação da avaliação feita por uma ou por outra comissão.

Art. 15 - Aplicam-se aos trabalhos da Comissão de Revisão as normas relativas ao processo disciplinar, no que couber.

Art. 16 - O servidor não aprovado no estágio probatório será exonerado, na forma do disposto no artigo 46, parágrafo único, inciso I, da Lei nº 6.677/94.

Art. 17 - O afastamento do exercício funcional, que interrompa a avaliação do desempenho do servidor, implicará suspensão do estágio probatório, cujo prazo terá a sua contagem retomada, a partir do término do impedimento.

Art. 18 - Não se considerará suspenso o estágio probatório nos afastamentos decorrentes de:

I - férias;

II - participação em programa de treinamento regularmente instituído;

III - participação em júri e outros serviços obrigatórios por lei;

IV - ausências ao serviço por motivo de doação de sangue, alistamento eleitoral, casamento ou luto, na forma prevista no art. 113, incisos I a III, da Lei nº 6.677/94

V - exercício de cargo em comissão de Direção ou Assessoramento Superior em órgão ou entidade do Poder Executivo Estadual, cujas atribuições guardem correlação com as do cargo efetivo para o qual foi o servidor aprovado em concurso público.

§ 1º - Na hipótese do inciso V deste artigo, o desempenho do servidor deverá ser avaliado pela chefia ou autoridade a que o mesmo esteja subordinado no exercício da comissão ou cargo de direção, observado o procedimento estabelecido neste Decreto.

§ 2º - Se o exercício do cargo em comissão ou de direção ocorrer em outro órgão ou entidade, as avaliações periódicas de desempenho, realizadas na forma do parágrafo precedente, deverão ser remetidas ao órgão de origem do servidor.

Art. 19 - Na contagem dos prazos estabelecidos neste Decreto serão observadas as disposições constantes da Lei nº 6.677/94.

Art. 20 - A Secretaria da Administração expedirá as instruções necessárias ao fiel cumprimento deste Decreto.

Art. 21 - Este Decreto entrará em vigor na data de sua publicação.

Art. 22 - Revogam-se as disposições em contrário.

PALÁCIO DO GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA, EM 05 DE FEVEREIRO DE 2001.

CÉSAR BORGES
Governador

Sérgio Ferreira
Secretário de Governo

Ana Benvinda Teixeira Lage
Secretária da Administração