

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC
FACULDADE DE EDUCAÇÃO – FAGED
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO BRASILEIRA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E AUTOCRESCIMENTO - A Sistemática de Avaliação do Pessoal Técnico-Administrativo da Universidade Federal do Ceará (UFC) na Perspectiva dos Gestores.

Maria do Socorro de Sousa Rodrigues

Fortaleza - Ceará

2003

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC
FACULDADE DE EDUCAÇÃO – FACED
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO BRASILEIRA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E AUTOCRESCIMENTO - A Sistemática de
Avaliação do Pessoal Técnico-Administrativo da Universidade Federal do
Ceará (UFC) na Perspectiva dos Gestores.**

Dissertação apresentada no Curso de Mestrado em Educação Brasileira da Universidade Federal do Ceará, Núcleo Avaliação Educacional, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação Brasileira.

Maria do Socorro de Sousa Rodrigues

Orientador: Pe. Brendan Coleman McDonald – Dr.

Fortaleza - Ceará

2003

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E AUTOCRESCIMENTO - A Sistemática de Avaliação do Pessoal Técnico-Administrativo da Universidade Federal do Ceará (UFC) na Perspectiva dos Gestores.

Maria do Socorro de Sousa Rodrigues

Dissertação aprovada em 17/12/2003

Pe. Brendan Coleman McDonald (Ph.D)

Orientador

Wagner Bandeira Andriola (Ph.D)

Ana Maria Fontenelle Catrib (Ph.D)

DEDICATÓRIA

Ao meu marido Zenilson Augusto e aos meus filhos Vinícius Pacelli, Listamila e Tiago José, pela paciência que demonstraram nas longas horas em que os troquei pelo computador e pelos livros; pela generosidade e pelo amor de tantos anos e de muitas existências. Por vocês valem todos os esforços dessa vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, infinitamente bom, justo e misericordioso, de cuja existência tenho plena convicção e não apenas uma simples crença, pelos dons que me possibilitaram a elaboração deste trabalho: A Jesus, para mim, o único Mestre e Educador por excelência que este planeta já tomou conhecimento, em quem me inspiro, pela luz que me concede em forma de fé raciocinada, coragem, perseverança e determinação, e aos seus mensageiros abnegados que estiveram ao meu lado, especialmente quando tudo parecia não mais fluir.

Ao Pe. Brendan Coleman McDonald, meu orientador, pela maneira tranqüila e competente com que conduziu esse processo de orientação e pela generosidade demonstrada em todos os momentos do trabalho

Ao professor Wagner Bandeira Andriola, meu co-orientador, a quem muito devo, pelo profundo conhecimento que em muito me cresceu, pela segurança que passa e pelo elevado grau de disposição em me orientar em todos os momentos necessários.

Ao professor Nicolino Trompieri Filho, que esteve sempre muito disposto a auxiliar-me nas minhas dúvidas e inquietações, e com a calma e o conhecimento que lhe são peculiares forneceu-me especial contribuição, pondo fim a minha ansiedade natural de iniciante em pesquisa.

Ao professor André Jalles Monteiro, do Centro de Ciências/UFC, de quem obtive as primeiras orientações sobre pesquisa durante a seleção do mestrado, responsável direto pela análise estatística dos dados da pesquisa realizada pela Superintendência de Recursos Humanos, da qual participei intensamente.

A professora Neide Fernandes Monteiro Veras, em quem vi muito presente, e de uma forma muita intensa, generosidade, espírito solidário, competência, dedicação e disposição em ajudar, além de ter vibrado por mim como se fosse por ela própria desde o início da fase de elaboração do meu projeto.

A professora Ângela Terezinha de Souza, que, sem saber, respondeu as minhas maiores dúvidas durante o curso sem que eu mesma as tivesse expressado, e o fez sempre com a grande simplicidade peculiar àqueles que verdadeiramente sabem e têm maturidade ao exhibir conhecimento.

A professora Ana Fontenele Catrib, pela gentileza de ter aceitado o convite para participar da leitura e defesa deste trabalho

Ao Programa de Pós-Graduação em Educação Brasileira e a todos os professores da Universidade Federal do Ceará, de quem tive a honra de ser aluna, em especial os que me ofereceram luzes, me incentivaram e me orientaram durante o curso.

Ao Superintendente de Recursos Humanos de então, Antônio Aroldo Lins Soares, e Maria Celi Beserra Assunção, amigos de coração e de fé, pelo apoio sincero e pelas vibrações de sucesso a mim dirigidas.

Aos meus superiores e colegas de trabalho da Universidade Federal do Ceará, em especial, Fernando Henrique Monteiro Carvalho, Carlos Américo Barreira Pinto e Denise Carvalho Barbosa Silva, pela colaboração, apoio e vibrações de sucesso.

A companheira de trabalho Miriam Matos Gondim, por oferecer-me vasta fonte de consulta e valiosas dicas sobre o trabalho.

A Maria Santa Rodrigues Vieira e Maria de Fátima Gondim, pela disposição em colaborar com o que foi necessário.

A todos os meus colegas de trabalho e aos servidores da Universidade Federal do Ceará, sujeitos da pesquisa, pela prestimosa colaboração e apoio.

A todos os meus colegas do curso de mestrado e doutorado, com quem muito aprendi, pela amizade sincera e pela companhia leal e solidária durante todo o curso.

Ao amigo Fábio Fonseca Figueiredo, amigo e companheiro de programa no curso de mestrado, pela imensa colaboração na organização e formatação do trabalho escrito.

RESUMO

Este trabalho investigou o processo de autocrescimento propiciado pela sistemática de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos na Universidade Federal do Ceará, sob a perspectiva dos gestores. Teve como objetivo avaliar a sistemática e desvelar os elementos propiciadores de autocrescimento presentes no processo, bem como identificar os impedimentos para tais propósitos. Fruto de uma pesquisa de abordagem quantitativa e qualitativa, utilizou-se os seguintes procedimentos: entrevista estruturada, questionários, conversas informais, estudo de documentos oficiais que embasaram a criação e implantação da referida sistemática e dos dados de pesquisa realizada em 2002 pela Instituição, da qual a pesquisadora participou ativa e intensamente. A amostra foi estratificada por áreas administrativas e acadêmicas dentro da universidade, compreendendo: área I, complexo hospitalar, área II centros e faculdades, e área III, pró-reitorias e órgãos suplementares. O objetivo dessa estratificação foi para identificar percepções diferenciadas ou comuns sobre o objeto de estudo entre as unidades. Os dados revelam pensamento comum sobre o objeto estudado entre as unidades administrativas pesquisadas, com poucas diferenças nas unidades acadêmicas. Identificam a possibilidade concreta da relação entre a avaliação de desempenho e o processo de autocrescimento e esclarecem os motivos pelos quais a sistemática atual não tem evidenciado tal relação. Apontam a ausência de política da gestão e de recursos humanos, de liderança com visão sistêmica, da falta de planejamento, acompanhamento e avaliação de programas e projetos, gerando cultura de descrença e omissão, além de ter revelado desconhecimento e consciência, do papel social da universidade e da responsabilidade, também social, dos servidores; tudo isso refletindo, preponderantemente, de forma negativa, na avaliação de desempenho, cujo corporativismo e paternalismo, inclusive do sindicato, apontado pelos gestores, têm gerado profundos equívocos quanto às reais responsabilidades (deveres) dos servidores para com a sociedade. Diante disso, considera-se a necessidade ímpar de se repensar a sistemática de avaliação de desempenho considerando-se especialmente a inobservância ao crescimento pessoal e profissional de todos. O comprometimento da gestão, de avaliados e avaliadores, poderá contribuir com o aumento da eficiência organizacional, nível de satisfação dos servidores, caminho de revitalização, retroalimentação e autocrescimento.

Palavras-chave: avaliação de desempenho, autocrescimento, sistemática atual e gestão.

ABSTRACT

This study investigates the personal or self-growth offered by the performance assessment system to technical-administrative staff at the Federal University of Ceará from a perspective of their supervisors. It had as its objective to access the system and uncover elements that were considered favorable to self-growth in the system. It presents the results of a quantitative and qualitative research using the following procedures: structured interviews, questionnaires, informal talks, document study concerning the creation of the system being studied, as well as data from a research project carried out in 2002 by the University in which the present authoress took an active part. We used a stratified sample for administrative and academic areas inside the university comprised as follows: area 1 – the hospital or medical complex; area 11 centers and faculties; area 111 subrectories and supplementary organs. The reason for this stratification was to identify different perception or indeed common perceptions concerning the object of the study. The data revealed a common line of thought concerning the object studied among the administrative units that were researched with some few differences in the academic units. A concrete relationship was established between performance assessment and the self-growth process. The study also showed why the present system had not shown this relationship. It also indicated the lack of a political plan by the supervisors concerning human resources, as well as a lack of vision by the present supervisors, a lack of planning, accompaniment and assessment of projects and programs, all of which caused a culture of disbelief and omission. It further revealed a lack of knowledge or awareness of the plan and of the social role of the university, as well as of those working in the university. All this reflected very negatively in the field of performance assessment, where corporativism and paternalism, as well as the various trade unions have caused profound confusion regarding the responsibilities of the university staff and the university's relationship with society. As a result of all this the study found it imperative to rethink the system of performance assessment due especially to the lack of growth and professionalism observed. The compromising of the supervisors and assessors should contribute to an efficient organizational growth, a new level of satisfaction among the workers as well as the way forward to revitalization and self-growth.

Key words: performance assessment, self-growth, the present system, supervision.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO I – A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	16
1.1– BREVE PERCURSO HISTÓRICO.....	16
1.2 – CONCEITOS.....	19
1.2.1 alguns aspectos comuns nos conceitos de avaliação de desempenho no trabalho e na escola	21
1.3 – OBJETIVOS COMUMENTE PERSEGUIDOS NA AVALIAÇÃO.....	24
1.4 – MÉTODOS COMUMENTE UTILIZADOS NA AVALIAÇÃO	25
1.5 – INSTRUMENTOS.....	30
CAPÍTULO II - A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PESSOAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ	32
2.1– DOCUMENTOS QUE A ORIGINARAM	32
2.2 – ESTRUTURA E METODOLOGIA	34
2.3 – A UNIVERSIDADE E O SERVIÇO PÚBLICO: O QUE NOSSOS OLHOS ALCANÇAM	37
CAPÍTULO III – A SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DO PESSOAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO, SOB A ÓPTICA DO SERVIDOR – O QUE REVELAM OS DADOS.	45
3.1– IDÉIAS NÃO NASCEM DO NADA	45
3.2 – UMA INTRIGANTE VIAGEM A UM UNIVERSO AINDA POUCO FAMILIAR – O TRABALHO DE CAMPO.	49
3.3 – DESCRENÇA E ESPERANÇA NA VOZ SILENCIOSA DE UM DIÁRIO DE CAMPO	51
3.4 – EXPECTATIVAS E REVELAÇÕES SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E OS RELATÓRIOS ANUAIS.	57

3.5 – PRIMEIRAS IDÉIAS CONCLUSIVAS	65
CAPÍTULO IV - A GÊNESE DO MEDO DA AVALIAÇÃO NO TRABALHO DAS INSTITUIÇÕES, AS NOVAS TENDÊNCIAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM EDUCAÇÃO PARA AUTOCRESCIMENTO	67
4.1 – A GÊNESE DO MEDO DA AVALIAÇÃO	67
4.2 – AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL PERMANENTE – UMA NECESSIDADE	69
4.3 – AS NOVAS TENDÊNCIAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	72
4.4 – EDUCAÇÃO PARA A AVALIAÇÃO E AUTOCRESCIMENTO	75
CAPÍTULO V – METODOLOGIA	92
5.1 – MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA	92
5.2 – ÁREA DE EXECUÇÃO DA PESQUISA	95
5.3 – INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS PARA A COLETADA DE DADOS.....	95
5.4 – ANÁLISE DOS DADOS	97
CAPÍTULO VI - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	99
CONCLUSÕES	115
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118
APÊNDICE – I	124
Roteiro de entrevista estruturada	
APÊNDICE – II	125
Questionário	

INTRODUÇÃO

Entende-se por Avaliação de Desempenho um mecanismo ou ferramenta de que dispõem as organizações para viabilizar uma força de trabalho motivada, capacitada e comprometida com o seu sucesso. É também concebida como propiciadora de crescimento pessoal e profissional das pessoas, tendo, por isso, também gerado conflitos e tensões dentro das organizações.

As dissensões são tantas que alguns até vibram pela sua extinção, mas os que defendem tal idéia não apresentam nada que a possa substituir. A eliminação dessa ferramenta é contrária ao sucesso da administração eficaz, visto ser a avaliação uma apreciação sistemática do desempenho do indivíduo no cargo, emprego ou função, de seu potencial de desenvolvimento, com acompanhamento sistemático para o indivíduo receber retroação adequada e minimizar as dissonâncias a respeito de sua atuação na organização.

É consenso a necessidade de processos de avaliação de desempenho no interior dos órgãos, das empresas e das instituições, como elemento de motivação e sensibilização, como justificativa para concessão de aumentos salariais e como levantamento permanente das situações vividas pelos sujeitos, com o intuito de melhorar os processos de trabalho e a atuação desses sujeitos.

A necessidade crescente de formas e processos de avaliação revela o imperativo de se buscar melhor fundamentação conceitual-teórica para proceder à análise das visões que se tem acerca das propostas vigentes, tanto para sustentar atuais e futuros posicionamentos que se possa assumir diante dela, como para redimensionar ou retroalimentar com ações concretas o que já existe.

Contextualmente, portanto, uma indagação se faz premente: como valorar, com justiça, uma sistemática de avaliação de desempenho numa organização multifacetada como é a Universidade, que, além de possuir características bastante diferenciadas das demais organizações públicas, está ao mesmo tempo inserida num âmbito muito maior, que é o serviço público, carregado de descrença, inclusive entre os próprios servidores?

A resposta para esta questão pode nos parecer difícil, mas não o é, pois, ao mesmo tempo em que a sua complexidade possa parecer amedrontadora, gerando omissão, apatia ou

descrença, também poderá constituir um grande celeiro de investigação com várias possibilidades de saídas para algumas dificuldades.

No Brasil, principalmente por parte do Governo Federal, cresce a consciência sobre a necessidade de se desenvolver sistemas de avaliação, com critérios adequados para avaliar melhor os serviços públicos e os servidores. Mesmo não existindo, ainda, sistema de avaliação único para todos os órgãos, cada um vem criando seus sistemas de avaliação de desempenho, inclusive para promover a progressão funcional dos servidores.

Muitos deles têm constituído apenas mero preenchimento do formulário anual, propiciando ao servidor que obtiver os pontos necessários a desejada progressão funcional, que lhe concede tanto a evolução na tabela quanto o esperado aumento salarial.

Não obstante essa prática aparentemente rotineira no serviço público, alguns órgãos possuem sistemas de avaliação de desempenho bem mais estruturados com objetivos e metodologias muito bem definidas.

A Universidade Federal do Ceará UFC dispõe de uma sistemática de avaliação de desempenho para os servidores técnico-administrativos, bem estruturada, porém, verifica-se a existência de algumas lacunas na sua operacionalização e no atendimento dos seus objetivos, motivo pelo qual tem gerado descontentamento nos servidores.

Além disso, implantada desde 1992, não tem ficado imune à cultura de descontinuidade, e descrença, tão presente no interior das instituições públicas, não lhe valendo sequer, para isso, a boa estrutura que possui.

Tem se efetivado ano após ano, mas, a partir de observações empíricas e assistemáticas, percebe-se que existem em seu *locus* funcional, ambientes em que ela acontece com tranquilidade e onde são cumpridas as fases da sistemática. Nesses ambientes, os servidores sentem-se mais confiantes, apesar de criticarem a forma como tem ela sido considerada pela administração superior.

Em alguns espaços, parece mais uma tarefa de rotina que precisa ser realizada tendo em vista, apenas, a progressão funcional. Em outros locais, tem originado animosidade entre avaliados e avaliadores e entre os próprios servidores da unidade. Existem locais em que ela sequer é realizada completamente.

O objetivo de contribuir para o aumento do desempenho organizacional e do nível de satisfação dos servidores que atuam na área técnico-administrativa parece não estar sendo cumprido. Nossas observações apontam para alguns fatores que podem estar desviando ou dificultando o atendimento dos seus objetivos essenciais:

- as avaliações parciais resultam em notas que não correspondem à realidade;
- dificuldades de comprometimento dos participantes e chefias;
- atrelamento das avaliações de desempenho a progressão por mérito, limitando o seu objetivo real;
- dificuldade em atingir os objetivos da avaliação como instrumento que possibilite desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores;

Por essa razão, sentimos necessidade de repensar a sistemática de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos na UFC, inicialmente, a partir de investigação, junto aos servidores, para verificar como esta vem se configurando nestes 10 anos, e cujos resultados serão também apresentados neste trabalho. Num segundo momento, sob a óptica dos gestores, para verificar como tal sistemática tem propiciado o desenvolvimento do processo de autocrescimento, e quais suas expectativas de mudança para tal fim.

Para isso, além de examinarmos os documentos que a originaram e de acompanharmos o andamento da avaliação no ano de 2001/2002, na Divisão de Acompanhamento e Avaliação DAA, Departamento de Desenvolvimento de Pessoal DDP da Superintendência de Recursos Humanos SRH, identificamos algumas aspectos relevantes sobre os quais concentramos nossos esforços de investigação, visto serem fundamentais, tanto para identificação das dissonâncias como para implementações de ações futuras e melhorias nos processos.

Dentre os vários aspectos escolhemos: a) o que pensam os gestores sobre o autocrescimento e qual a sua relação com a avaliação de desempenho dos servidores? b) a atual sistemática de avaliação tem propiciado autocrescimento? c) que aspectos ou que fases da sistemática poderiam favorecer o desenvolvimento desse processo? d) que mudanças seria necessário implementar na sistemática para desencadear o processo de autocrescimento?

Dessa forma, justifica-se a realização deste trabalho pela importância do desempenho humano como fator de excelência nas organizações, pela necessidade premente do autocrescimento como processo desencadeador de uma nova ética nas relações consigo e com a vida: a ética da transformação, sem a qual a incursão no mundo íntimo pode estacionar em mera atitude de culpar o outro e a instituição sem propósitos de mudança para melhor.

A auto-ilusão não corresponde à realidade do que verdadeiramente somos. A miragem de nós próprios ou aquilo que imaginamos que somos tem prejudicado nossas lutas e conquistas, ao considerarmos que somente as atitudes dos outros, do governo e dos superiores é que farão a mudança esperada (OLIVEIRA, 2003: 96).

Justifica-se ainda esse trabalho pela necessidade de se avaliar a sistemática após seus 10 anos de execução e propor ações que possibilitem o atendimento dos objetivos, minimizem as dificuldades de operacionalização, melhorem o conhecimento intrapessoal e os relacionamentos interpessoal, favoreçam o crescimento pessoal e profissional dos servidores e, conseqüentemente, um melhor desempenho institucional.

Tais contribuições poderão, também, subsidiar novas propostas de avaliação de desempenho nas instituições de ensino superior ou aperfeiçoar aqueles em curso.

Em relação aos objetivos do estudo, destacamos:

Geral:

Investigar, junto aos ocupantes de cargos de chefia e direção, qual a relação da sistemática de avaliação de desempenho com o processo de autocrescimento dos servidores técnico-administrativos na Universidade Federal do Ceará.

Específicos:

- ✓ Conhecer o pensamento dos gestores sobre a avaliação de desempenho e sua relação com processo de autocrescimento dos servidores;
- ✓ Averiguar se a atual sistemática tem propiciado esse autocrescimento; e
- ✓ Identificar, na referida sistemática, que aspectos ou que fases podem desencadear esse processo, explicitando que mudanças seriam implementadas para tal propósito.

Pelo volume de dados obtidos durante a coleta em dois momentos, este trabalho se caracteriza também como atividade integrante de um processo de avaliação institucional, haja

vista a riqueza de informações, críticas e sugestões apresentadas. Para melhor compreensão do que vamos expor, essa dissertação está estruturada da seguinte forma:

O capítulo I apresenta breve histórico da avaliação de desempenho na sociedade e nas organizações, bem como seus conceitos, objetivos, modelos e instrumentos.

O capítulo 2 mostra a sistemática de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará, a legislação que a ampara, documentos que a originaram, estrutura e metodologia, bem como a situação real no serviço público e na universidade sob nossa óptica.

O capítulo 3 aborda a sistemática de avaliação de desempenho do pessoal técnico-administrativo sob a óptica dos servidores – uma primeira inserção ao campo com esse objeto de estudo, expectativas e revelações.

O capítulo 4 reflete sobre a gênese do medo da avaliação, a necessidade da avaliação institucional, as novas tendências da avaliação de desempenho com educação para o autocrescimento.

O capítulo 5 apresenta a metodologia utilizada e sua fundamentação teórica; explica a delimitação do objeto de estudo e o processo de coleta de dados da pesquisa de campo.

O capítulo 6 traz a análise e discussão dos resultados.

O capítulo final inventaria as conclusões do trabalho, onde buscamos oferecer novas perspectivas para a implementação de ações aprimorativas para a referida sistemática de avaliação de desempenho, bem como o desenvolvimento de futuros trabalhos de pesquisa científica na área.

CAPÍTULO I – A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

E eu sempre tive um o imenso desejo de aprender a distinguir o verdadeiro do falso, para ver claro nas minhas ações e caminhar com segurança nesta vida. Descartes, R. Discurso do Método, parte I.

A avaliação é um patrimônio das organizações públicas e privadas. Consiste numa atividade de trabalho cujo objetivo é melhorar a qualidade dessas organizações. Há na palavra avaliação uma função educativa que, em muito supera o castigo. Na palavra avaliação contém o vocábulo *valor*, motivo por que não pode fugir à concepção valorativa. Então, se avaliar é afirmar valores, a suposta neutralidade será abolida, pois toda avaliação será sempre impregnada dos valores científicos, técnicos, didático-pedagógicos, de atitude, éticos, políticos ou quaisquer outros que se possa encontrar. Assim anota Ristoff (BALZAN e DIAS: 46).

Neste capítulo serão apresentadas informações relativas à avaliação de desempenho, um pouco de sua história, seus conceitos na administração e na educação, pontos comuns, objetivos, métodos e instrumentos.

1.1 – Breve Percurso Histórico

As práticas de avaliação de desempenho remontam ao período medieval. A partir do momento em que uma pessoa deu emprego a outra, o seu trabalho passou a ser observado, julgado e, portanto, avaliado.

Na vida, de um modo geral, estamos constantemente avaliando a tudo e a todos. Avaliamos o modo como as pessoas se comportam, seus gestos, suas falas, a maneira como se vestem e conduzem suas vidas. Avaliamos o desempenho dos objetos que compramos, o desempenho do nosso corpo ao longo do tempo, as tarefas que realizamos em nossas vidas. Shigunov (2000: 17)

Acreditamos que a avaliação sempre esteve ligada ao cotidiano do ser humano, desde que o homem existe no planeta em seus mais variados estágios de evolução. Shigunov (2000: 17) considera que até mesmo a escolha de cônjuge, o presentear a um filho por mérito,

ou qualquer gesto de reconhecimento dos indivíduos pelos membros do grupo social ao qual pertencem, no cumprimento de objetivos ou feitos reconhecidos e relevantes segundo o feixe de valores por ele, grupo, construído e defendido, é ato avaliativo.

Na obra *Esboços em Avaliação Educacional*, organizada por Mc Donald (2003), comenta Andriola em seu artigo (p. 157) que, “se olharmos ao nosso redor, detectaremos uma infinidade de situações nas quais as pessoas usam a avaliação”, pois que “a avaliação é parte integrante de nossas atividades cotidianas”. E, se é fato comum em nossas vidas, não poderia deixar de ser nas organizações, visto serem estas formadas por pessoas.

Por essa razão, nem as práticas avaliativas nem os sistemas de avaliação formais são recentes. Segundo Chiavenato (1997: 335), em plena Idade Média, a Companhia de Jesus, fundada por Santo Inácio de Loyola, já utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das atividades e do potencial de cada um dos jesuítas. O sistema consistia em autotranscrições, feitas pelos membros da Ordem e classificações dos superiores e dos próprios colegas.

Afirma que, por volta de 1842, o Serviço Público Federal dos Estados Unidos começou a avaliar o desempenho dos seus funcionários; em 1880, o exército americano adotou o mesmo sistema de avaliar seus soldados e a General Motors desenvolveu um modelo de avaliação para seus executivos em 1918. Mas foi somente após a Segunda Guerra Mundial que os procedimentos avaliativos de desempenho começaram a se proliferar entre as organizações.

Gillen (2000: 7) confirma tal período, ao afirmar que a avaliação de desempenho formal tem suas raízes nas grandes organizações burocráticas que começaram mesmo a se firmar no pós-guerra, quando era normal dizer aos funcionários qual seu desempenho, que tipo de treinamento deveriam receber, e para que cargos deveriam ser promovidos ou até transferidos em função do seu desempenho.

Informa ainda Chiavenato (1997: 335), que foi a Escola de Administração Científica que impulsionou a teoria administrativa a partir do início do século XX, ao querer apurar a capacidade da máquina em paralelo ao trabalho do homem, observando, com precisão, ritmo, rendimento, consumo energético e ambiente físico adequado. Como consequência, surgiu a necessidade de observar o desempenho do homem em função da máquina.

Acentua o autor que, nesse período, houve ênfase no equipamento, mas a conseqüente abordagem mecanicista da Administração não conseguiu resolver o problema do aumento da eficiência da organização. O homem passou a ser visto apenas como um “aperta-botões”, facilmente manipulável, pois se acreditava que o que o impulsionava eram apenas os objetivos salariais e econômicos. Com o passar do tempo, verificou-se que as organizações não haviam conseguido o progresso esperado. A eficiência ainda estava muito a desejar.

Mas, com a Escola das Relações Humanas, ocorreu uma reviravolta na abordagem e à preocupação dos administradores deslocou-se da máquina e passou a ser centralizada no homem. As questões antes postas em relação à máquina passaram a ser pensadas em relação às pessoas, e aí surgiram técnicas administrativas capazes de criar condições para uma efetiva melhoria do desempenho humano nas organizações.

Teorias a respeito da motivação para o trabalho, da importância do ser humano dentro das organizações e seu papel dinamizador dos demais recursos organizacionais, foram surgindo. Com elas nasceu a necessidade de acompanhar melhor esse desempenho humano. E para isso não bastava apenas planejar ou implementar ações. Para melhorar tal desempenho, era fundamental avaliar e orientar para determinados objetivos comuns.

Segundo Lucena (1992: 38) a chamada “Segunda Revolução Industrial” ocorrida nas décadas de sessenta e setenta do século XX, desenvolveu uma nova correlação de forças. Com ela entraram em cena a expansão tecnológica, a diversificação de produtos e negócios, o aumento do consumo, a competição por novos mercados, a expansão do mercado internacional e, como conseqüência disso tudo, as mudanças no perfil do profissional.

Gillen (2000: 08) observa que foi precisamente nos anos 1980 e 1990 que houve ênfase crescente acerca do desempenho e, conseqüentemente, referente à avaliação de desempenho. Anota o autor que, no Reino Unido, pelo menos, essa tendência manteve grande enfoque no desempenho em virtude das recessões econômicas sucessivas da aplicação de filosofias comerciais ao setor público e da adoção do desempenho relacionado ao pagamento.

Admite Lucena (1992: 38) que, com as constantes mudanças no cenário da Administração, a gerência e a eficácia das decisões nas empresas passaram por profundas transformações, fazendo nascer uma sucessão de tipos de gerência: a gerência de resultados, por objetivos e, junto com ela, a gerência do desempenho, orientado para resultados.

Mas para autora, a Administração de Recursos Humanos não acompanhou as constantes mudanças e continuou operando um sistema de avaliação de desempenho paralelo, desvinculado da gestão, orientado apenas para subsidiar as promoções salariais, ou seja, a movimentação de pessoal nas faixas salariais.

Pensando em termos de Brasil, Lucena (1992: p. 38) demarca que “a gerência por objetivos foi uma experiência frustrada pelos obstáculos advindos da cultura empresarial brasileira, que não possibilitaram o desenvolvimento de metodologias e instrumentos que interpretassem, em nível individual, os objetivos globais da organização”.

Entende a autora que a avaliação de desempenho teria avançado se calcada em definição de metas e de resultados realmente alcançados, pois é isso que faz identificar as diferenças de desempenho, de potencial e de capacitação.

O fato é que, em decorrência dessa cultura empresarial brasileira, ainda se verifica um quadro confuso, onde convivem, simultaneamente, estágios de desenvolvimento, em todos os campos de atuação, do mais avançado ao mais arcaico; modelos da gestão do mais autoritário ao mais participativo; setores avançados e obsoletos.

É neste ambiente organizacional, repleto de contradições, paradoxos e ambigüidades, que a avaliação de desempenho continua sendo fator crítico, tanto na área empresarial quanto no setor público, pois ainda se praticam modelos que inibem e reprimem, em vez de propiciar melhor desempenho, crescimento pessoal e profissional.

1.2 – Conceitos

O conceito de avaliar para Aurélio Buarque de Holanda é “determinar a valia ou o valor de” e a palavra desempenhar significa “Resgatar (o que se dera como penhor). Livrar de dívidas. Cumprir (aquilo a que se estava obrigado). Executar. Representar, interpretar. Cumprir”.

Antes de se chegar ao conceito de avaliação de desempenho, é importante, porém, que se conheça um pouco mais sobre o significado de *avaliar* e de *desempenhar* na linguagem das empresas. De acordo com Koogan e Houaiss (1994: 91), “avaliar é determinar o valor, o preço, a importância de alguma coisa. É reconhecer a grandeza, a intensidade, a força de (...), e desempenho (p. 264), refere-se ao ato de desempenhar, que, por sua vez, significa cumprir

promessa, obrigação, incumbência”. Nas empresas, essa definição faz sentido pelo acerto inicial que caracteriza o contrato de trabalho entre patrão e empregado.

Chiavenato (1997: 337) juntando as duas palavras propõe o seguinte conceito: “a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro, entendendo também ser um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa, também no cargo”. Note-se, portanto, que o autor está interessado no desempenho no cargo, ou seja, no comportamento do ocupante do cargo, e não no desempenho em geral.

Bergamini e Beraldo (1988: 13) em termos institucionais, a definem como um “processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão, atualização mais permanente do seu próprio comportamento”. Referem-se ainda à avaliação de desempenho como sendo um veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a empresa” (p. 34).

Para Gil (1994: 85), “ela um meio para desenvolver os recursos humanos da organização. Ajuda a identificar as causas do desempenho deficiente e possibilita estabelecer perspectivas com a participação do avaliado”.

Na perspectiva de Carvalho e Nascimento (1997: 242), se constitui numa “série de técnicas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho no trabalho”.

Robbins (1998: 335-356), ao tratar de comportamento organizacional, não pode excluir a avaliação de desempenho, como forte influenciadora do comportamento. *“A escolha de um sistema de avaliação de desempenho pode ser uma força importante que influencia o comportamento do empregado. Como resultado é ela um mecanismo para fornecer feedback e como determinante de alocações de recompensas”*.

Lucena (1992: 25) vai mais além, ao tratar da avaliação por meio de resultados, a partir do processo da gestão do desempenho. Para ela, avaliar objetivamente significa medir produtividade a partir de padrões definidos antecipadamente, tais como: qualidade, prazo, quantidade, custo e contribuições à evolução da empresa.

Andriola (2003: 158) construiu a seguinte definição para o termo avaliação: “Poderíamos dizer que se trata de um processo sistemático para coletar informações válidas,

quantificadas ou não, sobre uma determinada realidade ou atividade, permitindo, assim, sua valoração e posterior tomada de decisões objetivando sua melhoria ou aperfeiçoamento”.

1.2.1 – Alguns aspectos comuns nos conceitos de avaliação de desempenho no trabalho e na escola

O conceito de avaliação de desempenho na perspectiva das empresas, em alguns aspectos, não difere muito de pensadores clássicos como Tyler, Scriven e Stufflebeam, (McDonald 2003:167) em suas tentativas de explicar a avaliação do ensino aprendizagem. A avaliação por objetivos de Tyler, citada por Bastos, organização (McDonald 2003: 147-149), parte do pressuposto de que o processo avaliativo consiste na determinação de quanto os objetivos estão sendo atingidos.

No pensamento de Scriven (2003: 147-149), a avaliação desenvolve muitos papéis, mas seu principal objetivo é determinar o valor ou o mérito do que está sendo avaliado para oferecer resposta satisfatória aos problemas avaliados.

No modelo Stufflebeam (McDonald 2003: 147-149) (processo e produto), a avaliação envolve diversas fases e momentos, a saber: planejamento, estrutura, implementação de ações e reciclagens das decisões. Este modelo de avaliação tem como característica objetividade, fidedignidade e possibilidade de manipulação ou não. Foi nesse período que surgiu o modelo de avaliação caracterizada como quantitativa.

Hoje a avaliação de desempenho se caracteriza como instrumento formal que mede a prática da qualidade organizacional, da competência individual e coletiva dos funcionários, orienta e direciona a qualidade política dos recursos humanos numa instituição.

Não é tarefa simples, pois envolve julgamento e análise de comportamento, além de necessitar de constante preparo de avaliadores e avaliados na vivência do processo. Sem isso, a avaliação passa a ser apenas uma tarefa complexa e rejeitada pela maioria.

Saul (1995: 25) acentua que a avaliação em sentido amplo está associada à experiência cotidiana do ser humano. Embora a autora se refira à avaliação escolar, a afirmação também vale para a avaliação de desempenho na instituição, na medida em que esta também não se dissocia do cotidiano do servidor.

Para teóricos mais modernos, como Luckesi (1998: 81), a avaliação é um instrumento para fornecer um diagnóstico para o acompanhamento adequado para a aprendizagem. No trabalho é fundamental esse diagnóstico para o acompanhamento, tanto do avaliador quanto do próprio avaliado.

Perrenoud (1999: 143) e Hadij (2001: 20-21) inspiram-se no modelo formativo de Scriven, entendendo que o aluno seja capaz de corrigir seu erro e forneça informações à regulação da aprendizagem. Ele pode também valer para as organizações, onde o empregado seja capaz de identificar e corrigir os equívocos no trabalho que prejudicaram seu desempenho. Para isso é necessário, por parte da organização, o desenvolvimento de um processo de reeducação para a avaliação.

Sobre o modelo formativo educacional, Hoffmann (2000: 189) e (2001: 21) diz existirem dois conceitos para avaliação: mediação e intervenção. Defende um processo de mediação a favor do educando e que aproxime educador de educando. Assegura que os educadores trazem para suas práticas as próprias experiências avaliativas como aluno, e que é preciso rompê-las para que a avaliação seja interventiva.

No âmbito organizacional, a avaliação de desempenho possui essas mesmas características: os avaliadores trazem para seu *locus* funcional as mesmas concepções de avaliação cristalizadas desde a infância. Não havendo um trabalho continuado e permanente de mudança desses conceitos que aproxime avaliados e avaliadores, permitindo que ambos desaprendam práticas obsoletas para aprender outras, tudo permanecerá do mesmo jeito.

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

Avaliação como um processo de modificar comportamento, a exemplo de Tyler, é também defendida por Despresbiteris (1989: 7). Tyler inclui, nesse comportamento, pensamento e sentimento, além da ação manifesta.

Ao pensar a avaliação sob a visão propedêutica, Demo (1996) em resumo na capa de seu livro: Avaliação sob o olhar propedêutico, chama a atenção para uma questão fundamental, em se referindo à avaliação escolar. Para ele, uma forma exclusiva de avaliação nunca é suficiente para produzir bons resultados. Diz que a avaliação só medra em ambientes

abertos, onde os critérios são transparentes, e que só pode avaliar bem quem é bem avaliado. Lembra que é preciso competência gerencial para promover boa avaliação.

Nestes aspectos, tanto em ambientes escolares, quanto nas organizações públicas e privadas, o ato de avaliar não se diferencia tanto, pois parece nem haver um modelo único e perfeito de avaliação, e tampouco se pode desconsiderar a transparência no processo para uma boa avaliação. Para alterar essa *forma exclusiva* de avaliação a que esse autor se refere, em se tratando de ambientes de trabalho, é necessário longo processo de reflexão.

Bergamini e Beraldo (1988: 16), tratando sobre avaliação de desempenho nas empresas, citam Carl Rogers, em seu livro *Liberdade para Aprender*, para mostrar que o avaliador precisa estar preparado para avaliar, e que, para isso, passa por fases/processos no ato de avaliar, sendo uma delas a fase de avaliação contaminada, que julga pelos valores pessoais, pelo medo, insegurança e preconceito. Quando isso acontece, o avaliador foge, evita manifestar seu julgamento, ou julga com rigidez, sem otimismo, e com poucas probabilidades de enfrentar a realidade, comprometendo assim a avaliação. Embora o livro citado esteja voltado para o fenômeno da aprendizagem, o que o autor comenta faz mais sentido ainda na avaliação de desempenho no trabalho.

Portanto, por mais que pareçam diversificados os conceitos sobre a avaliação de desempenho nas linguagens referentes ao trabalho e ao ensino/aprendizagem, não há como não entender, que, de uma forma ou de outra, num ambiente ou noutro, o avaliador tem que se preparar para o ato avaliativo. Em qualquer um dos ambientes, a avaliação deve ser transparente e o avaliador deveria ser avaliado por aquele(s) que ele avaliou.

Nas duas linguagens, a avaliação como propiciadora de mudança de comportamento deve envolver sentimento e emoção, e que também não se pode prescindir de um bom planejamento e definição de objetivos.

A avaliação de desempenho pode ser capaz de melhorar os desempenhos em ambos os ambientes: da aprendizagem, nos ambientes escolares, no trabalho, em organizações públicas e privadas. Poderá emancipar, mesmo que para isso requeira tempo e exercício, pois tal maturação não acontece de inopino. O processo envolve tanto julgamento, que não é tarefa simples como também análise profunda do fazer com base nos objetivos antes delimitados, em muitos casos, conjuntamente.

1.3 – Objetivos comumente perseguidos na avaliação

A avaliação de desempenho possui uma relação direta com as demais funções e setores de recursos humanos nas organizações, e esse relacionamento é essencial para o bom funcionamento. Ajuda a definir ou direcionar as políticas de recursos humanos, avalia o processo seletivo, colabora com o planejamento de treinamento e desenvolvimento para os funcionários, subsidia a movimentação de funcionários dentro das organizações, possibilita crescimento pessoal e profissional, além de ser uma ferramenta primordial na definição dos aumentos de salários.

Para Shigunov (2000: 18), a importância da avaliação de desempenho refere-se principalmente ao fato de poder diagnosticar, através de inúmeras ferramentas, o desempenho dos recursos humanos na organização em determinado período.

A avaliação de desempenho apresenta vários objetivos. Chiavenato (1981: 191-192) aponta alguns deles: “Localizar problemas de supervisão de pessoal de integração do empregado à empresa ou ao cargo, do não aproveitamento de empregados com potencial mais elevado que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação”. Pode ainda colaborar com o desenvolvimento de política adequada às reais necessidades da organização.

Comenta Chiavenato (1991: 90) que o objetivo básico da avaliação de desempenho é melhorar os resultados dos recursos humanos da organização. Para tanto, poderá utilizar os seguintes objetivos intermediários:

- ✓ Adequar o indivíduo ao cargo;
- ✓ Treinar, promover e incentivar ao bom desempenho;
- ✓ Melhorar as relações humanas entre avaliados e avaliadores e aperfeiçoar o empregado.

Acrescenta, ainda, que a avaliação fornece informações básicas para a pesquisa de recursos humanos, estimula a uma produtividade maior e enseja conhecer os padrões de desempenho da organização. Propicia a retroação *feedback* de informações ao próprio indivíduo avaliado, além de outras decisões de pessoal como dispensas e transferências.

Para Gil (1994: 84-85), a importância da avaliação é o fato de ajudar a identificar as causas do desempenho deficiente, possibilitando melhores perspectivas de trabalho com a participação do avaliado. Segundo ele, graças à avaliação, torna-se possível:

Definir o grau de contribuição de cada empregado;
Identificar aqueles que possuem qualificação superior à exigida para o cargo;
Promover treinamentos adequados às reais necessidades do trabalho;
Promover autoconhecimento e autodesenvolvimento dos indivíduos;
Redefinir perfis requeridos para ocupantes de cargos de chefia;
Obter subsídios para remuneração e elaboração de planos para desempenhos insatisfatórios.

Na moderna Administração de Recursos Humanos, a avaliação de rendimento tem os seguintes objetivos, na visão de Carvalho e Nascimento (1997: 243):

Possibilitar ao avaliado uma visão clara e objetiva de seus méritos e de suas limitações, de modo que possa melhorar sua performance;
Comunicar à gerência um melhor conhecimento das possibilidades de dirigir sua unidade de trabalho com maior eficácia e eficiência; e
Colaborar com a direção da empresa no sentido de detectar toda a supervisão inadequada.

1.4 – Métodos comumente utilizados na Avaliação

Há vários métodos de avaliação de desempenho e cada um apresenta vantagens e desvantagens. Devem ser, portanto, sempre adequados a determinados tipos de realidades organizacionais. Essa adequação é por demais importante para que a avaliação de desempenho atinja seus objetivos. Mas Bergamini e Beraldo (1988) acreditam que o sucesso da avaliação decorre muito mais das atitudes dos envolvidos do que dos métodos e instrumentos.

Alguns autores, como Gil (1994); Carvalho e Nascimento (1997); Bergamini e Beraldo (1988); Shigunov (2000); e Chiavenato (1997) descrevem alguns deles.

Para Bergamini e Beraldo (1988: 169), existem basicamente três métodos através dos quais se pode concretizar o procedimento de avaliar as pessoas nas organizações:

1 Avaliação Direta: Trata-se de uma prática avaliativa, onde o supervisor direto ou chefia direta ligada ao avaliado é quem pratica a avaliação. Tem ele a tarefa de emitir

parecer sobre o pessoal que lhe cabe dirigir no dia-a-dia. Esse procedimento possui indicações ou pontos favoráveis, mas também apresenta algumas dificuldades:

a) Pontos Favoráveis – Ninguém melhor do que a chefia direta do avaliado para conhecê-lo, já que com ele convive todo o dia; tem a responsabilidade de conhecer os padrões de desempenho esperados para cada um dos seus avaliados; e, por último, assim como tem autoridade para distribuir tarefas, tem também para cobrar resultados e avaliar seu pessoal com fidedignidade além de obter de volta a confiança que conquista seus subordinados.

b) Pontos Desfavoráveis – O julgamento do chefe imediato pode estar contaminado por suas percepções equivocadas sobre o avaliado; os dados que fornece podem não ser ricos e qualitativamente inexpressivos para o desempenho; e não permite ao avaliado emitir *feedback* sobre o julgamento emitido; portanto, pode tanto sentir-se inseguro sobre a precisão do seu julgamento, quanto soberano ao entender que não pode errar.

Esse método tem sido o mais utilizado pelas empresas, no entanto não oferece nenhuma oportunidade de participação das pessoas no processo, pois que são impedidas de emitir opiniões. Segundo esses autores, para que esse método fosse produtivo, era necessário que houvesse, pelo menos, uma troca de impressões sobre o julgamento emitido pelo chefe ao subordinado.

2 A Avaliação Conjunta: Diferentemente da direta, traz a possibilidade de participação, uma vez que avaliador e avaliado conversam sobre o desempenho do avaliado e juntos preenchem a ficha de avaliação de desempenho, quando esta existe, porque nem sempre isso acontece. Trata-se de uma possibilidade de troca extremamente rica e compartilhada quando o contexto organizacional permite.

3 A Auto-avaliação: Foi a menos utilizada ao longo do tempo. Tornou-se mais conhecida de uns dezenove anos para cá. Tal método implica uma participação mais ativa do avaliado. Ele próprio explicita o julgamento sobre seu desempenho. Isso não significa a exclusão do chefe imediato no processo, uma vez que ele é envolvido após o avaliado ter feito o próprio julgamento do seu trabalho. Ambos conversam, o avaliador emite seu parecer e ambos aferem a escala de valores e conseqüentemente a consistência de suas avaliações.

Na análise de Bergamini e Beraldo (1988: 46-47), tanto as avaliações conjuntas quanto a auto-avaliação diluem a centralização do julgamento, proporcionam oportunidade de

esclarecimento mútuo, reduzem as distorções nas percepções do avaliador ao rever os defeitos de sua gestão.

Mas, apesar desse benefício, a auto-avaliação pode ser utilizada como uma forma de cooptação entre avaliador e avaliado, quando o primeiro a assume para garantir a cumplicidade do avaliado para com suas condutas no trabalho, ou como forma de evadir-se às responsabilidades que lhe são inerentes. Pode ocasionar sérios atritos, especialmente se o avaliado é mais competente do que o avaliador. Esse tipo de avaliação requer preparação e maturidade.

Carvalho e Nascimento (1997: 253), apresentam os chamados “*Relatórios Verbais*”. Tal método consiste na comunicação verbal que o avaliador faz ao avaliado sobre o seu desempenho em determinado período de tempo. Apesar de suas limitações, tem sido um dos métodos mais utilizados nas empresas para avaliar o desempenho do empregado.

Conforme os autores, isso se dá pela rapidez na aplicação, por permitir a liberdade de expressão ao avaliador e porque cria oportunidade de orientar o avaliado no próprio momento da avaliação. Para Gil (1994: 88), “estes são *os procedimentos mais simples de avaliação de desempenho*”.

Bergamini e Beraldo (1988: 171), acrescentam que esses relatórios podem ser verbais ou escritos e não devem ser aplicados sozinhos. Sua maior desvantagem é o fato de não haver tabulação nem registros para análises futuras. Mesmo sendo escritos, não consistem em formulários definidos e a escrita é sempre muito livre. Para eles, esse método não deve ser aplicado sozinho mas dentro de um sistema mais elaborado ou quando não existir nenhuma sistemática mais estruturada.

Conforme Chiavenato (1997: 344), os principais métodos tradicionais de avaliação do desempenho são:

1 Método das escalas gráficas, que avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. São utilizados formulários de dupla entrada, onde as linhas horizontais representam os fatores de avaliação do desempenho, enquanto as colunas verticais significam os graus e variações daqueles fatores. Gil (1994: 89) acredita que esse deve ser um dos métodos mais utilizados no Brasil, por fornecer aos interessados dados mais confiáveis do que os obtidos nos relatórios.

Bergamini e Beraldo (1988: 178) contestam tal justificativa por acharem que “trata-se da mais inadequada e enganosa fonte a ser avaliada, pois favorece o efeito halo e a tendência central”. Esse *efeito halo*, expressão usada por Thorndike, e citado pelos autores supra, refere-se à tendência que tem o avaliador de emitir julgamento para o seu grau superior ou inferior na maioria dos itens, por considerar que, quando o avaliado, de modo geral, tem conceito bom, o avaliador tenderá a atribuir-lhe nota alta em todos os itens. Já a *tendência central* é aquele que tem o avaliador de avaliar com valores médios para não prejudicar os subordinados, caso estejam pleiteando aumentos salariais.

Chiavenato (1997: 347) sugere três opções para utilização de método de escalas gráficas; são as *escalas gráficas contínuas* com apenas dois pontos de graduação: insatisfatória e satisfatória; as *escalas gráficas semicontínuas*, com alguns pontos intermediários entre os dois extremos da escala contínua; e as *escalas gráficas descontínuas*, que apresentam a posição da graduação demarcada previamente, onde o avaliador escolhe apenas uma das opções para determinar o desempenho do funcionário.

Tal método, além das desvantagens já citadas pelos autores acima, como é o caso do *efeito halo* e *tendência central*, permite a existência de subjetividade, como também pode conduzir o avaliador a julgar genericamente, sem aprofundamento dos aspectos mais particulares de cada avaliado. Não havendo um acompanhamento sistemático desses dados com relevante análises, sua aplicação passa a se constituir de meras rotinas.

2 O método de escolha forçada - apontado por Chiavenato (1997: 351-352) “consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho do empregado avaliado”. Os blocos são formados por duas frases de significado positivo e duas de significado negativo, ou então formadas por apenas quatro de significado positivo.

O avaliador, ao julgar o empregado, escolhe a frase que mais se aplica e a que menos se apropria ao desempenho do empregado. Exemplo de frases utilizadas nesse método.

- ✓ Faz apenas o que mandam (negativa);
- ✓ Capricha no serviço (positiva);
- ✓ Interrompe constantemente o trabalho (negativa);
- ✓ Nunca se torna desagradável (positiva).

Segundo o autor, apesar de apresentar vantagens como isenção de influências subjetivas e pessoais, pois elimina a generalização e por ser um método simples de fácil aplicação, apresenta as seguintes desvantagens: exige planejamento demorado e cuidadoso, é comparativo e discriminativo, necessita de complementação de informações sobre a necessidade de treinamento, potencial de desenvolvimento, deixa o avaliador sem noção do resultado da avaliação.

3 O método da *pesquisa de campo*, também exposto por Chiavenato (1997: 354), fazendo referência a Wadsworth¹, é um método que consiste em “entrevistas de um especialista em avaliação com o superior imediato, através das quais se verifica e avalia o desempenho dos subordinados, levantando-se as causas, as origens e os motivos de tal desempenho, por meio de análises de fatos e situações”.

O especialista vai a cada seção para entrevistar as chefias sobre o desempenho dos seus subordinados, obedecendo ao seguinte roteiro: avaliação inicial, análise suplementar do desempenho demonstrado na avaliação inicial e planejamento de ação para as providências sobre o que foi detectado nas fases anteriores e, por último, o acompanhamento *fair play*.

É método amplo e permite, não só o diagnóstico do desempenho do empregado, mas também a possibilidade de planejar, juntamente com o superior imediato, o seu desenvolvimento no cargo e na organização. A desvantagem está no custo operacional elevado e na morosidade provocada pela entrevista.

4 O método dos *incidentes críticos*, continua Chiavenato (1997: 354), tem como princípio a idéia de que, no comportamento humano, existem características fundamentais que influenciam o desempenho dos funcionários. O chefe imediato registra os fatos excepcionalmente positivos e excepcionalmente negativos do desempenho dos seus subordinados.

5 O método de *comparação dos pares*, conforme esse mesmo autor, consiste na comparação de dois a dois dos funcionários utilizando fatores de avaliação de desempenho como produtividade, disposição etc. Segundo o autor, só se recomenda esse método de comparação aos pares, apesar de muito simples, apenas quando os avaliadores não têm condição de usar métodos mais apurados de avaliação.

¹ WADSWORTH, Guy W. performance appraisal. In: WHISLER, Thomas L., HARPER, Shirley F. (orgs.) New York: Rineart, Holt & Winston, 1962.

6 No método das frases descritivas, o avaliador escolhe várias frases relativas ao desempenho do servidor, a que chama de fatores de avaliação do desempenho, e assinala com *Sim* ou *Não* aquelas que realmente demonstram o desempenho do funcionário. A quantidade de *Sim* ou *Não* é que determinará o bom ou mau desempenho do avaliado.

Bergamini (1988: 169) classifica os métodos de avaliação em dois grandes grupos: “*A avaliação direta e absoluta*”, envolvendo relatórios verbais, escritos, composição de gráficos analíticos, padrões descritivos e lista de verificação; e a “*avaliação relativa ou por comparação*”, cuja ênfase desloca-se do indivíduo para a eficiência do grupo de trabalho. Entre eles estão: classificação, comparação binária e avaliação forçada.

Independentemente do método que é utilizado, com suas vantagens e desvantagens, os sistemas tradicionais têm apresentado problemas também de ordem estrutural e operacional que afetam proporcionalmente o desempenho organizacional.

1.5 – Instrumentos

O instrumento pode ser definido como sendo o recurso para se alcançar um objetivo determinado, conseguir um resultado esperado. São formulários criados por algumas empresas que segundo Lucena (1992: 81), caracterizam o ritual de registro das informações e dados sobre o desempenho de cada empregado. Será positivo na medida em que expressar o ato consciente e um comprometimento com a estratégia da gestão e os modelos de avaliação definidos pela empresa ou organização.

O estilo gerencial requer o uso de algum instrumento que formalize ou expresse o funcionamento do processo de Avaliação de Desempenho, tendo em vista fornecer as informações que subsidiarão as ações antecedentes e conseqüentes relacionadas com o desempenho esperado, com o reconhecimento da atuação do empregado e com o desenvolvimento de sua capacitação profissional (LUCENA, 1992: 81).

Shigunov (2000: 34) grifa que instrumento pode ser definido como sendo “o recurso empregado para se alcançar um objetivo determinado, conseguir um resultado esperado”. Para Koogan e Houaiss (1994: 471), “o que é empregado para conseguir um resultado”.

Bergamini e Beraldo (1988: 13) garantem que a função do instrumental é de objeto intermediário no sentido de preparar a organização para ir conquistando gradativamente a remoção dos obstáculos à interação das pessoas. Mas, para esses mesmos autores, ainda que a avaliação venha carregada de sofisticado aparato tecnológico, se o ambiente não for saudável, de pouco valerá tanta técnica. Sobre isso comentam: o processo de avaliação de desempenho *“implica menos na criação de um instrumental técnico sofisticado e mais no desenvolvimento de uma atmosfera em que as pessoas possam relacionar-se uma com as outras de maneira espontânea, franca e confiante”*.

CAPÍTULO II - A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PESSOAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

Vem alguém à minha propriedade e fala: “Aqui é muito pobre. Só tem algumas pedras, algumas árvores e algumas cabras”. Ele não viu a minha propriedade. Aquilo era só o território. O principal estava invisível. O que faz minha propriedade é aquilo que não se vê e que liga as pedras, as árvores e as cabras e me liga a tudo”.
Saint-Exupéry, A de. O pequeno príncipe.

Para uma compreensão mais clara sobre a criação da sistemática de avaliação de desempenho do pessoal técnico-administrativo da UFC, este capítulo apresentará a legislação que a embasa, sua estrutura e metodologia.

2.1 - Documentos que a originaram

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

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

Referida Portaria apresenta, em seu Título I, as terminologias com os respectivos conceitos para efeito de aplicação do Plano, entre elas, a de número 18, que trata da progressão funcional.

Conceitua a progressão funcional como sendo a passagem do servidor para nível ou classe superior na mesma categoria funcional. Os artigos 23 e 24 da Portaria tratam especificamente da progressão funcional.

Artigo 23. A progressão funcional por titulação e qualificação dar-se-á de acordo com os seguintes critérios:

I – habilitação do servidor em curso de educação formal (1º, 2º, 3º e 4º graus), sem relação direta com o cargo ou emprego ocupado e que excede às suas exigências, dará direito a um nível;

II – os títulos que tenham relação direta com o cargo ou emprego ocupado e que excedam às suas exigências, considerados para efeito os cursos de treinamento ou educação formal e respectivas cargas horárias, previstos no Anexo III desta Portaria, darão direito ao número de níveis estabelecidos, para cada caso, no mesmo anexo.

Parágrafo 1º os cursos que tenham relação direta com o cargo ou emprego do servidor deverão ter sua validade reconhecida pelo Órgão de recursos Humanos, com parecer da Comissão Permanente do Pessoal Técnico-Administrativo (CPPTA), para efeito de progressão por titulação.

Parágrafo 2º Uma vez comprovada a realização de determinado curso para fins de progressão funcional, o mesmo não terá validade para efeito de novas progressões.

Parágrafo 3º Na progressão funcional por titulação poderão ser obtidos até três níveis, dentro do mesmo Grupo, e até cinco níveis, ao longo da vida funcional do servidor, em Grupos diferentes.

Artigo 24. A progressão por mérito terá por base a avaliação de desempenho a ser realizada de acordo com as normas elaboradas pelo órgão de Recursos Humanos e aprovada pelo Conselho Superior competente da IFE (Brasil/MEC-DOU 31/08/1987).

Com base nessa legislação e após consulta aos diversos segmentos e setores da instituição, a Universidade Federal do Ceará aprovou através do Conselho Universitário CONSUNI, a Resolução nº 02, de 27 de março de 1990, alterada parcialmente pela Resolução nº 07, de 03 de novembro de 1992 (UFC RES.1984 -1992).

Esta Resolução disciplina a Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos e dá outras providências.

O Reitor da Universidade Federal do Ceará usando de suas atribuições legais e estatutárias, e tendo em vista o que estabeleceu o Conselho universitário, em sua reunião de 27 de março de 1990, na forma do que dispõem o decreto n/ 94.664, de 23 de julho de 1987, e a Portaria nº 475, de 26.08.87, do MEC Resolve: (UFC RES.1984-1992: p.27).

Diz o Artigo 1º: “Para efeito de aplicação da presente Resolução entender-se-á a Avaliação de Desempenho como uma apreciação sistemática do desempenho do servidor no cargo, emprego ou função, e de seu potencial de desenvolvimento” (p. 27).

Consta em seu Art 2º que a avaliação de desempenho terá por objetivo contribuir para o aumento da eficiência organizacional e do nível de satisfação dos servidores através da consecução dos seguintes objetivos específicos:

- ✓ Contribuir para o melhor aproveitamento dos recursos humanos da Instituição;
- ✓ Facilitar o desempenho das chefias no que se refere à melhoria dos mecanismos de ação gerencial;
- ✓ Estimular o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos;
- ✓ Contribuir para o aumento da adequação da relação servidor x trabalho realizado;
- ✓ Identificar a necessidade de aperfeiçoamento dos servidores em determinadas áreas de trabalho;
- ✓ Diagnosticar situações-problemas em relação ao servidor ou à Instituição;
- ✓ Promover melhor relacionamento chefia x servidor e servidor x servidor;
- ✓ Fornecer subsídios para o dimensionamento da força tarefa de trabalho na Instituição;
- ✓ Levantar a necessidade de acompanhamento, readaptação e remoção do servidor;
- ✓ Possibilitar a operacionalização da progressão funcional por mérito

2.2 – Estrutura e metodologia

Para melhor compreensão da sistemática pelos técnicos, a Superintendência de Recursos Humanos – SRH – elaborou um manual de instruções destinado a todos os servidores ocupantes ou não de cargos de direção ou função gratificada. Ao apresentar o conceito sobre a avaliação de desempenho, referido manual acrescenta:

Partindo do pressuposto de que desenvolver Recursos Humanos é fundamental para a Instituição como um todo, avaliados e avaliadores deverão assumir o mesmo grau de responsabilidade no processo. Há que se ter consciência de que as pessoas têm carências e qualidades, que podem ser melhoradas, e de que a eficiência

organizacional passa necessariamente pelo desenvolvimento das pessoas e dos grupos que fazem a organização (1990: p 8).

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

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

Assim o fluxo das informações funciona da seguinte forma:

Inicialmente: DAA > dirigentes maiores > chefias imediatas > servidores, ou

Retorno: Servidores > chefias imediatas > dirigentes maiores > DAA

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

Existem 05 (cinco) tipos de formulários diferentes, de acordo com o nível dos cargos ou funções dos avaliados: um para cargos de direção CD, um para funções gratificadas FG, outro para cargos de nível superior, cargos de nível médio ou intermediário e cargos de nível de apoio.

Após a vivência de todas as fases, uma matriz de conversão, que consta no próprio formulário, contabilizará o resultado final da avaliação do servidor. Como avaliar não é uma tarefa simples, referido manual apresenta algumas recomendações importantes para avaliados e avaliadores:

Considerar o desempenho do avaliado correspondente a todo o período, e não apenas os fatos mais recentes;

Observar as condições materiais e /ou ambientais inadequadas, para que, no momento da avaliação, o avaliador possa levar em consideração ao avaliar o desempenho do servidor;

Evitar comparações com outras pessoas. A avaliação deve tomar por base as atribuições do cargo e as competências do setor onde o servidor está lotado;

Considerar apenas os fatos concretos e observáveis. Evitar suposições e as influências provocadas por antipatias ou simpatias pessoais;

Analisar o desempenho do avaliado em cada um dos aspectos do formulário, isoladamente. Não permita que um aspecto bom ou ruim interfira na análise dos demais;

Realizar a avaliação com honestidade, sem medo de estar beneficiando ou prejudicando o avaliado. É a partir do conhecimento real do avaliado, de suas potencialidades e limitações, que se poderá de fato beneficiá-lo, na perspectiva do seu crescimento pessoal e profissional (p. 14).

Conforme o manual, a fase D, reunião entre avaliador e avaliados, requer alguns cuidados:

1° Os servidores devem ser convocados para reunião em grupo, pelo chefe imediato, com antecedência mínima de 72 (setenta e dois) horas da sua realização;

2° Os convocados que não comparecerem, sem a devida justificção, terão seus resultados de avaliação apreciados pelo seu grupo, sem a sua presença;

3° Os servidores que faltaram justificadamente participarão de uma nova reunião e serão convocados, obedecendo os mesmos prazos da primeira reunião;

4° O grupo deverá analisar os resultados da avaliação da fase C. Ouvidas as sugestões do grupo, os resultados podem ser modificados;

5° As reuniões deverão ser obrigatoriamente registradas em atas, contendo data da reunião, nome e assinatura de todos os presente, e eventuais discordâncias ou ocorrências. Essas atas permanecerão nos setores de origem, devendo ser apresentadas em caso de recurso impetrado pelo servidor ou chefia.

Caso haja dificuldade de acordo sobre as notas da avaliação, entre servidor e chefia, mesmo após a reunião, um mapa de ocorrências será elaborado com esse registro. Mapa é um instrumento a ser preenchido pelas chefias quando for necessário. Não havendo nenhum registro, ele será apenas datado, assinado e encaminhado à direção maior do setor / unidade para que sejam tomadas as providências necessárias.

Cumpridas todas as fases do processo, os formulários serão encaminhados à Divisão de Acompanhamento e Avaliação DAA que divulgará os resultados individuais, através de boletins, emitidos pelo Núcleo de Processamento de Dados NPD e organizados pela DAA. Uma via desse boletim ficará na DAA / SRH e outra será encaminhada aos setores na Universidade, onde deverá ser assinada por todos os avaliados do setor e arquivada. No caso de erro no processamento dos resultados finais da avaliação, o servidor deverá procurar a DAA no prazo de 5 (cinco) dias, a partir do recebimento dos boletins para verificar o que aconteceu.

O servidor, ao se sentir prejudicado, poderá entrar com recurso junto ao CONSUNI no decorrer de 5 (cinco) dias a partir da divulgação dos resultados.

De 1992 até 2002, a referida sistemática não tinha sido avaliada pela Superintendência de Recursos Humanos, órgão responsável pela implantação e pela manutenção do processo. Ao estudá-la com critério, observa-se, que ao ser pensada, definida e estruturada, vários aspectos importantes foram considerados.

Os relatórios anuais apresentam um quadro de notas dos servidores bastante positivo, caracterizando, de certo modo, como vai a avaliação de desempenho dos técnico-administrativos na UFC, assunto de que trataremos melhor no capítulo 3, quando apresentarmos os dados desses Relatórios e a avaliação que os servidores fizeram da sistemática em 2002.

2.3 – A universidade e o serviço público: o que nossos olhos alcançam

Conforme o Plano Diretor da Reforma Aparelho de Estado, elaborado pelo Ministério de Administração e Reforma do Estado e Câmara de Reforma do Estado em 1995, a legislação brasileira reflete a ausência de uma política de recursos humanos coerente com as necessidades do aparelho do estado. De todas as áreas do serviço público federal, de um modo

geral, a de recursos humanos é uma das mais vulneráveis aos efeitos da crise política, fiscal e de ajustes.

A que regula as relações de trabalho no setor público é inadequada, notadamente pelo seu caráter protecionista, inibidor do espírito empreendedorista.

Apesar de tal plano, na sua fase diagnóstica, relacionar alguns equívocos da Constituição de 1988 na área da administração de recursos humanos, pouquíssimas providências foram tomadas no sentido de minimizar os tais equívocos e de definir e operacionalizar as políticas necessárias. Consta neste Plano que, por meio da institucionalização do Regime Jurídico Único, foi iniciada a uniformização do tratamento de todos os servidores da administração direta e indireta.

A extensão do regime estatutário para todos os funcionários civis, ampliando o número de servidores estáveis, levou alguns a não valorizarem seu cargo na medida em que a distinção entre eficiência e ineficiência perde relevância.

O Plano de Cargos e Carreiras - PCC apresenta distorções, haja vista a limitação dos recursos financeiros e a distribuição dos cargos de nível auxiliar, médio e superior, cuja diferença salarial entre um e outro é quase imperceptível.

Há concentração de pessoal no nível operacional em detrimento do contingente do nível superior, ficando assim o quadro técnico bastante reduzido e com salário muito próximo ao dos servidores do nível operacional.

Além disso, não houve nestes últimos 10 anos, incentivo profissional nem financeiro como forma de motivar os servidores, e a “oferta” dos cargos em comissão (DAS) ou funções gratificadas (CD/FG) passou a ser, para alguns, a única saída.

Para manter os servidores motivados, os gestores utilizam a avaliação de desempenho. Ao concederem nota máxima aos servidores, possibilitam pequenos aumentos de salário, e, conseqüentemente, mudança de padrão na tabela salarial. Com isso, todos se tornam iguais perante as notas e o interesse em desempenhar bem as funções perde sentido.

O instituto da licença médica, amparado pelo Regime Jurídico Único é a legalidade da fuga para aqueles que perderam a motivação para o trabalho. Alguns aportam nos vícios químicos, e não tendo ajuda financeira da família para tratamento, nem

acompanhamento sério pela instituição, formam as fileiras dos excluídos. Não têm mais jeito. No entanto, quando avaliados, alguns, atingem o nível desejado para progressão.

A falta de perspectiva afasta os servidores para outras atividades à busca de realizarem seus desejos intelecto/materiais e serem justamente avaliados.

Para uma boa parte, os treinamentos oferecidos pela instituição servem mais para a obtenção de pontos por aperfeiçoamento que os eleva na tabela salarial, do que para desempenharem melhor suas atividades.

Por falta de apoio humano e financeiro da instituição, muitas iniciativas dos servidores são frustradas. O desejo de realizar algo que propicie o desenvolvimento da instituição encontra pela frente barreiras enormes. Caem por terra as esperanças de produzir e de desenvolver a criatividade, tão necessárias para manter atuante uma pessoa.

A falta de planejamento e avaliação permanente do *fazer* desencadeia problemas de toda ordem, e as atividades passam a ser executadas como meras tarefas de rotina ou se caracterizam como extintores para os incêndios temporários.

Não encontrando outra saída, os servidores atuantes se angustiam mas lutam contra tal desmantelo, os que não tem clareza da situação cobram apenas aumento de salários. Para estes, parece que a única forma de corrigir todos as mazelas do serviço público é aumento de salário.

Na promessa lançada pelo Governo Federal, em 1995, com o nome de Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, onde, entre outras coisas, contemplava uma série de programas e projetos para garantir a eficiência, a efetividade e a qualidade do serviço público, acordaram-se as esperanças, que logo se esvaíram.

Uma nova política de Recursos Humanos seria implantada. e com ela, o programa de atenção integral à saúde do servidor e seus dependentes e um projeto de valorização do servidor para a cidadania, que pudessem disseminar nova cultura de profissionalização que permitiriam maior contribuição individual e coletiva para resgatar talentos e promover a sinergia dos grupos, visando ainda a oferecer ao cidadão serviços de melhor qualidade e maior prontidão às suas demandas. Tal Plano objetivava entre outras coisas:

✓ Criar condições psicossociais necessárias ao fortalecimento do espírito empreendedor do serviço público, conjugadas ao comportamento ético e ao desempenho eficiente;

✓ Reforçar o sentido de missão e o comprometimento do servidor público para a prestação de serviços de melhor qualidade para o cidadão;

✓ Obter maior satisfação do servidor público com o seu trabalho e com a qualidade de vida.

✓ Apontava para novas perspectivas quanto à avaliação de desempenho, que deveria, entre outras coisas, introduzir, através de novas práticas participativas, um maior envolvimento dos servidores na definição dos processos de trabalho, bem como possibilitar a prática de políticas de promoção.

A formação e capacitação permanente dos servidores ganharia um novo modelo de operação das áreas de treinamento, com as seguintes iniciativas: 1) um núcleo básico com texto-síntese dos valores que compõem o novo paradigma da gestão governamental; 2) uma área de tecnologia educacional para apoiar a atividade pedagógica; 3) novos instrumentos de avaliação, a partir da revisão dos já utilizados e novos instrumentos que permitam avaliar o impacto do treinamento.

Surge, em 2001, nova Proposta de Reforma Administrativa que se encontra tramitando nos diversos setores competentes do Governo Federal para ser analisada e, posteriormente, aprovada pelo Congresso Nacional. Nela lê-se:

Para a sociedade, a responsabilidade é de todos, chefias e subordinados. Por isso, a avaliação de desempenho alcançará os servidores, independentemente de sua posição. Além disso, o servidor que leva seu trabalho a sério não tem o que temer. Os sistemas de avaliação de desempenho serão a base a partir da qual se implantarão gratificações de produtividade, em futuro próximo. Ela assegurará ao servidor a oportunidade de se submeter a treinamento ou a mudança de função ou local de trabalho. (<http://www.planalto.gov.br>) acesso 18/08/2003.

O documento muda quanto à concepção de valorização do servidor público que trabalha, mas permanece a mesma sistemática de avaliação tradicional, sem apontar para um processo avaliativo que contemple uma concepção transformadora. Parece sempre atrelado somente a salários. Não se evidenciam na proposta ações que possibilitem uma reflexão sobre

o papel social e institucional do servidor e que venha promover o seu engajamento e o espírito de cidadania inerentes ao papel do servidor público.

Até o momento, não se tem notícia de sua operacionalização. Relativamente à avaliação de desempenho, não houve uma reflexão mais profunda no atual Ministério de Planejamento. Um Fórum Nacional de discussão sobre as políticas de Recursos Humanos aconteceu em abril de 2002, em Fortaleza, mas não contemplou nenhuma área específica, limitou-se a levantar os problemas já conhecidos e apresentar o novo modelo funcional do Sistema de Pessoal Civil SIPEC. As instituições foram advertidas a desenvolver em seu lócus funcional projetos e experiências que pudessem subsidiar o Ministério do Planejamento em ações futuras, mas desconhecemos o desenrolar de tais experiências em nível de Brasil.

As Universidades Federais Brasileiras não fogem à regra, pois estão inseridas no mesmo contexto de omissão do estado brasileiro, e com um agravante ainda maior, a de serem produtoras de conhecimento e responsáveis pelo desenvolvimento da consciência crítica, de promover a união das diversidades, palco de fomento e realização de pesquisa etc. Por serem gigantescas tanto em número de servidores quanto de atividades diversificadas, sem planejamento, e sem avaliação permanente, esses desajustes parecem ser ainda maiores.

Suas únicas esperanças, hoje, repousam sobre as propostas que a Federação das Associações dos Servidores das Universidades Brasileiras – FASUBRA (2002-2004) apresentam no Projeto de Cargo Único- PCU, através da Cartilha de Cargo Único. Mas, mesmo assim, diz referida Cartilha (p. 15) sobre a avaliação:

A avaliação não está definida. No PCU está previsto que as diretrizes de avaliação deverão ser construídas com a participação da base, no prazo de 180 dias após o nosso projeto virar lei. Defendemos uma avaliação feita a partir de um planejamento institucional participativo, onde as condições de trabalho e as metas e responsabilidades são constituídas com o grupo de trabalho. O que vai ser avaliado é o processo de trabalho como um todo, o desempenho da instituição, do grupo de trabalho e de cada servidor. O usuário também deve participar desse processo como sujeito da avaliação.

Resta-nos saber se serão aprovadas, pois até o momento não se conhece ainda a proposta do governo para tanto ou a aprovação do plano proposto pela FASUBRA. Por outro lado, as universidades também não tomam iniciativa para minimizar tal desconforto. O fato é que, com tudo isso, é preciso fazer jus ao salário mensal que se recebe, seja ele de vida ou de

morte, como acreditam alguns. Assim, continua-se a frequentar os ambientes de trabalho fazendo o que é possível, sem muito entusiasmo por faltar a esperança em dias melhores, assim comenta a maioria dos servidores.

A prática da avaliação de desempenho no serviço público federal, no âmbito da administração direta, autarquias e fundações, ao longo dos últimos 10 anos, tem mantido enfoque no desempenho, e com isso não tem se distanciado muito do modelo empresarial.

A Universidade Federal do Ceará, através da Superintendência de Recursos Humanos e com base no Decreto Nº 94.664, de 23/07/1987, a Portaria do MEC º 475, de 26/08/1987. e da Resolução Nº 07, de 03/11/1992 do Conselho Universitário CONSUNI, implantou a sistemática de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da UFC, em 1992.

A concepção de avaliação de desempenho presente em tal Resolução considerava que a avaliação não deveria servir apenas para o cumprimento de uma exigência legal, e promover a progressão funcional por mérito para aumento de salário, mas pudesse também estimular a motivação e o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores, além de melhorar as relações de trabalho entre chefias e subordinados.

Durante esses 10 anos de realização da avaliação na UFC a sistemática vem encontrando pela frente cultura de descrença, e em consequência disso, crescente desvalorização geral comprometendo o atendimento de seus objetivos.

De um modo geral, o descaso com o serviço público no Brasil, a inobservância à legislação que disciplina a vida funcional e profissional dos servidores públicos, nessas duas últimas décadas, tem contribuído negativamente com o processo de avaliação de desempenho. A incompatibilidade das atribuições dos cargos efetivos com as reais aptidões dos seus ocupantes. Uns com menor outros com superior capacidade de desempenho das referidas atribuições e outros até desviados de função.

Os que fazem mais do que o cargo exige, e não sendo recompensados de alguma forma, sentem-se explorados ao observarem que outros colegas de trabalho, pouco fazem, mas recebem da instituição o mesmo tratamento.

Esse descompasso existente entre as atribuições dos cargos efetivos de servidores e às suas reais condições e possibilidades de execução dessas atribuições, se complica mais ainda, quando servidores que desempenham corretamente e com responsabilidade as suas

atribuições são avaliados da mesma forma e com as mesmas notas que aqueles que quase nada fazem.

A verdade é que existem diversas situações e comportamentos que configuram esta realidade, entre eles, verifica-se ainda a existência de servidores nas seguintes condições: desempenham atividades superiores às exigidas pelo seu cargo; outros que não conseguem desempenhar as funções que lhes são atribuídas; alguns possuem escolarização superior ao cargo, mas sem condições de ascensão funcional em face de impedimento legal; muitos têm escolarização inferior à exigida para o cargo que lhe foi concedido pelas medidas provisórias, sendo estas justificadas pela necessidade de reposicionamento de tabelas de distribuição de salários; outros com escolarização compatível com o cargo, mas, totalmente, desmotivados para o trabalho.

As mais complexas se referem ao caminho quase sem volta que alguns servidores costumam seguir, quando, sintonizados com o fracasso, se encaminham para o vício químico, ou evadem-se, num descaso absoluto pelo emprego, pela vida e pela Instituição; outros são apadrinhados por alguns chefes por vínculos familiares ou afetivos; alguns chefes em virtude da situação financeira do servidor, não tomam nenhuma providência para que o mesmo mude sua percepção quanto ao processo de avaliação; há ainda os que buscam novos órgãos para lhes satisfazerem os ideais ou para fugirem do tratamento diferenciado dado por algumas unidades dentro da Instituição, e outros que adotam o instituto da licença médica para legalizar a fuga.

Diante destas situações, observa-se que, em geral, alguns servidores envolvem-se, apenas, em luta sindical, reivindicando somente benefícios imediatos e personalistas sem qualquer preocupação coletiva ou institucional.

Em decorrência das constantes insatisfações, surge a revolta interior, que se transforma em comportamentos inadequados, razão por que, o atendimento ao público fica comprometido, o servidor insatisfeito e a Instituição “fazendo o que pode”.

Contrariando um pouco essa realidade os relatórios anuais da avaliação de desempenho na UFC apresentam elevado nível de desempenho dos servidores, quando, aproximadamente 90% dos servidores são avaliados com conceito excelente. (dados da DAA/DDP/SRH/UFC de 2000 a 2002)

Apesar das dificuldades expressas, e que não se restringem somente à universidade, e sim a toda a malha pública federal, a UFC tem investido em capacitações que são promovidas anualmente, no entanto, esta ação, não sendo mediada pela avaliação de desempenho, se define de forma pontual apenas pelo Levantamento das Necessidades de Treinamento LNT. Além do mais, não se constata até o momento, planejamentos anuais com avaliações contínuas e permanentes que possibilitem reflexão mais profunda dos resultados dessas capacitações e nem da sistemática de avaliação de desempenho. O que se evidencia, também, é que a Instituição não desenvolve um permanente processo de auto-avaliação, de meta-avaliação dos resultados e de avaliação do impacto dos programas implementados, com vista à tomada de decisões

De qualquer modo não será a avaliação de desempenho, que, por si só, resolverá todos os problemas levantados anteriormente, mas, independente do caminho que possa tomar o serviço público no Brasil, de modo geral, a avaliação será sempre a base onde repousará a sustentação para o cumprimento de metas e objetivos institucionais, pessoais e profissionais dos envolvidos no trabalho.

CAPÍTULO III – A SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DO PESSOAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO, SOB A ÓPTICA DO SERVIDOR – O QUE REVELAM OS DADOS.

O desconhecido não é aquilo a respeito do qual não sabemos absolutamente nada, mas é aquilo que, no que conhecemos, se impõe a nós como elemento de inquietação.

Heidegger, M. Kant et le problème de la meta-physique. Paris, 1963, p.217.

3.1 – Idéias não nascem do nada

A idéia de estudar melhor a avaliação de desempenho nos acompanhava desde nossa passagem pelas Fundações Movimento Brasileiro de Alfabetização – MOBRAL e Fundação Educacional para Jovens e Adultos – EDUCAR, de 1979 a 1990, onde trabalhamos como supervisora/instrutora de educação de adultos e pré-escolar e, posteriormente, como Técnica em Assuntos Educacionais, na Delegacia do Ministério de Educação - DEMEC, nos anos de 1991 a 1998.

Durante esse período, ao vivenciar o processo de avaliação de desempenho, ora como avaliada, ora como avaliadora, ao mesmo tempo em que constatávamos sua importância, percebíamos o quanto gerava conflitos.

Mesmo assim, alimentávamos um desejo silencioso de estudá-la com maior profundidade. E foi na Delegacia do MEC, no período há pouco mencionado, que, ao assumirmos a função de chefia no Setor de Recursos Humanos - SRH, com apoio de companheiras de trabalho que perseguiram o mesmo ideal, que vivenciamos a avaliação um pouco diferente da forma como normalmente era praticada, deixando de ser apenas mera execução de tarefa rotineira, para se constituir de momento realmente avaliativo e reflexivo.

Os instrumentais emanavam do Ministério de Educação e trabalhávamos com eles sem fazer nenhuma alteração. Os períodos e as pontuações eram os mesmos; o que fizemos foi tentar operacionalizá-la de forma menos traumática, para que pudesse atender melhor aos seus reais objetivos.

Éramos no SRH/DEMEC uma equipe formada por aproximadamente 11 servidores sob nossa coordenação, e, com o apoio incondicional dos que partilhavam do mesmo ideal, trabalhamos naqueles anos a avaliação de desempenho compartilhada.

Inicialmente conversávamos sobre a importância da auto-avaliação para cada um. Era importante realizá-la com critério. Não bastava o preenchimento dos formulários, pois era necessário levar em consideração aspectos como honestidade e responsabilidade com o que fazíamos, pois, do contrário, estaríamos tentando enganar a nós mesmos, o que podia tal prática sem reflexão se caracterizar, também, como doença.

Após o preenchimento da auto-avaliação, realizávamos reuniões com toda a equipe para análise e discussão dos itens do formulário. Neste momento todos avaliavam uns aos outros e avaliavam também a chefia que participava da reunião em igual condição do restante da equipe.

Notem que utilizamos a expressão equipe e não grupo. O sentimento de equipe era mais forte. Grupo, em nossa concepção, é apenas um amontoado de pessoas em um mesmo lugar, mas com ideais diferentes, sem unidade, sem sentimento de todo, cada um vivendo seu mundo, suas aspirações. As pessoas podem até estar juntas, mas não estão unidas pelo mesmo ideal nem lutam pelo mesmo fim.

A consciência de equipe é superior, pois todos se comprometem e se respeitam. Essa foi a idéia que defendemos no período em que assumimos o referido setor.

Os resultados foram satisfatórios a tal ponto, que alguns companheiros apelidaram o SRH de reformatório, pois recebíamos servidores com os mais diversos problemas, tanto oriundos de outros órgãos quanto dos próprios setores da DEMEC.

Com essa experiência de co-participação, pela idéia compartilhada do trabalho em equipe, que aos poucos conquistamos, crescia em nós mais ainda o desejo de investigar a operacionalização da avaliação de desempenho, pois, mesmo “engessada” como diziam alguns - ao nosso ver, sempre houve espaço para um trabalho de formação de consciência crítica pessoal e profissional.

Com a extinção das delegacias do MEC nos estados, em 22 de dezembro de 1998, fomos redistribuído para a Universidade Federal do Ceará.

Nossa lotação na UFC se deu exatamente na Divisão de Treinamento e Desenvolvimento, Departamento de Desenvolvimento Pessoal da Superintendência de Recursos Humanos, DTD/DDP/SRH onde, após alguns meses de trabalho, assumimos a direção da referida divisão. Por dois anos na função, tivemos oportunidade de conhecer um pouco o funcionamento da máquina administrativa da UFC e suas nuances.

Na ocasião, vivenciamos avaliação participativa, e a primeira atitude que tivemos foi nos colocar à disposição para ser avaliada pelo grupo com o qual trabalhávamos, e, em seguida, incentivamos o grupo a se deixar avaliar pelos colegas de trabalho no setor. Esse trabalho requer um preparo anterior até que o grupo adquira confiança uns nos outros e no coordenador, passando da categoria de grupo para equipe.

Essa passagem é antecedida de vários momentos, não só quando da avaliação, mas ao longo do ano, dizemos até que sempre. É um trabalho de conquista do outro e que só terá êxito se o coordenador possuir ou tentar desenvolver atitudes de humildade todos os dias, todas as horas em que tiver oportunidade de manifestá-la, sem hipocrisia, para ganhar adeptos, mas com desejo sincero de crescer como pessoa; assim, poderá dar bons exemplos ao grupo.

É preciso compreender que o trabalho acontece em equipe, e que todos estamos sujeitos a erros, e que devemos aprender com eles, e não nos envergonhar dele. Há muito o que fazer nesse sentido, pois não é um trabalho dos mais fáceis, e só é possível quando queremos realmente desenvolvê-lo de forma honesta, transparente e com muita responsabilidade.

Foi uma experiência fantástica do ponto de vista do envolvimento da equipe, da responsabilidade e transparência com que os servidores do setor administraram o processo. Naquele instante, começávamos a deixar de ser grupo para ser uma equipe formada por 5 pessoas.

Tempos depois, passamos a colaborar na área de Avaliação de Desempenho. Parece que tudo convergia para nosso intento. Somos de convicção profunda de que na vida nada acontece por acaso. Para nós, o acaso é como o nada, ambos não existem. Essa certeza não é mera crença, é muito mais do que isso.

Na DAA, encontramos um modelo de sistemática de Avaliação de Desempenho muito bem estruturado, mas aparentava padecer de certa descrença.

Como a idéia do mestrado também nos acompanhava há muito tempo, resolvemos participar da seleção de 2002 na Faculdade de Educação - FACED e nosso projeto não podia ser diferente: o projeto tinha como objetivo investigar como se configurava a sistemática de avaliação de desempenho sob a óptica dos próprios servidores e como poderia ela propiciar crescimento pessoal e profissional, ou seja, autocrescimento.

Durante um ano e meio na referida divisão, estudamos minuciosamente os documentos que originaram a sistemática e acompanhamos a vivência de todo o processo da avaliação de desempenho dos técnico-administrativos.

Concomitante ao trabalho na Divisão, elaborávamos no ano de 2001 o projeto de pesquisa sobre a sistemática, com o intuito de que o resultado desse trabalho pudesse propiciar reflexões sobre o processo e, no futuro, subsidiar a implementação de novas ações na área de avaliação que pudessem responder àquela descrença, a nós muito visível.

Assim nasceu nosso tema para o projeto de seleção do mestrado em Educação Brasileira, Núcleo Avaliação Educacional e Linha de Pesquisa Avaliação Institucional. Ao mesmo tempo, por ocasião das assembleias na greve dos servidores técnico-administrativos a avaliação de desempenho passava por muitas críticas e, então, a pedido do diretor do Departamento de Pessoal/DDP/SRH, a equipe da DAA elaborou um antiprojeto de Fórum intitulado: Repensando a Avaliação de Desempenho, para que se conhecesse o pensamento dos servidores sobre a sistemática em pauta.

Das discussões da equipe para o referido Fórum nasceu a idéia de uma pesquisa junto aos servidores sobre a atual sistemática. Em princípio, o que seria apenas uma pesquisa de opinião passou a ser uma pesquisa quantitativa, com uma amostra representativa do número de servidores da UFC.

Aproveitamos as questões de pesquisa do projeto que esperava o edital de seleção do mestrado, acrescentamos à equipe do Fórum um docente do Centro de Ciências para nos orientar e acompanhar na pesquisa do tipo quantitativa, como também recebemos colaborações de docentes da FACED na orientação e definição da referida amostra.

O Sindicato foi contatado para apoiar na divulgação da pesquisa; um comunicado no Sistema de Automação Universitária lembrava os servidores sobre a importância de sua participação na coleta, além de divulgação no jornal de circulação da SRH.

Enquanto o edital não saía, visto que a greve de 2001 se estendeu até outubro do mesmo ano, começamos na SRH a trabalhar na pesquisa.

A pesquisa seguiu o curso normal de uma investigação de mestrado, pois contou com a orientação de docentes do Centro de Ciências e da Faculdade de Educação.

3.2 – Uma intrigante viagem em um universo ainda pouco familiar - o trabalho de campo

Nossa inserção nesse universo foi positiva. Participamos de todo o processo, que teve como início de viagem a saudável teimosia de investigar mais sobre avaliação de desempenho.

Por trabalhar na Superintendência de Recursos Humanos, especialmente na área de avaliação de desempenho, foi importante juntar a experiência ao velho namoro com o tema. Era, pois, a oportunidade de realizar um trabalho que pudesse não só investigar como vinha se configurando a atual sistemática como também que os resultados de tal investigação, pudessem subsidiar a implementação de ações com vistas a uma mudança na operacionalização da avaliação de desempenho, especialmente para minimizar aquela descrença tão nitidamente registrada.

Não conseguia identificar que conceito era aquele que possuíam sobre avaliação de desempenho, e era evidente a existência de equívocos, fosse na sua operacionalização, na condução do processo, ou na falta de melhores análises dos resultados. O fato é que algo não ia bem e já fazia um certo tempo.

Não obstante a descrença presente observada nos relatos que ouvíamos quando da entrega dos formulários de avaliação de desempenho na DAA, havíamos registrado também muitas queixas que os servidores apresentaram por ocasião das assembleias na greve e das reuniões que realizamos em 2000, quando coordenávamos a Divisão de Treinamento e Desenvolvimento - DTD. Tais reuniões objetivavam avaliar os treinamentos realizados pela DTD.

Tudo isso só intensificava o desejo de investigar mais sobre a avaliação de desempenho, uma vez que os dados, até então obtidos, eram assistemáticos e fruto de observações empíricas, portanto, não constituíam resultados de pesquisa.

Assim, continuou nossa intrigante viagem em ambiente ainda pouco familiar, um trabalho de campo na UFC, uma coleta da qual participei intensamente em todas as unidades pesquisadas.

A população, objeto de estudo, foi constituída por 343 servidores técnico-administrativos, dividida, proporcionalmente, entre ocupantes de cargos de chefia, Cargo de Direção-CD e Função Gratificada-FG, cargo de nível superior-NS, nível intermediário-NI e nível de apoio-NA.

O objetivo da realização da pesquisa estratificada por nível foi para identificar:

I - se existiam pensamentos entre essas categorias que se coadunavam ou que divergiam;

II - se as categorias, nos quesitos perguntados, demonstrariam mais ou menos otimismo quanto a determinados aspectos;

III - se havia relações perceptíveis com o nível de instrução predominante em determinadas categorias; e

IV - se os gestores teriam uma visão diferente do restante dos servidores.

A coleta de dados foi realizada nos meses de julho e agosto de 2002 através da aplicação de um questionário para colher depoimentos dos sujeitos da pesquisa.

Inicialmente, os questionários foram pré-testados para garantir a existência da coerência interna entre os quesitos, a clareza entre as questões formuladas e os itens de resposta, assim como a validade destes em relação ao propósito do estudo. Dois tipos de questionários foram pré-testados em junho e julho, sendo um deles com perguntas abertas com vistas a minimizar possíveis tendenciosidades, e outro com perguntas fechadas.

Após o pré-teste, acrescentou-se ao questionário aplicado aos ocupantes de cargos de chefia duas questões a mais, que poderiam traduzir as dificuldades encontradas por eles para realizar a avaliação de desempenho, bem como os desejos deles de mudança, tanto na metodologia quanto nos formulários da avaliação de desempenho.

O questionário apresentava perguntas sobre: categoria dos pesquisados; conceito dos pesquisados sobre a sistemática da avaliação de desempenho; fases da avaliação mais operacionalizadas nas unidades; para que tem servido a avaliação; se o servidor que se encontra no último nível-padrão de sua categoria deve ser avaliado; se o chefe deve ser avaliado pelos servidores com os quais trabalha; se a avaliação deve ser desvinculada da progressão funcional; como o servidor se sente no momento da avaliação.

O objetivo de largo processo de comunicação e explicação sobre a pesquisa foi para dirimir dúvidas e para sensibilizá-los à participação, principalmente porque nem todos os servidores da Universidade iriam responder aos questionários uma vez que se tratava de amostra.

A referida amostra foi realizada por sorteio no próprio sistema interno S A U, de modo que fossem garantidas a imparcialidade, a proporcionalidade entre os níveis, e também

fossem contemplados todos os ambientes da Universidade. Foi sorteado também um banco de reserva de servidores nos mesmos ambientes, obedecendo-se à mesma proporcionalidade entre cargos e funções, para não se comprometer a amostra caso alguns se recusassem a responder ou estivessem de férias durante a coleta de dados.

A aplicação dos questionários contou com a participação inicial de dois servidores da Superintendência de Recursos Humanos/UFC, e o tempo gasto com o preenchimento dos questionários na presença do pesquisador variou de 10 a 20 minutos. Poucos foram os casos em que o pesquisador teve que ler as questões para que o servidor escolhesse resposta entre os itens da questão. Dentre esses casos, apareceram aqueles que alegavam problemas na visão, outros que diziam não saber interpretar as questões, e outros que, realmente, não dominavam os códigos de leitura e escrita.

3.3 Descrença e esperança na voz silenciosa de um diário de campo

Comentam Bogdan e Biklen (1994: 150) que, depois de voltar da cada observação, entrevista ou qualquer outra sessão de investigação, é típico que o investigador escreva o que aconteceu. O momento da coleta é muito rico para isso. Ao que o autor denominou de notas de campo acrescentamos além das notas, nossas impressões, nossos registros.

Observamos que havia nos servidores necessidade de falar sobre o assunto. Muitas vezes extrapolava o âmbito da avaliação de desempenho para outros aspectos administrativos ou até mesmo de pagamento. Anotava todos os detalhes.

O investigador registrará idéias, estratégias, reflexões e palpites, bem como os padrões que emergem. Isto são notas de campo: O relato escrito daquilo que o investigador ouve, vê, experiência e pensa no decurso da recolha e refletindo sobre os dados de um estudo qualitativo. O resultado bem sucedido de observação participante, mas também de outras forma de investigação qualitativa, baseia-se em notas de campo detalhadas, precisas e extensivas (BOGDAN e BIKLEN. 1994: 150).

A recepção à nossa chegada, em muitos ambientes era acolhedora, mas em outros, éramos recebida com certa frieza. Até explicarmos o motivo da pesquisa, havia uma espécie de rejeição. Somente após nossa fala é que o “gelo” do ambiente era “quebrado” conforme podemos observar nos relatos abaixo em relação à pesquisa nos ambientes a que chamei de mais acolhedores:

- *Que bom que está sendo feito este trabalho!*
- *Esperamos poder contribuir com nosso ponto de vista!*
- *Lamento não ter sido selecionada para participar também nessa amostra.*
- *Como é feito o sorteio?*
- *Eu gostaria muito de dar minha opinião. Posso substituir alguém que faltou?*
- *Quando você nos dará resposta desta pesquisa?*
- *Apesar de não se esperar muito do serviço público, creio que essa pesquisa possa mudar alguma coisa...*

A impressão que tínhamos é que nesses locais estavam os servidores engajados, envolvidos com propósitos firmes de mudança e motivados por esperança. Esse entusiasmo nos fortalecia e minorava os efeitos negativos dos ambientes mais sombrios por onde passávamos.

Não era apenas uma cultura de descrença vazia, gestada no comportamento inadequado dos que abraçavam o muro de lamentações, mas fundada no descaso com que o próprio serviço público era tratado pelos governos. Nos ambientes menos acolhedores ouvíamos:

- *Para que vai servir essa pesquisa, será para a candidatura Lula?*
- *Se respondermos, não vão nos demitir?*
- *Não vou perder meu tempo com isso.*
- *Não acredito em mudança aqui. Posso deixar de preencher?*
- *Você está perdendo seu tempo.*
- *Não acredito que isso possa dar em alguma coisa ...*
- *Aqui nada muda... Por que isso agora?*
- *Louvo a idéia mas não acredito que possa mudar o modelo...*
- *Esperamos que sejam divulgados esses resultados e alguém tome atitudes.*

Não eram apenas as palavras, mas as expressões denotavam descrença total, apatia e revolta. Mas, embora fosse desalentador ouvir tais comentários, estávamos diante de um quadro real. De um lado, descrença nos dias atuais com esperança em dias melhores, do outro, total descrença. Não acredito que isso possa dar em alguma coisa ... e aqui nada muda, nos remete a várias leituras. A primeira pode representar uma provocação, mas quem provoca pode estar querendo mudança, ou pode sinalizar também descrença total, esperanças perdidas. Aqui nada muda. Pode ser idéia cristalizada, descrédito total no momento, o que não significa que não possa mudar de idéia.

Louvo a idéia, mas não acredito que possa mudar. Lembro-me perfeitamente deste comentário. Essa pessoa ocupava cargo de direção – CD. Louvava o tempo todo a idéia da pesquisa, mas repetia várias vezes, enquanto respondia o questionário, que os dados seriam esquecidos, – *como muitas idéias boas no serviço público...* dizia o diretor. Sua descrença não era só com a Universidade.

Um fato que nos chamou atenção foi a maioria dos servidores de nível de apoio, que demonstraram muita vontade de preencher o formulário. Alguns tinham medo de punição, mas seus comentários eram sempre mais otimistas em relação à avaliação de desempenho que os servidores de nível intermediário e superior. Os ocupantes de cargos de direção e função gratificada também levavam muito a sério a pesquisa. Algumas falas revelavam descrença relativamente à atuação dos gestores na avaliação de desempenho:

- *Alguns chefes avaliam o servidor, sem que o mesmo tome conhecimento de sua avaliação. Se for boa, ele já se sabe, se for ruim o servidor nem vê;*
- *Não acredito em alguns diretores;*
- *Horários não são cumpridos, a lei não é cumprida ... a culpa é dos chefes;*
- *Se a universidade tem tanta gente competente e com poder de decisão, por que as coisas não mudam?*
- *Na avaliação muitas vezes o chefe se julga perfeito...*
- *Aqui não se planeja nada e não conhecemos o planejamento da universidade*
- *O professor em exercício de função de chefia, ao meu ver, deve ser avaliado pelos servidores, por que não se pode avaliá-los?*
- *Os chefes devem ter mais cuidado com a avaliação, levá-la mais a sério para não prejudicar os servidores que trabalham;*
- *Tudo que está acontecendo com a avaliação de desempenho é culpa dos chefes maiores e menores...*

Nos comentários, podemos identificar alguns problemas na gestão: ausência ou falta de socialização do planejamento, falta de decisão, descrença nos gestores, quanto a resolverem os problemas administrativos e ou tomarem decisões, e a inobservância à legislação nos aspectos de assiduidade ao trabalho.

Nos parece que, se houvesse um espaço para levantamento dos problemas e busca de soluções nos planos de ação da administração superior, tais problemas seriam minimizados. Quem sabe um planejamento a ser operacionalizado em tempo real, com a integração de todas as unidades administrativas da Universidade? Um grande planejamento

estratégico e participativo, com um cronograma de realização das ações, acompanhamento sistemático, avaliações e reprogramações necessárias; um planejamento de “pés fincados ao chão” da realidade, transformando cultura de descrença em cultura de esperança, gerando satisfação e, conseqüentemente, crença no trabalho, nas pessoas e na administração.

Mas é necessário um momento para que a administração superior ouça os servidores, como lembra Abreu (1995: 18). “*Ouvir as opiniões de todos os interessados, a fim de integrar na visão que precede o processo decisório, o maior número possível, se não todos, de aspectos e variáveis, de cada situação, é ser holístico e criar nova cultura*”. Mas, como e quando ouvi-los? Um bom planejamento dirá.

É preciso planejar para ouvir identificando problemas, para analisá-los e definir prioridades e ações possíveis, para avaliar a operacionalização das ações, para reprogramar o que for necessário, para fornecer *feedback*, enfim, planejamento e avaliação juntos e permanentemente, como um ciclo que se restaura pelos mesmos mecanismos, mas que se renova constantemente, atualizando-se, promovendo mudanças, melhorando. Para isso é fundamental que haja lideranças e que estas possuam convicção da viabilidade de um planejamento continuado e permanente.

Na perspectiva de Schein (1985), a liderança é o processo fundamental pelo qual as culturas são formadas e modificadas. Referido autor faz distinção entre liderança, chefia ou gerência para que entendamos a real necessidade da organização. Assinala que Liderança é o poder de influência que o ser humano pode exercer sobre os outros em determinadas situações, e ressalta que todo líder pode ser um gerente, mas nem todo gerente é líder. Para ele, o fato de ocupar o cargo de chefia não garante o exercício de persuasão, de liderança etc.

Temos chefias, talvez nos falte fortes lideranças, pelo menos para levar à frente a discussão e as soluções para muitos problemas internos, entre eles, a falta de planejamento e acompanhamento de ações de melhoria.

Acreditamos que a falta de continuidade de muitas ações no serviço público repercute mal e cria uma cultura de descrença. Mas por que estamos empregando o termo cultura? Segundo o dicionário Aurélio Buarque de Holanda, a cultura é “ (...) *o complexo dos padrões de comportamento das crenças, das instituições, das manifestações culturais, intelectuais etc transmitidos coletivamente, e típicos de uma sociedade*”. Oliveira (1988: 33) chama a isso também de cheiro. “*Há uma analogia entre cultura e uma espécie de cheiro. Cada organização tem seu cheiro característico, que impregna tudo ali; as pessoas, as salas,*

os móveis, os documentos, as reuniões, os telefonemas, as tabelas, os equipamentos, os produtos, os serviços prestados”.

Para Chiavenato, (1992: 52), “cultura é a maneira de ser de cada empresa e de seus participantes”, e para Schein (1985: 30-32) quando identificada, “ajuda a explicar os diversos fenômenos organizacionais e interfere na afetividade da organização”.

Um pouco mais de atenção e esses “cheiros” ou a essa cultura de descrença seriam transformados em outros “cheiros” agradáveis. Sem esse cuidado, como anota Guiddens (1999: 22-29) principalmente, nos dias atuais, “além dos impactos da era virtual e da globalização, convive-se com sentimento de angústia, insegurança e impotência diante de uma complexidade de problemas não solucionados”.

Neste caso, referido autor sugere que se repense o teor das instituições em razão da própria incapacidade que elas têm de dar conta dessas questões. Sem o propósito da reflexão permanente e continuada, não modificaremos tal “cheiro”. Precisamos reconstruir as instituições que temos ou então elas serão substituídas por outras. É um desafio, porque não será fácil. Concordamos com Freitas (1999: 33), quando diz que “o Estado e suas instituições mais consagradas entre as quais se destaca o aparelho político, perdem credibilidade e as empresas privadas ganham maior popularidade nos seus modos de agir”.

Sobre Avaliação de Desempenho, a descrença não era menor, pois revelava principalmente o descaso da instituição com a assiduidade dos servidores ao trabalho. Na hora de avaliar, nada disso era levado em consideração, gerando revolta nos que trabalhavam. Isso se confirma na forma como se expressaram alguns dos servidores:

- A avaliação do jeito que está iguala todo mundo, quem trabalha e quem não trabalha...16 pessoas – (todos os níveis com predominância no nível superior).
- Esta avaliação privilegia apenas quem não trabalha. 11 pessoas
- Desvincular no formulário o aspecto assiduidade de pontualidade por serem duas coisas distintas. (muitas pessoas) – todos os níveis.
- Tenho raiva desta avaliação, pois ela é pura perda de tempo. 01 pessoa –NI.
- Quem é bom fica ruim. Não há punição. 02 pessoas.
- Do jeito que está ela tem que acabar. 05 pessoas – NS NI

Note-se que registramos quantas vezes a idéia aparecia e quais as categorias que apresentavam a mesma noção. O intuito era verificar a incidência dos comentários diretamente relacionados com a avaliação de desempenho, nosso objeto de estudo.

Em relação ao comentário “*Tenho raiva desta avaliação, pois ela é pura perda de tempo 01 pessoa –NP*”. O sentimento exibido extrapola a questão da descrença. Raiva é outro sentimento e pode estar ligado a outras raivas, como raiva da vida, por exemplo, raiva do trabalho, do chefe, do colega etc. Pode ter sido força de expressão, motivada por outro tipo de raiva que o servidor sentia no momento. Lembrando agora da expressão no rosto do servidor, cremos que ele estivesse realmente muito aborrecido, pois seus gestos sintonizavam-se com a sua fala.

O item *desvincular no formulário o aspecto assiduidade de pontualidade* por serem duas coisas distintas teve muita incidência e até nem conseguimos tabulá-las. Analisando os dois itens, verificamos que ambos devem se apresentar separados, visto que nem sempre quem é assíduo é pontual, e vice-versa. Existem servidores que são pontuais e assíduos mas não cooperam no trabalho, apenas vêm à repartição, outros são pontuais e assíduos, outros apenas são pontuais mas não assíduos etc. A questão de quem trabalha ou não e recebe o mesmo tratamento reflete sintomaticamente durante o processo de avaliação de desempenho. Daí o descrédito. Para eles, deveria haver punição para o servidor que não trabalha.

Lembrando um velho provérbio que diz “*onde há fumaça, há fogo*”, e constatando que, durante a pesquisa, através do discurso dos servidores, muitos outros problemas foram apresentados, é importante que a Instituição dedique um tempo maior para analisar a cor e a intensidade dessa fumaça que sai das chaminés mentais dos servidores em forma de comentários, consolidada como cultura de descrença.

Não podemos negligenciar o fato de que é necessário repensar os aspectos administrativos. Se não podemos resolvê-los todos, pois que algumas escapam à competência da Instituição, havemos de nos debruçar sobre os resultados aqui apresentados e sobre os dados de pesquisas para reavaliar nossa postura para o futuro. Se contra fatos não há argumentos, como diz o dito popular, não há mais o que esperar.

As inquietações sugerem um planejamento contínuo, que, mesmo sendo complexo e difícil de construir seja flexível para resistir às mudanças e às intempéries do cotidiano, pois, mesmo sendo visível a descrença dos servidores, é real a esperança que a maioria exhibe. Se, conforme dito popular, não podemos tapar o sol com a peneira, deveremos lembrar que nem só de pão vive o homem, ou seja, nem só de melhores salários e benefícios vivemos. Os servidores precisam das certezas de resolução dos problemas, de inovação no trabalho e da demonstração de firmes propósitos de mudança.

É próprio dos sistemas fechados a estagnação ou a homeostase. Não podemos aceitar a continuidade desse vazio. É certo que nem tudo pode ser modificado, porquanto existem situações que se mantêm por longos anos, até séculos, mas outras, em especial as de que aqui tratamos, existindo o que denominamos de *vontade de querer* da gestão o quadro de descrença muda.

Aliás o que move a mudança é vontade. Ela impulsiona as ações, sejam elas boas ou ruins. Vontade é maior do que inteligência, pois nossa inteligência nos tem permitido identificar os problemas com clareza, por vários mecanismos, no entanto, nossa vontade é fraca e nosso desígnio é efêmero.

É urgente a existência dessa vontade de repensar a situação presente, intento de transformar idéias em realizações, com permanente e continuado trabalho de planejamento coletivo e integrado do que podemos realizar, com avaliação, replanejamento, análise de resultados e *feedback* para os envolvidos.

E se é verdade que a boca fala do que o coração está cheio, é provável que no coração dos servidores morem dois gigantes de igual força: descrença e esperança, que se travestem de impressão na voz silenciosa de um diário expectador.

3.4 – Expectativas e revelações sobre a avaliação de desempenho e os relatórios anuais

Nossas expectativas durante o trabalho eram enormes e, ao mesmo tempo em que obtínhamos os dados, também nos perguntávamos se haveria mesmo a possibilidade de utilizar tais resultados em algum fim útil, visto que no serviço público há dificuldade de continuidade de algumas ações. Em alguns ambientes, ouvíamos conversas desanimadoras sobre os rumos que seriam tomados, mas também alimentávamos a coragem quando alguém manifestava alegria pela oportunidade de participar da pesquisa e, principalmente, quando os servidores que não foram sorteados na amostra queriam responder os questionários!

Por muitas vezes, corria um frio na espinha quando as vozes de desânimo de alguns servidores se repetiam, alertando-nos para o fato de a coleta não servir para nada. Para que tanto trabalho, diziam alguns, valeria a pena? Um dia, pensava sem revelar, aquele desânimo se transformaria em entusiasmo. Sabia muito bem que tal descrença não era “privilégio” apenas da Universidade, mas atmosfera reinante na maioria dos ambientes do serviço público, mas também as pessoas cheias de esperança que encontrávamos no caminho,

além de fornecerem respostas às perguntas que solitariamente nos faziam também nos impulsionavam a seguir.

Esses poucos 24 anos de serviço público não apagaram o encanto pela vida, a vontade de lutar, e tampouco o entusiasmo pelo trabalho. Acreditamos nas mudanças e embarcamos sem temor nessa nave que se chama esperança com ação. Por essa razão, não nos deixamos contaminar pela descrença, e cremos ser por isso que a nós ela sempre incomodou.

Entre altos e baixos, nunca perdemos o ânimo que nos acompanha em todos os momentos da vida. Alegra-nos porém o fato de podermos ouvir a voz da Universidade, compreender seu grito e aprender um pouco, tanto sobre o objeto de estudo sobre o qual nos debruçáramos, quanto sobre a própria universidade, um local privilegiado de trabalho que muitos servidores não conseguem enxergar.

Há que se amar a vida para gostar do trabalho e não tê-lo como fardo pesado, e sim como uma grande oportunidade que muitos buscam neste País e não conseguem encontrar. Assim, lembrando o chanceler Edson Queiroz, empresário de sucesso do Ceará, pontofinalizamos o que chamamos de intrigante e saudável viagem nesse universo, até aquela época, pouco familiar: *“Se algum um dia vocês forem surpreendidos pela injustiça ou pela ingratidão, não deixem de crer na vida, de engrandecê-la pela decência, de construí-la pelo trabalho!”* (Jornal Diário do Nordeste: 10 de novembro de 2003, coluna Opinião). Por isso deverá haver saídas no aparente caos, pois tudo isso é a vida. Todas as lutas inglórias devem ser vistas como impulso para nova caminhada.

Os dados dessa pesquisa, realizada pela SRH em 2002, a que chamamos carinhosamente, neste trabalho de intrigante e saudável viagem, revelaram o pensamento dos servidores sobre a sistemática de avaliação de desempenho do pessoal técnico-administrativo, implantada na UFC em 1992, conforme apresentaremos na seqüência abaixo em conformidade com as questões que levantamos:

A primeira pergunta foi qual o **conceito dos servidores sobre o processo de avaliação de desempenho**. A resposta obteve comportamento diferenciado, segundo a função/nível do servidor, conforme veremos:

Os ocupantes de funções de chefia, assim como os servidores de nível superior, avaliaram o processo como predominantemente regular. Esses dois grupos apresentam avaliações muito semelhantes, com exceção da avaliação péssimo, que, entre os ocupantes de cargo de chefia, corresponde a 2,4% e dos servidores de nível superior se igua-la a 18,7%;

Os servidores de nível intermediário avaliaram o processo de uma forma mais otimista do que os servidores de nível superior. Entre esses, 34,7% acham bom o processo de avaliação, contra 24,0% dos servidores de nível superior.

Os servidores de nível de apoio possuem, entre todos os outros níveis, a avaliação mais otimista. Entre os pesquisados, 42% avaliaram o processo como bom, 22% como ótimo e 22% como regular. Os conceitos ruim e péssimo, somados, totalizam 14%, enquanto nos outros níveis a avaliação predominante foi a regular.

As fases realizadas no processo de avaliação também apresentam comportamento diferenciado em relação a função/nível do servidor:

Em relação à fase A (auto-avaliação) a grande maioria dos servidores respondeu que tal fase é realizada, porém com percentuais estatisticamente diferentes. Entre os servidores ocupantes de cargo de chefia, 97,7% dizem realizar tal fase. Esse percentual é muito próximo dos servidores de nível superior, quando 97,4% responderam haver essa fase. O percentual de servidores de nível de apoio que responderam haver tal fase, porém, diminui para 84%, seguido dos servidores de nível intermediário, com 89%.

Em relação à fase B (avaliação pela chefia), assim como na fase A, a grande maioria dos servidores respondeu que tal fase é realizada, que de modo análogo apresentam percentuais estatisticamente diferentes. Entre os servidores ocupantes de cargo de chefia, todos (100%) os entrevistados dizem realizar tal fase. Esse percentual diminui um pouco entre os servidores de nível superior, que responderam haver essa fase - 93,5%. O percentual de servidores de nível intermediário que responderam haver tal fase é o menor de todos, com 86,7%, seguido dos servidores de nível de apoio, com 90%;

Em relação à fase C (reunião entre avaliador e avaliado), a maioria dos entrevistados respondeu não haver tal fase, sendo ainda mantido o maior percentual de respostas positivas (havendo essa fase) entre os servidores ocupantes de cargo de chefia, 37,2%, seguido do percentual de servidores de nível superior 28,6%. Os servidores de nível intermediário e de apoio apresentam respostas positivas, respectivamente, 16,2% e 12%;

Em relação à fase D (reunião entre avaliador e avaliados), a maioria dos entrevistados respondeu não haver tal fase. Os ocupantes de cargo de chefia, juntamente com os servidores de nível intermediário, são os que apresentam os menores percentuais de respostas positivas, respectivamente 11,6% e 10%. Próximo destes estão os servidores de nível superior, que apresentam um percentual de respostas positivas de 13%;

Analisado-se simultaneamente todas as fases, mais da metade dos entrevistados afirma serem realizadas somente as fases A e B. Com isso, observa-se descumprimento ao item 9.4 do Manual de Instruções da Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos.

Na opinião dos servidores entrevistados, **a avaliação de desempenho realizada ano a ano tem servido** basicamente: entre os ocupantes de cargo de chefia, para possibilitar a progressão funcional por mérito (69,8%) e atender a um dispositivo legal (58,1%), sendo que aproximadamente metade desses respondeu simultaneamente os dois itens; entre os servidores de nível superior, assim como os ocupantes de cargo de chefia, os maiores percentuais de respostas também foram para possibilitar a progressão funcional por mérito (53,2%) e atender a um dispositivo legal (66,2%), sendo que 40% desses responderam simultaneamente os dois itens; entre os servidores de nível intermediário, merece destaque somente a resposta para possibilitar a progressão funcional (53,8%) e entre os servidores de nível de apoio nenhuma das respostas teve mais de 50% de afirmações positivas.

Analisando-se de uma forma global a questão, pode-se observar que, para a maioria dos servidores com maior possibilidade crítica (nível superior) e chefes, a avaliação de desempenho é apenas um dispositivo legal para possibilitar a progressão funcional; dos servidores de nível de apoio, nenhum quesito pode ser destacado como sendo a utilidade da avaliação de desempenho; dos servidores de nível intermediário, a utilidade da avaliação de desempenho, para servir a um dispositivo legal, não pode ser destacada, assim como a resposta simultaneamente aos dois itens de maior peso de respostas, entre os chefes e servidores de nível superior, pois entre os que responderam que a avaliação de desempenho serve para possibilitar a progressão funcional, pouco mais da metade respondeu que esta serve para atender a um dispositivo legal, sendo 24,3% o percentual de respostas simultâneas a esses dois itens.

Os dados aqui apresentados demonstram a necessidade de repensarmos a avaliação de desempenho na UFC a partir dos objetivos definidos no item 3 do Manual de Instrução da Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos.

São eles:

- ✚ Estimular o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos;
- ✚ Promover um melhor relacionamento chefia x servidor e servidor x servidor;

- ☛ Contribuir para o aumento na adequação da relação servidor x trabalho realizado;
- ☛ Identificar a necessidade de aperfeiçoamento dos servidores em determinadas áreas de trabalho;
- ☛ Diagnosticar situações-problemas em relação ao servidor/Instituição;
- ☛ Contribuir para o melhor aproveitamento dos recursos humanos da Instituição;
- ☛ Levantar a necessidade de acompanhamento, readaptação ou remoção do servidor; Facilitar o desempenho das chefias no que se refere à melhoria dos mecanismos de ação gerencial; fornecer subsídios para o dimensionamento da força de trabalho na Instituição; e
- ☛ Possibilitar a operacionalização da progressão funcional por mérito.

Os dados revelam que apenas este último objetivo foi destacado com relevância pelos servidores.

Na perspectiva de GIL (1994: 84), a avaliação vai muito mais além, quando se constitui de *meio para desenvolver os recursos humanos na organização*. Segundo ele, graças à avaliação, torna-se possível: definir o grau de contribuição de cada empregado; identificar aqueles que possuem qualificação superior à exigida para o cargo; promover treinamentos adequados às reais necessidades do trabalho; promover autoconhecimento e autodesenvolvimento dos indivíduos; redefinir perfis requeridos para ocupantes de cargos de chefia e obter subsídios para remuneração e elaboração de planos para desempenhos insatisfatórios.

Bergamini e Beraldo (1988: 13), no livro *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*, afirmam que, em termos institucionais, a avaliação pode se caracterizar como processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre pessoas, propondo revisão e atualização mais permanente do seu próprio comportamento.

Quanto ao item que indaga se **o servidor que atingiu a última classe/padrão de sua categoria deve ser avaliado**, os servidores não apresentam comportamento diferenciado em relação ao nível do servidor, porém, entre chefes e subordinados, existe um comportamento diferenciado. Enquanto 90,2% dos ocupantes de cargo de chefia responderam que o servidor que atingiu a última classe/padrão de sua categoria deve ser avaliado, apenas 71,2% dos servidores subordinados responderam da mesma forma.

Se considerarmos a avaliação apenas do ponto de vista do desempenho, ainda assim, é necessário que o servidor que chegou ao final de sua carreira na tabela seja avaliado, pois, afinal de contas, estando ele na ativa, deve continuar desempenhando bem as atribuições do seu cargo e sendo por isso avaliado.

A chegada ao final da tabela não garante a excelência no desempenho nem sua exclusão no processo. Considerando a avaliação como propiciadora de desenvolvimento dos recursos humanos na organização, Gil (1994: 84) compreende que “*não há o que discutir*”, é necessário avaliar contínua e permanentemente o trabalho realizado, independentemente de idade e tempo de serviço do trabalhador.

Quando questionados sobre **a necessidade de o chefe ser avaliado pelo conjunto de servidores com os quais trabalha**, os servidores, assim como os ocupantes de cargos de chefia, não apresentaram diferenças significativas em suas respostas. Regra geral, aproximadamente 84% dos entrevistados responderam que os chefes devem ser avaliados. Nessa questão, Gil (1994: 88) atenta para a necessidade dos avaliados avaliarem seus chefes e denomina este processo de avaliação invertida. Ressalta que, para isso, é necessário um planejamento coletivo, envolvendo avaliadores e avaliados e, assim, sejam reduzidos os índices de insucesso no processo avaliativo.

Parafraseando Demo (1996), quando na capa do livro *Avaliação Sob o Olhar Propedêutico* afirma que, “*só pode avaliar bem quem é bem avaliado*”, mesmo parecendo frase de efeito, ou aparentemente voltada apenas para a educação, a compreensão é comum a qualquer tipo de avaliação. É o mesmo que saber que a avaliação de um trabalho coletivo não pode ser uma via de mão única. Para se avaliar bem, é necessário que também sejamos avaliados.

Na **desvinculação da progressão funcional**, os servidores, assim como os ocupantes de cargos de chefia, não apresentaram diferenças significativas em suas respostas. Regra geral, aproximadamente 35% dos entrevistados responderam que a avaliação de desempenho deve ser desvinculada da progressão funcional. Há que se dialogar com os servidores sobre essa desvinculação, já que, para a maioria dos pesquisados, a avaliação só tem servido para progressão funcional.

No questionamento de **como se sente o servidor no momento da avaliação**, os servidores, assim como os ocupantes de cargos de chefia, não apresentaram diferenças significativas em suas respostas. Pode-se destacar que, de modo geral (67,2%), sentem-se

tranqüilos no momento da avaliação, não merecendo destaque, entre qualquer dos níveis dos servidores, nenhum outro sentimento.

Quando os ocupantes de cargo de chefia foram questionados sobre **as principais dificuldades encontradas como avaliadores**, nenhum dos quesitos questionados merece destaque, por apresentarem um percentual inferior a 50% de respostas positivas.

Em relação **às mudanças no processo de avaliação**, a maioria dos ocupantes de cargo de chefia (51,3%) destaca que os instrumentos devem ser mudados, bem como planejar as atividades do setor com os servidores, e também com eles, avaliaria os resultados a cada bimestre ou trimestre, reprogramando o que fosse necessário (53,8%).

Cabe ressaltar, porém, que, na avaliação simultânea desses dois itens mencionados, dos que mudariam os instrumentos, apenas 35% também responderam que planejar as atividades do setor com os servidores; e dos que planejar as atividades do setor com os servidores, apenas 33,3% mudariam os instrumentais.

Sobre os instrumentais Beraldo e Bergamini (1988: 13) afirmam que a avaliação de desempenho deve ser muito mais uma questão de atitude que de técnica, sendo o instrumental apenas objeto intermediário no sentido de preparar a organização para a conquista gradativa da remoção dos obstáculos à interação das pessoas. Sobre o planejamento, também se reporta Gil (1994: 86), asseverando que é necessário um planejamento coletivo envolvendo avaliadores e avaliados.

A fala dos servidores registrada em diário de campo, revelou descrença em relação à sistemática. Conforme os dados acima os servidores conceituaram a avaliação como regular mas, segundo o Relatório Anual de Avaliação de Desempenho, a maioria dos servidores é avaliada com excelente desempenho, conforme veremos nas tabelas abaixo.

ANO 1998

Total de servidores avaliados = 3.069		
Total de servidores não avaliados = 215		
NOTAS	QUANTIDADE DE SERVIDORES	%
Nota 02 (dois)	13 servidores	0,92
Nota 03 (três)	01 servidor	0,03
Nota 04 (quatro)	04 servidores	0,13
Nota 05 (cinco)	44 servidores	1,43
Nota 06 (seis)	10 servidores	0,32
Nota 07 (sete) (máxima)	2.997 servidores	97,6

Parte dos dados do Relatório Anual da Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos, relativo ao ano de 1998, fornecido pela Divisão de Acompanhamento e Avaliação/DDP/SRH.

ANO 2001

Total de servidores avaliados = 2.954		
Total de servidores não avaliados = 190		
NOTAS	QUANTIDADE DE SERVIDORES	%
Nota 02 (dois)	03 servidores	0,10
Nota 03 (três)	03 servidores	0,10
Nota 04 (quatro)	05 servidores	0,16
Nota 05 (cinco)	22 servidores	0,74
Nota 06 (seis)	14 servidores	0,47
Nota 07 (sete) (máxima)	2.907 servidores	98,4

Parte dos dados do Relatório Anual da Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos, relativo ao ano 2001, fornecido pela Divisão de Acompanhamento e Avaliação/DDP/SRH.

ANO 2002

Total de servidores avaliados = 2.902		
Total de servidores não avaliados = 57		
NOTAS	QUANTIDADE DE SERVIDORES	%
Nota 02 (dois)	04 servidores	0,13
Nota 03 (três)	01 servidores	0,03
Nota 04 (quatro)	06 servidores	0,20
Nota 05 (cinco)	31 servidores	1,06
Nota 06 (seis)	05 servidores	0,17
Nota 07 (sete) (máxima)	2.854 servidores	98,34

Parte dos dados do Relatório Anual da Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos, relativo ao ano 2002, fornecido pela Divisão de Acompanhamento e Avaliação/DDP/SRH.

Podemos concluir que a sistemática é regular, porque, entre outras coisas, não tem chegado aos seus objetivos, mas atinge, mesmo de forma equivocada, um que pode possibilitar a progressão com aumento de salário. E se assim acontece parece não ter importância o fator desempenho, e sim o que possa possibilitar melhores salários. Muitos vêem essa realidade, mas até o momento ela não tem sido repensada.

3.5 – Primeiras idéias conclusivas

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

A predominância na realização das fases A (auto-avaliação) e B (avaliação pela chefia imediata) durante o processo de avaliação, sem relevância para as demais, contraria as orientações do Manual de Instrução.

A pesquisa revelou ainda que a avaliação de desempenho tem servido basicamente para possibilitar a progressão funcional sem o atingimento dos demais objetivos previstos no referido manual. Seus dados revelam, também, que 90,2% dos chefes e 71,2% dos servidores

nos três níveis concordam que os servidores que já atingiram a última classe-padrão de sua categoria devem ser avaliados. Importante também é ressaltar que, em geral, 84% dos pesquisados nos quatro níveis responderam que os chefes devem ser avaliados pelos servidores com os quais trabalham.

Causou-nos estranheza o fato de 35% dos servidores responderem que, a avaliação deve ser desvinculada da progressão funcional, como também o dado que afirma que, 67,2% dos servidores em todos os níveis se sentem tranquilos no momento da avaliação.

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

Observamos que a pesquisa estratificada por nível identificou pensamentos comuns e divergentes e maior e menor grau de otimismo em relação às questões. Os questionários não possibilitaram descobrir relações perceptíveis com o nível de instrução predominante em determinadas categorias, visto que, à exceção dos cargos de nível superior, os demais possuem servidores com grau de instrução superior e inferior ao exigido para o cargo. Em muitos casos, percebemos razoável sintonia nas respostas dos servidores ocupantes de cargos de chefia com os de nível superior, e maior distância quando comparados com as respostas dos servidores de nível intermediário e apoio, apenas em algumas questões.

Em relação à problemática anunciada para a realização da pesquisa, os resultados revelaram moderado grau de satisfação dos servidores quanto ao processo de avaliação e preocupante sentimento de tranquilidade.

CAPÍTULO IV - A GÊNESE DO MEDO DA AVALIAÇÃO NO TRABALHO DAS INSTITUIÇÕES, AS NOVAS TENDÊNCIAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM EDUCAÇÃO PARA AUTOCRESCIMENTO

O autodescobrimento é o clímax de experiências do conhecimento e da emoção, através de equilibrada vivência. Não se trata de uma gincana mental, mas de uma sincera observação de si mesmo. Ao descobrir-se torna-se livre, se domina, se conquista, movimentando-se com sabedoria por toda parte, idealista e amoroso, superando as injunções pressionadoras e amesquinhantes.

(Divaldo Franco)

Uma visão sobre o objeto de estudo de um modo geral nos remete a uma pergunta particular: a avaliação tem ocasionado distorções pelo seu mau uso, e naturalmente, por isso causa medo em avaliador e avaliados? Onde nasce tanto receio com a avaliação, qual a gênese do medo tão presente na prática avaliativa, no âmbito da escola e no trabalho? Num primeiro instante, dialogaremos com alguns autores que apontam algumas razões para o medo da avaliação.

Em seguida comentaremos sobre as práticas avaliativas nas instituições acerca da necessidade de freqüente processo de avaliação institucional, as novas tendências da avaliação de desempenho e as possibilidades de uma educação que desenvolva nos indivíduos, de um modo geral, ação com reflexão que possibilite o autocrescimento sem medo.

4.1 – A Gênese do medo da avaliação

É comum observamos um certo pânico nos olhos de qualquer expectador, quando pronunciamos a palavra avaliação. Em qualquer situação em que ela se faça presente, parece reaver a idéia de provas, testes, reprovação etc.

Não é um tema novo, e tem sido preocupação de muitos estudiosos que analisam esse fenômeno. Luckesi (1998: 24) comenta que o medo é um fator importante no processo e controle social e quando internalizado, passa a ser um freio às ações indesejáveis. Daí, afirma ele, o Estado, a Igreja, a família e a escola utilizarem-se do medo de forma exacerbada.

O medo gera submissão forçada e habitua a criança e o jovem a viverem sob sua égide. Reiterado, gera modos permanentes e petrificados de ação. Produz não só uma personalidade submissa como também hábitos de comportamento físico tenso que conduzem

às doenças respiratórias, gástricas, sexuais etc, em função dos diversos tipos de stresses permanentes.

Essa avalanche de medo produz a sociedade do medo. Castigo produz medo, a ameaça enseja medo, a vida na cidade grande origina medo, a falta de emprego fabrica medo e a possibilidade de perdê-lo tem por consequência medo ainda maior. Por isso que nas empresas privadas a avaliação sugere um medo maior e real, a possibilidade de demissão, o que não acontece nas organizações públicas.

Para Franco (1998: 21), *“decorrentes dos referidos fatores sociológicos, das pressões psicológicas, dos impositivos econômicos, o medo assalta o homem, empurrando-o para a violência irracional ou amargurando-o em profundos abismos de depressão”*. Quem não conseguir seguir a correnteza da nova ordem fica afogado no rio volumoso, perde o respeito por si mesmo, aliena-se e sucumbe.

Assim alunos e trabalhadores formam a sociedade amedrontada de hoje. É claro que as gerações anteriores também cultivaram seus medos, mas estes eram de origem atávica e de receios ocasionais, não tinham a tintura de hoje que apavora, cria pânico.

Conviver com o medo desde a gestação já constitui rotina dos seres que aportam nesse novo mundo. É também certo que muitas causas matrizes do medo se encontram no cerne do próprio ser, mas a ciência ainda desconhece essas predisposições e acaba apenas por denominá-las de causas genéticas, congênitas, inatas, portanto, ainda não profundamente estudadas.

Mas a verdade é que, apesar das causas desconhecidas dos medos que sentimos, o motivo e a forma como as avaliações vêm sendo conduzidas numa sociedade estruturada em classes como é a nossa e, portanto, de modo desigual, a avaliação tem servido para a seletividade, pois está sempre muito mais associada com a reprovação, demissão ou exclusão do que com a emancipação, com a construção ou transformação.

Quando deixa de analisar os motivos do desempenho de cada aluno ou trabalhador e os classifica por meio de número, passa a ser injusta, portanto aí também pode residir o medo da avaliação, que não sendo extremamente justa também causa medo.

Outro receio se encontra nas avaliações que não são precedidas de auto-avaliação. Possivelmente se conduzida seriamente minimizaria tal medo, pois todos, indistintamente da situação em que se encontrariam, como avaliados e avaliadores, estariam pois, submetidos ao

mesmo processo, e depois, avaliados e avaliadores crescendo na medida em que submetem-se aos mesmos propósitos a que submetem os outros.

Ambos, avaliadores e avaliados, estariam em par de igualdade e poderiam encontrar na avaliação uma ferramenta de trabalho e um dispositivo escolar propiciador de crescimento profissional e pessoal, contribuindo para um melhor desempenho na aprendizagem escolar e não seria mais esse elemento excludente que elimina.

À medida que a consciência das pessoas se expande com esses mecanismos de introspecção, por meio da auto-avaliação, as pessoas se libertam, se agigantam, recuperam a identidade e humanizam-se definitivamente, minimizando o medo de ontem e de agora.

O processo é o mesmo no trabalho quando a avaliação de desempenho se desenvolver num clima de comprometimento mútuo, em que avaliados e avaliadores abandonarem a idéia de que a avaliação tem como objetivo apenas punir ou premiar.

4.2 – Avaliação institucional permanente - uma necessidade

Seguindo um pouco a mesma linha de raciocínio que vínhamos desenvolvendo sobre o pânico causado pela avaliação entendemos que a avaliação institucional, se também tratada com devido cuidado poderá contribuir para a criação de uma nova cultura sobre avaliação.

A avaliação institucional é o conhecimento da organização com o intuito de observar se as políticas, diretrizes e ações planejadas estão sendo operacionalizadas, considerando as expectativas sociais, as exigências científicas, tecnológicas e humanísticas.

Na visão de Dias e Balzan (2000: 7) é patrimônio das instituições educacionais e na perspectiva de (Ristoff 2000: 45), nesta mesma obra, *“é importante para conhecer como se realizam e se inter-relacionam as tarefas acadêmicas em suas dimensões de ensino, pesquisa, extensão e administração”*.

Acrescentam que avaliar é importante para impulsionar um processo criativo de auto crítica, uma forma de estabelecer compromissos com a sociedade, de repensar objetivos, modos de atuação e resultados; serve para estudar, propor e implementar mudanças no cotidiano das atividades acadêmicas e para planejar a partir da avaliação, e ainda, para evoluir etc.

A avaliação institucional na perspectiva de Dias (2000: 53) “*ultrapassa amplamente a questão das aprendizagens individuais e busca a compreensão das relações e das estruturas*”. Daí ser necessário que esteja constantemente se avaliando, especialmente pela complexidade e pela multiplicidade de ações e relações que desenvolve no seu interior e fora dele.

A exigência da avaliação tem crescido na mesma proporção em que aumenta a crise das universidades, em grande parte em virtude das dificuldades orçamentárias e da sua crescente incapacidade de responder satisfatoriamente às múltiplas, complexas e até mesmo contraditórias demandas que lhe são cumulativamente postas (Dias. 2000: 55).

Entretanto, a exigência da avaliação, ainda que posta de modo equivocada, como nos termos de “*a universidade é ineficiente e precisa ser avaliada*”, apresenta o mérito de admitir a diferenciação (p.55).

É possível que a ausência da avaliação tenha, de alguma forma, acumulado tantos problemas dentro da Universidade e fora dela, que hoje nos deparamos com uma indagação muito própria presente no pensamento dos seus técnicos: “*Se a universidade tem tanta gente competente e com poder de decisão, por que as coisas não mudam?*” (Comentário de um técnico de nível superior, durante a coleta e dados do trabalho de pesquisa sobre a avaliação de desempenho – julho /2002).

Partindo dessa indagação, fica evidente que a necessidade de avaliações sistemáticas e permanentes na instituição tornam-se urgentes. Não apenas a avaliação do ensino e da pesquisa, “*menina dos olhos*” de muitos, mas de todas as atividades desenvolvidas na instituição, pois que formam uma cadeia e ao mesmo tempo uma teia de relações.

Mesmo que ainda não haja um gigantesco processo de avaliação institucional, como pensam os idealizadores, urge que sejam feitas avaliações permanentes no interior das unidades, alinhadas a um planejamento integrado com a participação de todos os seus segmentos. Não necessita ser um grande evento, nem gerar publicidade, basta que comece a acontecer e que seja permanente.

Na verdade, a palavra evento, quando pronunciada pausadamente, apresenta sinonímia diferente e de tom jocoso. *Evento* (é um vento, què passa).

Na maioria das vezes, os dados de grandes eventos transformam-se em livros, mas o trabalho contínuo e exaustivo com os dados coletados, e que poderiam ser trabalhados para o melhoramento da instituição, passam apenas a enfeitar bibliotecas e livrarias, e nada mais.

Sem propósitos de continuidade, a avaliação serve apenas para coletar dados e estes, sozinhos, servirão para apresentação em congressos ou encontros científicos, dando ao avaliador ou à instituição que promoveu o trabalho títulos honoríficos e nada mais.

Ao conduzir um processo de avaliação planejada e permanente numa instituição como a universidade não se pode desconsiderar que fatos novos estarão sempre surgindo, e então é preciso revê-los com frequência e em tempo. Isso é possível pela característica de flexibilidade que possui todo planejamento. Talvez tenhamos que ter o cuidado para não flexibilizar demais, ao ponto de negligenciar sua efetividade, observando todos os aspectos nele contido.

O comentário da servidora remete a algumas indagações: uma administração competente pode prescindir de um continuado processo de planejamento e avaliação? Como administrar uma casa sem olhar para todos os cantos que ela possui e observar o que está sendo construído ou destruído antes de pôr tudo a perder? Se na universidade é que aprendemos tudo o que acabamos de expor, e se ela é por natureza produtora do conhecimento, possuindo em seus quadros tanta competência, como se permitir tanta descrença?

É simples, não precisa ir muito além, inteligência sem ação é nada. Além da visível descrença no serviço público, sem o acompanhamento sistemático de todas as atividades em uma organização mesmo com os melhores profissionais, essa grande casa ruirá, pois se encontrará sempre dividida entre o que apenas sabem fazer mas não fazem e os que fazem. Se entre quem sabe e quem faz não houver compromisso, planejamento e avaliação, não haverá saber que resista. Parece que isso é óbvio em tudo na vida.

Uma máxima evangélica diz que “uma casa dividida rui” todavia quem arrebentaria um feixe de varas que se agregam em união de forças? E Paulo o apóstolo (Co – 14: 8) comenta: “*Por que se a trombeta der sonido incerto, quem se preparará para a batalha?*”. Sábios alertas que se assentam muito bem em qualquer trabalho, em qualquer instituição ou empresa.

Sem sonido certo e numa casa dividida, caminharíamos fatalmente para o que se constata hoje. As competências se transformam em lâmpada de luz fraca, e luz fraca não ilumina toda a extensão de uma casa, alguns cômodos ficarão no escuro. E se as paredes da casa estão separadas, divididas, haverá muitos espaços vazios. Por eles o vento passará, e lentamente fará ruir-lhe as paredes. Mais adiante, ninguém mais desejará morar nesta casa. É o que já se ouve nas conversas dos futuros vestibulandos; “*a universidade pública já não é*

mais a mesma, dizem que lá tudo é sucata, e as coisas, para serem resolvidas, só a custa de greve. Dá até medo. Talvez tenhamos que pagar mesmo nossos cursos superiores". Este foi o comentário de um aluno aos colegas e a um professor do ensino médio de escola particular, sobre escolha de cursos, em novembro de 2003.

Se muitos começarem a pensar assim, é fácil constatar qual será o futuro da universidade pública com tantas faculdades sendo criadas. Os que vinham em busca do conhecimento que nessa casa existia já não mais virão, porque logo compreenderão que todo o conhecimento que ela possuía não foi suficientemente forte para sustentá-la de pé.

Para avaliar, é necessário um planejamento com somido certo e com idéias compartilhadas, porque vinte ou trinta homens unidos por um pensamento comum são mais fortes do que cem que não se entendam. Alinhados pelos mesmos propósitos de acertar e utilizando-se de continuados processos de planejamento e avaliação, não haverá quedas, apenas pequenos tropeços naturais com os quais muito se aprenderá.

4.3 – As novas tendências da avaliação de desempenho

É sabido que o potencial humano representa o recurso estratégico da organização, capaz de lhe permitir o diferencial necessário para a busca da excelência do desempenho institucional e o pleno atendimento de sua missão.

Para isso, é imprescindível o desenvolvimento humano e profissional das pessoas que compõem a organização, buscando sobretudo estimulá-las na direção do alcance dos objetivos e metas institucionais.

Algumas ações são necessárias no sentido de colaborar na formação de uma consciência do servidor que o faça conhecer o valor e significado do seu trabalho, desenvolver entusiasmo e ter credibilidade na organização que trabalha. É importante que ele saiba que deve assumir perante a coletividade o compromisso de servi-la, tendo como dever indeclinável agir segundo os preceitos da lei e da moral da Administração Pública, pois tais preceitos expressam a vontade dos cidadãos e condicionam os atos a serem praticados no desempenho das funções. Assim, um servidor público não pode se sentir dono do seu próprio mundo no cumprimento dos seus deveres e agir como se lhe aprouver.

Por outro lado, este servidor deve ser preparado adequadamente para o exercício do cargo entre seus pares e perante a sociedade, tendo reconhecido o valor do seu trabalho.

Para isso a preparação adequada para a avaliação regular do seu desempenho a partir de objetivos claramente definidos e, no reconhecimento do seu valor e mérito, se faz necessária.

Possivelmente para alcançar um alto desempenho profissional e institucional, uma organização precisa ter claramente definida sua missão e construir uma visão de futuro coletivamente; precisa ter persistência, continuidade e alinhamento para ir além dos problemas. Assim terá melhores indicadores para se avaliar e saberá como avaliar ações e resultados delas demandados.

Conforme o Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública do Governo Federal, Modelo de Avaliação da Gestão Pública, ano 2000 a 2003, Ciclo (2000:14),

a visão de futuro indica o rumo, sinaliza o que a organização deseja ser, projeta expectativas; a constância de propósitos a mantém nesse rumo. É dever indelegável da alta administração estabelecer e compartilhar com toda a organização objetivos de longo prazo que permitam a efetividade de seus projetos e ações.

Nesse futuro esperado para o qual foram traçados novos rumos não caberá mais os complicados processos estruturados e formalizados de avaliação de desempenho, nem o esquecimento de um trabalho planejado e realizado com avaliação qualitativa contínua. Pensando para frente, a avaliação de desempenho se reformula para acompanhar as mudanças que a visão de futuro das organizações apontarem. Na perspectiva de Chiavenato (1997: 360-367), *“Passará a prevalecer o esforço da avaliação qualitativa das pessoas de forma direta sem depender de relatórios sucessivos até chegar ao responsável pelo tratamento da informação e tomada de decisão”*. Para ele, as principais tendências que foram encontradas em empresas bem-sucedidas são:

os indicadores tendem a ser sistêmicos. Visualizando a empresa como um todo e compondo um conjunto homogêneo e integrado que privilegia todos os aspectos importantes e relevantes com planejamento estratégico;

os indicadores tendem a ser escolhidos e selecionados como critérios distintos da avaliação seja para remuneração, premiação, participação nos resultados, promoções, etc;

os indicadores tendem a ser escolhidos em conjunto, para evitar possíveis distorções e para não desalinhar outros critérios da avaliação;

a avaliação de desempenho deverá ser elemento integrador das práticas de RH. Estabelecerá melhor os processos de *provisão*; localizando pessoas adequadas a determinadas tarefas: *De aplicação* - integrando bem as pessoas em seus cargos e tarefas; *De*

manutenção - indicando desempenho e resultados alcançados; *De desenvolvimento* - indicando pontos fortes e fracos e as fragilidades a serem corrigidas; e *Processo de monitoração* - que é proporcionar às pessoas a retroação a respeito do seu desempenho e potencialidades;

a avaliação do desempenho por meio de processos simples e não estruturados.

A avaliação resulta de um entendimento entre avaliador e avaliado, não mais num julgamento superior e definitivo do comportamento do funcionário, gerando compromisso conjunto que proporcione condições necessárias ao crescimento profissional e de outro o alcance de objetivos e resultados;

a avaliação como forma de retroação às pessoas. As pessoas precisam receber retroação. Os cargos estão deixando de ser individualizados para se tornarem socialmente interdependentes e com forte vinculação grupal; as relações interpessoais e o espírito de equipe estão sendo privilegiados. A avaliação neste contexto adquire sentido amplo e abrangente, envolvendo novos aspectos, como competência pessoal, tecnológica, metodológica e social;

a avaliação do desempenho requer a medição e comparação de algumas variáveis individuais, grupais e organizacionais, para que não caia na subjetividade ou na falta de critérios. Ela deve apoiar-se em amplo referencial que fortaleça a consonância em todos os seus aspectos.

a avaliação enfatiza os resultados, as metas e os objetivos alcançados, mais do que o próprio comportamento. Tal ênfase permite três vertentes extremamente interessantes: a desburocratização, a avaliação para cima, que permite que a equipe avalie seu gerente ou diretor, e a auto-avaliação;

a avaliação relacionada com a noção de expectância. A formação de uma consciência nos funcionários de que a excelência no desempenho traz benefícios à organização, mas sobretudo e também benefícios às pessoas envolvidas. Isso eleva o nível da valência positiva, da produtividade e da qualidade no trabalho.

Em síntese, as novas propostas tendem para abordagens humanísticas, Shigunov (2000:85) e levam em consideração os fatores psicológicos do homem. Para tanto os chefes deverão possuir capacidade de liderança, deverão ser ágeis, flexíveis, com visão ampla sobre a avaliação. Somente assim haverá funcionários satisfeitos, comprometidos e envolvidos com as funções e responsabilidades dentro da estrutura organizacional. Paradigmas existentes

sobre o papel da autoridade, o poder e mesmo sobre a pessoa e função dos líderes, devem ser quebrados e ultrapassados.

Somente um demorado e continuado processo de reeducação poderá fazer tudo isso acontecer para chegarmos ao futuro que esperamos.

4.4 – Educação para a avaliação e autocrescimento

Trazemos para este cenário de reflexão algumas idéias sobre educação de eminentes educadores do passado, como Rousseau, Pestalozzi e seus seguidores, por entendermos que não bastam novos modelos de avaliação com reformulações técnicas e de instrumentais para avaliação e autocrescimento, sendo necessário desenvolver um continuado processo de reeducação para os que já se encontram a caminho, e de educação propriamente dita para os que ingressam na vida escolar e posteriormente no mundo do trabalho.

Johann Heinrich Pestalozzi, pedagogo suíço cujas teorias criaram as bases do ensino primário moderno, nasceu e viveu entre os anos de 1746 a 1827; fundou e dirigiu o Instituto Pestalozzi de Yverdon. Descendente de família protestante, estudou Filosofia, Direito e Teologia; foi jornalista e escritor, mas foi no Instituto de Yverdon que encontrou seu verdadeiro destino, o de educador. Esse grande educador suíço chegou a ser considerado como filho espiritual de Rousseau, pela similitude de idéias, e em quem muito se inspirou na sua formação. Rivail, aluno e discípulo de Pestalozzi, é outro educador que dá segmento a algumas as idéias do seu mestre e contribui de forma plural com as reformas do ensino na França do século XIX.

Os pequenos trechos citados neste capítulo são frutos dos registros de uma pesquisa bibliográfica feita em Paris, no ano de 1999, por Edson Audi. Segundo o próprio autor, fez ele uma viagem pelas mesmas calçadas, esquinas, janelas, livros e bibliotecas que registraram o furor das idéias dessa figuras notáveis.

As idéias sobre esse tipo de educação que se ampara e se mobiliza no respeito à liberdade interior em busca de uma verdade que contraria o direito do mais forte, nascem com;

Jean-Jacques Rousseau, escritor e filósofo suíço (1712 – 1778) foi um grande renovador do sistema político e social de sua época, e é o pai da democracia moderna. Seu lema desde o princípio foi “dedicar sua vida à verdade”, a verdade do sentimento, do bom senso e do raciocínio lógico. O pensamento de Rousseau age sobre nossos

sentimentos e coopera para sua transformação e melhora. Ele tratou a educação de uma nova maneira: “o homem natural” deve ser preservado, negando o pecado original. Com o livro “Émile”, ele aprofundou o princípio do respeito da liberdade interior, já evocado em sua obra anterior, o “Contrato Social”. “A educação do homem começa no nascimento; antes de falar ou antes de ouvir, ele já se instrui”. O homem nasce livre, nos diz Rousseau, rejeitando toda autoridade apoiada sobre privilégios naturais ou sobre o direito do mais forte. As obras de Jean-Jacques Rousseau, como o Contrato Social (1762), Émile (1762) e Confissões (1782) exerceram grande influência sobre o pensamento político, nas teorias da educação, e deram uma impulsão ao romantismo do século XIX (AUDI. 1999: 20).

Não bastasse Rousseau, vamos encontrar um apaixonado pela arte de ensinar e pela possibilidade de direcionar os jovens na investigação da verdade. Foi Pestalozzi que criou uma nova metodologia de ensino, onde aplicou teorias próprias e aprofundou, na prática, teses de Jean-Jacques Rousseau. Ele confessa essa influência decisiva em *No canto do cisne, e afirma o que Emílio e o Contrato Social de Rousseau causaram em sua vida: Diz ele: “Os princípios de liberdade, exaltados por Rousseau e apresentados sob uma forma de ideal, fortaleceram em meu coração o desejo de encontrar um campo mais vasto, onde pudesse ser útil ao povo”*. (p.11)

Conforme cita Audi (1999: 11), no Instituto dirigido por este célebre educador, o ensino era diferente e para tal afirmativa reporta-se ao que escreveu Ackermann, aluno de Pestalozzi em Yverdon.

o ensino ali era essencialmente heurístico, Isto é, o aluno é conduzido a descobrir por si mesmo, tanto quanto possível por seu esforço pessoal, as coisas que estão ao alcance de sua inteligência, em vez de lhe serem ministrados dogmaticamente pelo método catequético.

Comenta o pesquisador (1999:12) que Pestalozzi fundou o edifício do ensino novo, partindo do princípio de que a intuição é a fonte de todos os nossos conhecimentos.

- 1 – A intuição é o fundamento da instrução.
- 2 – A linguagem deve estar ligada à intuição.
- 3 – A época de ensinar não é a de julgar e criticar.
- 4 – O ensino deve seguir a via do desenvolvimento e jamais, a da exposição dogmática.
- 5 – A individualidade do aluno deve ser sagrada para o educador.

6 – As relações entre mestre e aluno, sobretudo no que concerne à disciplina, devem ser fundadas no amor e por ele governadas.

Naquele Instituto, segundo Roger de Guimps, citado por Audi (p 17), os alunos gozavam de grande liberdade, podiam sair e entrar a qualquer hora, mas as crianças não se prevaleciam disso. Tinham em geral 10 horas de aula por dia e cada lição durava uma hora, seguida de um pequeno intervalo, durante o qual, ordinariamente, se trocava de sala.

Informa Marc-Antoine Jullien a Audi (p 17), que todos os ramos do conhecimento eram ali ensinados pelos homens mais notáveis: Noções gerais de Mineralogia, Botânica, Zoologia, Anatomia comparada, História Natural, Elementos de Fisiologia e Psicologia, lições de Física Experimental de Química, estudos de línguas: Grego, Latim, Italiano, Inglês, Francês e Alemão, Matemática e Aritmética Superior, Álgebra, Geometria e Trigonometria, Mecânica e Astronomia, Astronomia e Geografia Matemática, Belas Artes, Desenho, Música, Geografia e Política Civil, Geografia Geral e a História Civil, Instrução Religiosa e Moral, Ginástica, Trabalhos Manuais de cartonagem e jardinagem.

Afirma Alves (1997: 232) que Pestalozzi é um dos autores mais profundos e proeficientes na área de educação. Em sua análise dos três estados - Natural ou Primitivo, Social e Moral - ele demonstra a passagem do homem pela animalidade inferior, sujeito aos instintos, passando ao Estado Social, sujeito às leis sociais que lhe coíbem os impulsos, mas que necessita chegar ao Estado Moral, onde os sentimentos superiores passam a reger sua vida, em plena autonomia. Mas existe garantia de se chegar a esse Estado Moral, pois o homem possui o germe da razão e do sentimento. Por isso Pestalozzi definiu educação “*como desenvolvimento natural, progressivo e harmonioso de todos os poderes e faculdades do ser*” (p. 323).

Seguindo essas idéias, vamos encontrar, também na França, o professor Denizard-Hippolyte-Léon-Rivail. Conforme Sausse (1993: 13-14 e 78-79), um dos mais eminentes alunos e discípulos de Pestalozzi, conhecedor de algumas línguas como o italiano, alemão etc, foi também um colaborador inteligente e dedicado, que exerceria, mais tarde, grande influência sobre o ensino da França, além de ter se tornado também membro de várias sociedades científicas.

Em 1825, com 25 anos de idade, dirigiu a Escola de Primeiro Grau, onde seguiu os métodos do seu mestre. Como pedagogo publicou numerosos livros didáticos. Apresentou, na mesma época, planos e métodos referentes à reforma do ensino francês. Possuidor do título de professor e de chefe de instituição da Academia de Paris, Rivail estava autorizado a dirigir

escolas, pensionatos e instituições, pelo grão-mestre da universidade e ministro da Instrução Pública da França. Fundou o Instituto Técnico Rivail. Ao conduzi-lo com seriedade e usando uma metodologia inovadora, a instituição produziu rapidamente os resultados desejados, conseguindo um relativo sucesso.

Foi um burguês liberal, convencido pelo ideal republicano de liberdade, igualdade e fraternidade, e pertenceu à geração dos socialistas utópicos que foram frustrados pelos fracassos da revolução de 1848. Organizou em sua casa, à rua de Sèvres, de 1835 a 1840, vários cursos gratuitos [para alunos pobres] de Química, Física e Astronomia Comparada.

Vamos encontrá-lo tempo depois, em 1849, no Liceu Polimático regendo as cadeiras de Filosofia, Astronomia, Química e Física. Dedicou sua vida à educação, convencido de que, só através dela, poderemos melhorar o ser humano, pois é assim que se pronunciou anos antes, em seu discurso de final de ano escolar em Paris, segundo Audi (1999: 34), “ (...) pois a educação é a obra de minha vida, e todos os meus instantes são empregados em meditar sobre essa matéria; feliz quando encontro algum meio novo ou quando descubro novas verdades (...)”.

Os seis princípios adequados ao ensino, segundo Rivail (Audi 1999: 34), nos lembram as idéias de liberdade do homem natural de Rousseau e o respeito à individualidade dos educandos em Pestalozzi, bem como sua especial atenção e amor à educação:

1º Cultivar o espírito natural de observação das crianças, dirigindo-lhes a atenção para os objetos que as cercam.

2º Cultivar a inteligência, observando um comportamento que habilite o aluno a descobrir por si mesmo as regras.

3º Proceder sempre do conhecido para o desconhecido, do simples para o composto.

4º Evitar toda atitude mecânica, levando o aluno a conhecer o fim e a razão de tudo o que faz.

5º Conduzi-lo a apalpar com os dedos e com os olhos todas as verdades.

6º Só confiar à memória aquilo que já tenha sido apreendido pela inteligência.

Quando falamos em educação, tentamos apresentá-la em seu sentido amplo e não apenas como instrução, daí mostrar as idéias desses pensadores que trabalharam com zelo, já naquela época, a verdadeira e necessária educação que transforma.

Rivail se preocupava com o fato de o aluno descobrir por si mesmo as regras e conhecer o fim e a razão de tudo o que faz. Possivelmente um excelente começo de educação diferente para a criança e um processo de reeducação para os adultos quando começarem a desaprender velhos costumes, manias e vícios que os fazem olhar os outros mais que a si próprios.

Outra máxima importante é uma educação sob a primazia do amor verdadeiro, que não se desacoroça, uma poderosa e talentosa arte de educar, como diz Pestalozzi, *“fundada no amor e por ele governada”*. Assim essa educação criaria corpo e sentimento.

Contudo diz Alves (1997: 143), *“não se ensina a amar através de ensinamentos teóricos. O egoísta, o que não dá de si mesmo, não sabe o que é amor, por melhores que sejam as definições a respeito. No campo do sentimento é preciso sentir”*.

Somente o sentimento superior, diz Alves (p. 143), pode servir de estímulo ao desenvolvimento potencial superior que todos trazemos em latência dentro de nós mesmos. O que os educadores precisam fazer é acordar no indivíduo o germe que ele já possui, auxiliando o seu desenvolvimento. Para isso, o próprio educador precisa vibrar em níveis cada vez mais elevados, criando condições para que o educando também aprenda a vibrar de forma superior, ou seja, a amar.

Nesta perspectiva de educação, não basta instruir ou depositar conhecimento teórico, julgar/avaliar ou criticar; é necessário educar sentimentos e colaborar para que o próprio indivíduo realize a construção de si mesmo.

Alves (p 92-93) cita a seguinte passagem de O Livro dos Espíritos: *“trazemos em nós o germe da perfeição e isso está em perfeita sintonia com a máxima evangélica que diz “O Reino dos Céus está dentro de vós”, nos afirma também, que “o homem possui o futuro em si mesmo, o ideal, a meta superior a ser alcançada”, e chega mesmo a afirmar que “tal futuro se localiza nos lobos frontais de nosso cérebro e que representa a conquista futura do Espírito eterno”*. Acrescenta ainda uma afirmação de André Luiz no livro No Mundo Maior – capítulo 4. *“O cérebro real é aparelho dos mais complexos, em que o nosso eu reflete a vida”*.

Para criar uma nova humanidade, pensava Rivail, seria necessário criar um novo ser, para isto, dizia ele, *“teremos que confiar na ciência”*. Reformador e otimista convencido, herdeiro das idéias progressistas do século XVIII, procurava mudar o mundo, apoiando-se sobre as descobertas da ciência e da educação. Acreditava que aquele que estudar as ciências *“rirá da credulidade supersticiosa dos ignorantes. Ele não mais crerá em almas do outro mundo e em fantasmas. Não tomará fogos-fátuos por espíritos”* (AUDÍ: 1999: 36).

Mais tarde, de 1857 a 1868, na França, esse mesmo reformador otimista e progressista cético codificou durante 11 anos uma ciência de transformação que trazia nos seus alvares, ou seja, nas suas primeiras luzes do dia, uma educação de emoções e sentimentos, denominada por ele de ciência de observação e doutrina filosófica, a que chamou de Espiritismo.

Como “*ciência pratica*”, diz ele, “*consiste nas relações que se podem estabelecer com os Espíritos; como filosofia, compreende todas as conseqüências morais que decorrem dessas relações. E como religião leva a criatura de volta ao Criador, religando-o através da educação moral por meio dos ensinamentos de amor do Mestre Jesus*”.

É dele, já com o pseudônimo de Allan Kardec, que surge um conceito mais abrangente sobre educação. “*É pela educação, mais do que pela instrução, que se transformará a Humanidade*” (KARDEC – Obras Póstumas) e acrescenta: “*A educação, se bem entendida, é a chave do progresso moral. Quando se conhecer a arte de manejar os caracteres como se conhece a de manejar as inteligências, poder-se-á endireitá-los, como se endireitam as plantas jovens*”.

Pensava uma educação completa que privilegiasse o acesso ao conhecimento sistematizado que a humanidade construiu, pois dele muito se apoderou ao longo de sua vida, mas que também contemplasse a reforma interior permanente, sem jamais se descuidar das tendências que o ser já trás, que é o que o torna único e assim se apresenta para o mundo.

Lembrava ele que esse homem como argila natural, matéria-prima, precisava ser modelada desde tenra idade, para que, ao tomar forma maior de homem, pudesse se relacionar de maneira justa e honesta com ele mesmo e depois e com seu semelhante.

Em todas as obras que deixou, essa vertente é contemplada como condição primordial para o avanço moral da humanidade.

De Mario (1999: 95), ao tratar de Processo Avaliativo Consciencial (PAC), acentua que os sentimentos e os conhecimentos estão integrados numa dinâmica de desenvolvimento do ser, motivo pelo qual podemos dizer que a razão humana é formada de dois componentes: o intelecto (a racionalidade) e o sentimento (a disposição afetiva). Por isso, nem apenas o Q.I (coeficiente intelectual), nem apenas Q.E (coeficiente emocional), mas ambos, num sistema funcional que chamou de Processo Avaliativo Consciencial (PAC). Assim o ser realiza o autodescobrimento. O PAC conduz a criatura humana a:

 dar valor às experiências situacionais e pessoais;

- ✚ dar e receber cargas de sentimento;
- ✚ desenvolver a capacidade de afetar e ser afetado;
- ✚ vincular-se ao objeto (coisa ou sujeito) afetado e/ou que afeta;
- ✚ provocar relacionamento com o próximo.

Continua De Mario, afirmando que, para se chegar ao Processo Avaliativo Consciencial caminhamos através de tempos educacionais: na infância - o processo reducionista com relações do tipo aceitar-rejeitar, gostar-desgostar, bom-ruim. Na adolescência - processo mais elaborado, estabelecendo apreciação de valores, e na juventude, - processo utilizando hierarquia racional com apoio na ética, no social, na estética ou nas relações.

O ser, ao avaliar (julgar), busca coerência e sistematização de palavras, pensamentos e ações, assim como pesa valores, compara nuances, relaciona qualidades e avalia a importância dos elementos presentes conseqüências da tomada de decisão. É o PAC em pleno funcionamento. Portanto, somente o conhecimento de si mesmo é a chave do melhoramento individual.

É através das situações-desafio que a criatura humana enfrenta na vida que demonstrará na prática suas habilidades e senso moral. Uma ação educacional promovida pela escola e pela família, é a metodologia da Pedagogia do sentimento pois leva o ser a desenvolver suas qualidades morais e com isso promover o autocrescimento.

Sobre isso, Goleman (1995: 14) *“antevê o dia em que o sistema educacional incluirá como prática rotineira a instilação de aptidões humanas essenciais como autoconsciência, autocontrole e empatia e das artes de ouvir, resolver conflito e cooperar”*.

Nunes (2002: 28-29) fazendo uma incursão nesse tema apoiado nas idéias de Goleman, mostra-nos uma conversa bem humorada entre professor e aluno ao refletirem sobre confiança, curiosidade, autocontrole, intencionalidade, relacionamento, capacidade de se comunicar e cooperatividade, aspectos tão necessários à construção de uma nova forma de auto-interpretação e de significativas mudanças e autojulgamento.

Por essa razão é que os educadores a que nos referimos no início desse texto reconheciam na educação a maneira de promover o autoconhecimento que liberta o indivíduo de muitas mazelas e comportamentos equivocados que ele mesmo cria sobre a vida e por isso é difícil compreender que precisa encarar a auto-avaliação com seriedade para se descobrir; e que todos os dias é necessário pensar sobre seus atos no trabalho, na família, na sociedade e

em todas as oportunidades que possam requerer de si o encontro verdadeiro consigo sem se culpar pelos equívocos descobertos mas aproveitá-los para se melhorar.

Mas se o ser humano ainda se encontra contaminado pela máscara que o encobre, é porque não teve oportunidade de um trabalho de reeducação. É possível que na condição de educador também não tenha começado a fazer bem sua auto-avaliação, nem percebeu que é condição imprescindível para autocrescimento. Indagar-se sobre o que pensa sobre si iniciando busca interior, eliminando auto-ilusão sem necessidade de rituais ou de qualquer misticismo mas por meio de um processo de reeducação, que pode acontecer na escola com alunos e profissionais da escola, e no trabalho, com avaliados e avaliadores.

Este ser humano, figura ímpar da evolução nas organizações e no Planeta, diante de uma visão nova e transpessoal, deixa de ser massa, apenas celular, para tornar-se um complexo com predominância na sua construção.

Segundo Franco (1990: 07), o homem tem sido definido pela sociedade como animal racional, moral e social, mamífero, bípede, capaz de linguagem articulada, que ocupa o primeiro lugar na escala zoológica. O momento alto de sua evolução deu-se quando adquiriu a consciência para discernir o bem do mal, a verdade da impostura, o certo do errado, prosseguindo na marcha ascensional.

Caminhando um pouco pela Filosofia, Protágoras ensina que o homem é a medida de todas as coisas. Sócrates elucida a questão, ressaltando que o homem é o objeto mais direto da preocupação filosófica.

No estoicismo e no neoplatonismo, houve uma preocupação para que ocorresse a “*dissolução do homem em a Natureza*”.

Na conceituação cristã, o homem “*transcende o mundo*” e a dimensão é bem diferente desta. Já o racionalismo, desde Descartes, considera-o como ser pensante por excelência e a razão explica o mundo e a si mesmo, enquanto no espiritualismo idealista, o espírito tem primazia em tudo e se relaciona com o mundo e a vida humana. Já no materialismo, o espírito não é mais do que uma forma de atividade da matéria.

Essa preocupação em definir ou conceituar o homem diz bem da necessidade que este tem de conhecer-se melhor em benefício da sua felicidade. Franco (1990: 135) afirma, que:

O homem, que se autodescobre, faz-se indulgente e as suas se tornam ações de benevolência, beneficência, amor. O seu espaço íntimo se expande alcança o próximo, que alberga na área do seu interesse,

Segundo ABRH (1992: 45), há que se pensar seriamente em atividades de sobrevivência. E as organizações públicas e privadas, que já descobriram isso, aos poucos, têm tentado desenvolver em seus locus funcionais oportunidades de treinamento e reflexão com os seus trabalhadores, objetivando melhorar os ambientes e os resultados de trabalho a partir de descobertas interiores que os trabalhadores fazem de si mesmos.

As práticas para esse fim são as mais variadas: ioga, meditação, cursos de relaxamento, de relacionamento interpessoal, de biodança, ginástica, música suave, arte, pintura, hidroginástica etc. São tentativas de momentos de introspecção e auto-avaliação, para desenvolverem energia positiva e se sentirem mais felizes no trabalho e consigo mesmo. Será mesmo o que está oculto no homem que precisa ser trabalhado? E como avaliar o interior do homem?

Primeiro, é necessário que o próprio homem se permita olhar profundamente para dentro de si mesmo, uma vez que possui, segundo afirma Franco (1990: 11), admiráveis recursos interiores não explorados, que lhe dormem em potencial, aguardando o desenvolvimento. A sua conquista faculta-lhe o autodescobrimento, o encontro com a realidade legítima e, por efeito, com as suas aspirações reais, aquelas que se convertem em suporte de resistência para a vida, equipando-o com os bens inesgotáveis do espírito.

O autodescobrimento é também um processo de parto, impondo a coragem para o acontecimento que libera. É do agrado de algumas personalidades neuróticas fugirem de si mesmas, ignorarem-se ou não saberem dos acontecimentos, a fim de não sofrerem. Ledo engano! A fuga aturde, a ignorância amedronta, o desconhecido produz ansiedade, sendo, todos, estes, estados de sofrimento (p.49).

Ressalta a importância de recorrer a alguns valores morais e éticos, a coragem para decifrar-se, a confiança no êxito, o amor como manifestação elevada, a verdade que está acima dos caprichos seítistas e grupais, que o pode acalmar sem o acomodar, tranquilizá-lo sem o desmotivar para a continuação das buscas.

Na visão desse autor, os momentos de auto-avaliação, de avaliação coletiva, se mais reflexivos, podem se constituir de ricas oportunidades para esse fim.

Goleman (1995: 315-321) examina essas questões, fazendo um mergulho nos labirintos da mente. E embora sejam ainda polêmicas algumas de suas afirmações quanto ao

que ele chama de inteligência, entende que é necessário trabalhar as emoções que ele chama de inteligência emocional, para que haja sucesso no trabalho.

Acredita que, para haver crescimento profissional, não basta conhecer, é necessário saber liderar bem, estimular e ter bom relacionamento, ser ágil, ter comunicabilidade, adaptabilidade e resistência ao pessimismo e à frustração. São comportamentos que não podem ser adquiridos por meio de leis ou medidas provisórias, e tampouco por medidas coercitivas ou inibidoras e de punição, mas por políticas institucionais que contemplem a importância da emoção no dia-a-dia e na vida cotidiana de todos, indistintamente.

Para ele existem cinco pontos essenciais do quociente emocional QE, que expandem essa inteligência: autoconhecimento, administração da emoções, empatia, auto-motivação e capacidade de relacionamento pleno. Isso nos leva a crer que, investidas em si mesmo, conhecendo bem sentimentos e emoções, é que o homem poderá crescer em essência, para administrar de forma tranqüila os dissabores do próprio mundo, as relações tempestuosas com os outros, as idiosincrasias da vida, compreendendo que cada pessoa é única e estagia em estados de inteligência diferente.

A forma como lidamos com as emoções e com os sentimentos nas relações de trabalho e na vida depende inicialmente desses processos de interiorização a que o próprio homem se submete para que se conheça.

Goleman apresenta 13 componentes da inteligência emocional, que, quando bem compreendidos e exercitados, desenvolvem a capacidade para viver bem, relacionar-se bem consigo mesmo e com as pessoas, são elas: a autoconsciência, tomadas de decisão pessoal, gerenciamento de emoções, lidar com o estresse, empatia, comunicação, auto-exposição, visão interior, auto-aceitação, responsabilidade pessoal, assertividade, dinamismo grupal e solução de conflitos.

ABRH (1992: 88), em artigo de Bernardo Melgaço da Silva, apresenta uma reflexão acerca do que está oculto no homem, a partir da seguinte proposição: Podemos avaliar o que é oculto? Diz ele: *As descobertas que fizemos ao longo de vários séculos nos mostram (...) "que tudo é possível de ser verdadeiro até que descobramos a verdade", ou seja, a busca da verdade não tem fim*]. Ao descobrirmos que existe algo oculto e restrito ao campo da subjetividade, descobrirmos uma verdade, ao investigá-la, é possível que descubramos outras verdades.

Acrescenta, ainda, que a visão de mundo que temos depende da forma como nos inserimos neste universo de conhecimento, e que o homem cria uma visão de mundo a partir da criação das próprias descobertas, e, na maioria das vezes, acaba se subjugando à própria descoberta que faz, esquecendo-se de buscar e compreender a si mesmo.

Para ele, neste início de século, as preocupações relativas ao homem acerca do “*seu conhecer-se*” continuam a inquietar, principalmente, porque o mundo presencia intensas transformações sociais, políticas e econômicas, que implicam uma nova postura do homem frente a essas mudanças.

Isso tudo nos leva a crer que o tecnicismo por si só não cabe mais sozinho neste mundo de aceleradas e gigantescas mudanças. Ele não responde aos nossos anseios de felicidade. Não da felicidade de apenas ter e de possuir, mas a de *ser e saber ser* no mundo e com o mundo, mas sendo você mesmo e se descobrindo. Sobre este assunto felicidade, fala-se pouco e investiga-se quase nada. Demo (1981: 26), citando Lederer, diz:

O tema da felicidade, que no campo da ciência aparece imediatamente como suspeito e arcaico, coloca-se com total naturalidade nas esteiras da sabedoria, do bom senso e da arte.” No fundo não há tema mais importante na sociedade humana, embora tenha sido enxotado da universidade, que não sabe o que fazer com ele.

May (1988: 09) afirma que “*uma das poucas alegrias da vida numa época de ansiedade é o fato de sermos forçados a tomar consciência de nós mesmos*”. Cita de Kierkegaard a expressão “*optar por si mesmo*” para confirmar que esse é, portanto, o passo fundamental para a conquista da liberdade interior (p. 140). éticos

Do que podemos lembrar, Maslow também oferece especial contribuição para uma visão holística do ser. Obras como *Motivação e Personalidade*, e *Introduções à Psicologia do Ser*, constituem uma espécie de chamado para melhor compreensão dos conflitos humanos. Para ele, um elemento essencial na resolução de problemas e de conflitos pessoais e organizacionais é a habilidade para perceber e pensar em termos do todo, em vez de pensar em termos de partes isoladas, lembrando, ainda, ser preciso aliar “fator técnico” ao já existente “fator humano”.

Se for portanto, holística a abordagem, é preciso considerar, principalmente, que as organizações não criam conflitos e sim as pessoas na organização é que possuem seus conflitos pessoais, geram conflitos grupais com certas conseqüências organizacionais.

Portanto, ela deverá ser conhecida e investigada sempre, e também, do ponto de vista do indivíduo e do conjunto das individualidades ali presentes, em vez de apenas seus artefatos, objetos, estrutura física, localização, aporte financeiro, entre outros aspectos.

Franco (1990: 8) cita o célebre naturalista inglês Mivart, ao analisar psicologicamente o homem. Este difere dos animais pelas características da abstração, da percepção intelectual, da consciência de si mesmo, da reflexão, da memória racional, do julgamento, da síntese e indução intelectual, do raciocínio, da intuição intelectual, das emoções e sentimentos superiores, da linguagem racional, do verdadeiro poder da vontade.

Tais características poderiam ser levadas em consideração durante as avaliações de desempenho humano. Mas o exagerado tecnicismo desvia o olhar de avaliados e avaliadores dos aspectos que preponderam na resolução de problemas no relacionamento humano. Segundo Franco (1990: 32), *“o excesso de tecnicismo com a correspondente ausência de solidariedade humana produziram a avalanche dos receios”*. O avaliador, antes de tudo, precisa ser solidário.

Gardner (1993: 27), descrevendo sobre as sete inteligências, que (segundo ele) o homem, possui, diz: *“a capacidade nuclear de perceber distinções entre os outros; em especial, contrastes em seus estados de ânimo, temperamentos, motivações e intenções está baseada na inteligência interpessoal”*. Ela permite, em sua forma mais avançada, *“que um adulto perceba as intenções e desejos de outras pessoas, mesmo que elas escondam, e esta inteligência não depende da linguagem”*. Para ele *“todos os indícios na pesquisa do cérebro sugerem que os lobos frontais desempenham um papel importante no conhecimento interpessoal”*.

Na perspectiva de Gardner (p.27-28) há uma relativa importância da interação social para os seres humanos, principalmente tudo o que exige participação e cooperação de grande número de pessoas. Essa necessidade de coesão, liderança, organização e solidariedade no grupo decorre naturalmente disso. Assim crescem as pessoas e um grupo se torna equipe.

Comenta Pires (2001: 27-28) que o mundo é misterioso. A vida é misteriosa. Mas o homem, colocado entre dois grandes mistérios, deve trazer em si mesmo a chave que os desvendará. Por isso é necessário um esforço individual de cada um. Neste sentido a auto-avaliação e a avaliação participante, o envolvimento consciente de todos, proporciona avaliação de qualidade, facilitando as relações e permitindo novas descobertas.

Demo (1991:46-47) assim explicita: “Avaliação qualitativa, que sempre é também avaliação participante, supõe uma relação de consórcio político entre ambas as partes, de tal sorte que não há propriamente avaliador/avaliado, mas auto-avaliação”.

Outro aspecto importante do momento da avaliação a ser considerado é o conjunto dos resultados. Estes não devem servir apenas para o cumprimento de exigências legais, como apresentação de notas para progressão funcional, promoção e arquivamento em banco de dados. Bohmerwald (1996: 62) adverte:

Concluída a avaliação do desempenho, a aplicação dos seus resultados passa a ser assunto específico dos sistemas de RH. A próxima etapa é verificar ou avaliar, isto é comparar os resultados obtidos com as metas propostas. Se estão diferentes identificar e analisar as causas. É suficiente a aplicação de novo plano de ação e aplicar contra-medidas.

Bohmerwald (1996: 63), ouvindo profissionais da área de RH, anotou e relacionou as diversas causas do mau funcionamento das avaliações de desempenho nas instituições/empresas. Segundo ele, uma delas é que a administração superior apenas autoriza a implantação da avaliação, não se compromete com ela, entregando-a para a área de RH.

Outro problema é o excesso de objetivos a serem atingidos num processo de avaliação, pois superam o poder de operacionalização. A avaliação por mérito não é respeitada e frustra o pessoal. Os resultados nunca são utilizados. Chefes paternalistas, omissos e autoritários impedem o crescimento interior dos avaliados e se omitem no seu. Não há envolvimento de todos na análise dos resultados. O avaliado é sempre o réu. A avaliação não tem continuidade. Falta o estabelecimento de metas e normalmente estabelecem objetivos apenas quantificáveis e sem prazo para atingi-los. Concorro com Demo (1996: 40-41)) na seguinte afirmação:

A razão essencial da avaliação será sempre sustentar o direito a oportunidade, não excluir ainda mais. A dignidade formal e política da profissão não se faz com simples autodefesa, fechamento ideológico, corporativismo protecionista.. A avaliação há de ser um processo permanente e diário, não uma intervenção ocasional, extemporânea, intempestiva ameaçadora.

E sobre o avaliador é importante que não se feche em suas autodefesas ou se transforme num corporativista, mas aprenda a se relacionar bem com a equipe de trabalho e se sinta fazendo parte dela. Saul (1994: 63) situa o problema assim:

[O avaliador deve fazer parte integrante da equipe de planejamento e desenvolvimento.... (...) é necessário que ela reúna habilidades de

relacionamento interpessoal, uma vez que a proposta enfatiza, em todos os seus momentos, o trabalho coletivo].

É necessário dispor de vontade para bem avaliar. É também importante observar se a avaliação está sendo feita sob a interferência das próprias verdades do avaliador e não sob os princípios universais. ABRH (1992: 89), em artigo de Melgaço, assim enfatiza a situação:

O fato é que os princípios para serem incorporados em nosso ser dependem da vontade de praticá-los, e a vontade depende de um esforço de descondicionamento de verdades ultrapassadas. Os princípios da natureza intrínseca humana somente podem ser descobertos através de uma vivência que é um princípio de ordem superior à experiência.

Einstein é citado por ele nessa questão por ter ele percebido a diferença sutil e extremamente importante entre experiência e vivência, lembrando que viver as coisas é mais do que sonhá-las ou experienciá-las. No livro do físico alemão Como Vejo o Mundo, ele diz o seguinte:

Porque os conceitos não correspondem a um conteúdo, a não ser que estejam unidos, mesmo de modo indireto, às experiências sensíveis. Contudo, nenhuma pesquisa lógica pode afirmar esta união. Ela só pode ser vivida. É justamente esta união que determina o valor epistemológico dos sistemas de conceitos (164-165).

Ainda, segundo ABRH (1992: 90), gradativamente a ciência percebe que o objeto é apenas o alcance de nossa experiência. O ser humano, portanto, não é totalmente objetivável, porque sua natureza intrínseca possui princípios que extrapolam o campo da experiência. O método experimental cartesiano de separação entre sujeito e objeto se torna incapaz e inútil para compreensão desta outra parte da natureza humana.

Precisamos rever e melhorar os nossos métodos de investigação sob a base de princípios que não sejam aqueles que situam o homem como “objeto” de avaliação ou estudo. Precisamos compreender o ser humano conhecendo os princípios da natureza intrínseca, caso queiramos avançar no entendimento dos problemas que afetam e dificultam o progresso e o bem-estar do ser humano e da sua comunidade.

ABRH (1992: 91-93) apresenta Caraciki, diretor-presidente da All Consultoria. Em seu texto *Quem tem medo da avaliação de desempenho?*, contesta radicalmente Melgaço, pois, na visão desse autor, a avaliação deve se basear apenas em fatos e dados e não se deve **mexer** (grifo nosso) com o que está oculto e sim com o que já está explícito.

ABRH (p. 90), com Melgaço, continua interrogando: “Podemos avaliar a fé”? Não, diz ele mesmo, não podemos, porque a avaliação é um mecanismo que tem por base o princípio da incerteza.

Da mesma forma, continua ele, podemos avaliar a paciência, a responsabilidade, a tolerância, a perfeição e outros princípios superiores? Somente nós podemos inferir se somos estes princípios, pois, caso contrário, avaliaremos de acordo com os princípios e as verdades, que codificamos em nosso ser. Precisamos, diz ele, sair do campo da experiência lógica para alcançar o campo da vivência ontológica: a verdade eu posso conhecer, enquanto o princípio da natureza intrínseca eu preciso conhecer (aqui parece o paradoxo, pois posso conhecer sem ser aquilo que conheço).

Se não sou “certos princípios”, não tenho condições de conhe-ser os princípios que são superiores à minha natureza extrínseca (a personalidade ou ego). Existe uma hierarquia (de princípios) segundo ele, que deve ser descoberta pelo próprio indivíduo. Sem essa autodescoberta e mudança de percepção, não conseguiremos entender nem a nós mesmos, quanto mais ao outro. A vivência é um princípio complementar ao da experiência.

Mas o mesmo Caraciki, que critica Melgaço, num outro texto sobre *Avaliação, desempenho, revalorização e atualização* assevera que, em organizações já avançadas, os “contratos de execução” firmados coletivamente viabilizam a consecução da auto-avaliação, grupal, coletiva e conjunta, apontando para uma avaliação mais humana e menos técnica.

ABRH (1992) apresenta Scribel, consultor de empresas, nessa mesma obra sobre *Recursos humanos - foco na modernidade*, garantindo que os caminhos não são fáceis afirma: “Serão necessários apoio e comprometimento da alta administração; muita persistência, treinamento, paciência”. Diz ele que: “deveremos estar preparados para aceitar erros, enfrentar resistências, desconfianças, ceticismos, lutas de poder... Afinal, estaremos mudando uma cultura rígida, enraizada e forte como um carvalho, por outra mais fina, esguia e flexível como o bambu, para resistir aos furacões que estão por vir”.

Para Gillen (2000: 8-10), a avaliação, quando feita positivamente, tem muitos benefícios e muitos beneficiários... obtemos melhor desempenho quando nos sentimos bem sobre o que fazemos, e esse sentimento de satisfação é promovido pelo reconhecimento, louvor, *feedback* positivo, bons relacionamentos e motivação. Assim, a avaliação transforma o homem.

Saul (1994: 61) conceitua avaliação transformadora, ou, como diz ela, “emancipatória”, dizendo ser um processo de descrição, análise e crítica de uma realidade, visando a transformá-la.

A avaliação deve iluminar o caminho da transformação e beneficiar as audiências no sentido de torná-las autodeterminadas, que deve estar comprometida com o futuro, com o que se pretende transformar, a partir do autoconhecimento crítico do concreto, do real, que possibilita a clarificação de alternativas para a revisão desse real. Entende que esse processo pode permitir que o homem, através da consciência crítica, imprima uma direção as suas ações nos contextos em que se situa, de acordo com valores que elege e com os quais se compromete no decurso da sua historicidade.

Afirma que há traços fundamentais para que a avaliação “emancipatória” ocorra. São elas: o compromisso, a dedicação, o entusiasmo, a iniciativa, a persistência, a capacidade de aprender com os próprios erros e a curiosidade.

O compromisso primordial desta avaliação é o de fazer com que as pessoas direta ou indiretamente envolvidas em uma ação educacional escrevam a sua “própria história” e gerem as suas opções de ação. Uma avaliação de desempenho no trabalho jamais poderá prescindir dessas máximas evidenciadas pela autora, haja vista que o fim da avaliação, em qualquer uma das situações, seja do desempenho da aprendizagem, seja do desempenho no trabalho, deverá ser o de contribuir para o autocrescimento do indivíduo.

Portanto não importa apenas a técnica, o instrumental ou a medida que se pretenda imprimir à avaliação, ela precisa ser intensa, participativa e prazerosa. Moacir Gadotti, prefaciando a obra Avaliação Qualitativa, de Pedro Demo (1991: 9), cita o próprio Demo:

Na qualidade não vale o maior, mas o melhor; não o extenso, mas o intenso; não o violento, mas o envolvente; não a pressão, mas a impregnação. Qualidade é estilo cultural, mais que tecnológico; artístico, mais que produtivo; lúdico, mais que eficiente; sábio, mais que científico (p.24).

Por isso não pode ser medida apenas quantitativamente, como não se pode medir a intensidade da felicidade. Segundo Gadotti, com isso, Demo se aproxima da filosofia educacional de Rubem Alves que, em vez de avaliar o rendimento dos seus alunos ao final da aula, se pergunta se seus alunos conseguiram viver mais felizes, se o conhecimento aprendido lhes trouxe alguma nova alegria de viver, se eles sentiram sabor em saber mais. É uma grande e necessária aventura.

Isso valerá indubitavelmente para o trabalho na razão direta dos seus resultados, ou seja, uma avaliação que desenvolva a capacidade de se pensar honestamente sobre o que se faz, como se faz e para que se faz: e ao final do dia observar se conseguiu produzir algo no trabalho que fosse valioso e ao avaliar o próprio desempenho possa identificar sem temores os equívocos cometidos, para num contínuum ter a capacidade de admitir sem temores os tais erros e corrigi-los sem culpa, sempre aprendendo mais. Essa é outra grande aventura.

E parafraseando Kierkegaard, lembremos que esse trabalho de reeducação é quase uma aventura, para o nosso ainda atrasado grau de compreensão sobre autocrescimento, mas, como diz ele, que se aventurar causa ansiedade, mas deixar de arriscar-se é perder a si mesmo; é bom que tentemos.

E se tomar consciência de si próprio, como pensa o Filósofo, é aventurar-se no sentido mais elevado, talvez seja isso que uma avaliação deva propiciar - a aventura de arriscar-nos quando permite que nos avaliemos de dentro para fora, para uma tomada de consciência de nós próprios, e só depois, no tal *tempo da delicadeza*, de que nos fala Chico Buarque de Holanda, na música todo sentimento, sem máscaras, avaliar os outros sem receios. Um trabalho educativo poderá transformar essa saudável aventura em história real, a história da educação para a avaliação e para o autocrescimento.

Foi tomando por base todas essas reflexões e, ainda, considerando a estrutura de alto nível da sistemática de avaliação do pessoal técnico-administrativo da UFC, que resolvemos investigar melhor a avaliação como propiciadora de autocrescimento a partir da própria sistemática, mas sob a perspectiva dos gestores.

CAPÍTULO V – METODOLOGIA

5.1 – Métodos e Procedimentos da Pesquisa

A primeira parte do trabalho foi destinada ao estudo bibliográfico e à revisão da literatura sobre a avaliação de desempenho e autocrescimento dentro e fora do serviço público federal e uma apresentação sucinta do histórico, conceitos, objetivos e instrumentos utilizados na avaliação de desempenho nas empresas ao longo de sua existência. Tal levantamento foi realizado com o objetivo de reunir o maior número de informações sobre os assuntos que fundamentam teoricamente o objeto em questão.

Como fontes auxiliares da pesquisa foram utilizados documentos oficiais como a legislação que ampara a criação e caracterização da sistemática de avaliação de desempenho na Universidade Federal do Ceará, e uma breve descrição dos dados disponíveis sobre o desempenho dos servidores técnico-administrativos, emanados dos relatórios anuais de 1998, 2001, e 2002, além dos dados coletados pela SRH, sobre a sistemática de avaliação de desempenho.

Foram também objeto de estudo os documentos sobre avaliação de desempenho de servidores técnico-administrativos que emergirem da UFC, conteúdo do Seminário sobre Recursos Humanos realizado pela SRH/UFC, em novembro de 2003, e da pesquisa realizada em 2002 sobre avaliação de desempenho, assim como todos os preceitos que emanarem do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, com vistas a iluminar a análise dos conteúdos avaliativos.

Na terceira parte, foi realizada uma pesquisa de natureza quali-quantitativa do tipo amostral, como estratégia de investigação com os gestores da universidade, utilizando-se de entrevista estruturada e questionário para verificar, junto aos dirigentes qual a relação da avaliação de desempenho e o processo de autocrescimento (pessoal e profissional), a partir do modelo de avaliação de desempenho dos servidores Técnico-administrativos, realizada na universidade.

Este trabalho apresenta abordagem com característica de um estudo dialético, pois reúne pelo menos três aspectos desse estudo que conforme Trivinos (1987), fazem parte do mesmo:

Busca por explicações coerentes, lógicas e racionais para um fenômeno social;

Baseia-se na interpretação dialética do mundo, dos fatos e na força dos aspectos contraditórios no processo de desenvolvimento das coisas; e,

Tenta construir uma concepção científica da realidade pesquisada, enriquecida com a prática social.

Tem portanto, semelhança com um estudo dialético, pois, buscou compreender a avaliação e o autocrescimento, considerando as posições antagônicas e comuns entre gestores ocupantes de cargo de direção e funções gratificadas, sobre a relação entre os processos individuais de crescimento na avaliação de desempenho em contraposição a sistemática atual.

Podemos até classificá-la como uma pesquisa de natureza exploratória, pois na visão de Mattar (1996: 18), este tipo de pesquisa “*é apropriada para os primeiros estágios de investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, pouco inexistente*”. Embora a pesquisadora faça parte da instituição pesquisada, o conhecimento sobre o objeto de estudo era pouco. Acrescenta Gil (1996:45), que tal pesquisa “*tem por objetivo o amadurecimento de idéias e na maioria das vezes envolve: a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas; e c) análise de exemplos*”.

A dimensão qualitativa foi privilegiada na pesquisa, considerando o que pondera Haguette (1999:63), pois, tal dimensão enfatiza as especificidades de um fenômeno em termos de suas origens e de sua razão de ser. Isso se verifica em decorrência dessa pesquisa bibliográfica remontar a origem da sistemática de avaliação de desempenho a partir dos documentos oficiais; legislação em que amparou a sua criação, e por questionar a sua razão de ser no momento atual.

As características básicas de uma pesquisa qualitativa segundo Bogdan e Biklen (1994: 47) são:

A fonte direta dos dados é o ambiente natural e o investigador o instrumento principal;

A investigação qualitativa é descritiva e contém citações feitas com base nos dados para ilustrar e substanciar a apresentação, que incluem transcrições de entrevistas, notas de campo e registros oficiais;

Investigadores qualitativos interessam-se mais pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos;

Tendem a analisar seus dados de forma indutiva, ou seja, não recolhem dados apenas para confirmar ou infirmar hipóteses, ou obter dados ou provas;

O significado é de importância vital na abordagem qualitativa. Neste caso como as pessoas examinam a relação da avaliação com o processo de autocrescimento na sistemática atual e o que pensam sobre o assunto.

Os elementos colhidos por meio das entrevistas forneceram idéia exata do que pensavam os gestores sobre o objeto em questão e a cultura existente sobre o tema. *“O papel do pesquisador não é o de formular um juízo, mas o de coletar os elementos que permitem que todos tenham uma idéia exata do que está acontecendo e uma opinião sobre as medidas a serem tomadas”* [...] BONNIOL (2001: p. 115) citando WULF (1975)

A abordagem quantitativa foi importante tanto para verificar a incidência de respostas sobre os quesitos, como para atingir a amostra definida até chegar à saturação dos dados, pois, como explicam Bogdan e Biklen (1994: 200) *“chega-se um ponto em que se tem dados suficientes para realizar aquilo que nos propusemos (...). É essa a altura de dizer adeus e de passar para análise dos dados”*.

Durante a coleta observamos que gestores demonstraram vontade em participar como sujeitos da pesquisa, o que nos animou bastante. Encontramos pessoas comprometidas com a gestão, com visão avançada sobre autocrescimento e clareza sobre a relação entre este e a avaliação.

A opção pelas entrevistas, foi para evitar a ausência de elementos significantes e fundamentais durante a conversa com os gestores e que, muitas vezes, o questionário não propiciava. Entender os gestos explicitados nas falas era fundamental para conhecer a motivação e a percepção dos gestores acerca do tema, bem como foi possível detectar a predisposição deles em participar com atenção ao objeto de estudo, que na pesquisa anterior, observou-se certo desânimo por parte de alguns servidores.

Através dos questionários, nos foi revelado com clareza a incidência nas respostas, e isso de certa forma, confere ao trabalho uma riqueza maior de dados além de registrarmos algumas tendências no preenchimento. Sobre isso, comentam Bogdan e Biklen (1994: 194):

Os dados quantitativos podem ter utilizações convencionais em investigação qualitativa. Podem sugerir tendências num local...Estes tipos de dados podem abrir novos caminhos a explorar e questões a responder. Os dados quantitativos são muitas vezes incluídos na escrita qualitativa sob a forma de estatística descritiva. (...) podem também servir como verificação para as idéias que desenvolveu durante a investigação.

Segundo Koche (1997: 121), “a investigação não deve estar em função das normas mas em função do seu objetivo que é buscar a explicação para o problema investigado”. Daí por que a pesquisa quali-quantitativa é a que melhor se adequa aos propósitos desta investigação, visto que possibilitará tanto a compreensão como a explicitação do fenômeno investigado.

Para Minayo (1994: 32), as relações entre abordagens qualitativas e quantitativas demonstram que:

(...) as duas metodologias não são incompatíveis e podem ser integradas num mesmo projeto; que uma pesquisa quantitativa pode conduzir o investigador à escolha de um problema particular a ser analisado em toda sua complexidade, através de métodos e técnicas qualitativas e vice-versa; que a investigação qualitativa é a que melhor se coaduna ao reconhecimento de situações particulares, grupos específicos e universos simbólicos.

5.2 – Área de Execução da Pesquisa

O universo é composto de 423 (quatrocentos e vinte e três) gestores, sendo 73 com Cargo de Direção CD, e 350 ocupantes de Função Gratificada FG. Nossa amostra foi de 11.5% do referido universo, correspondendo a 49 gestores, sendo 32 (9.1%) ocupantes de função gratificada e 17 (23.2%) ocupantes de cargos de direção e foi estratificada da seguinte forma:

área acadêmica: compreendendo centros e faculdades;

área administrativa: pró-reitorias e superintendências;

complexo hospitalar: compreendendo o hospital e maternidade.

O objetivo da estratificação foi para identificar se havia pensamentos comuns ou diferenciados sobre o objeto de estudo entre as áreas.

5.3 – Instrumentos e Procedimentos para a Coleta de Dados

A coleta dos dados da pesquisa foi realizada nos meses de outubro e novembro de 2003, através da aplicação de questionário e entrevistas estruturadas para colher depoimentos dos sujeitos da pesquisa.

De acordo com as áreas definidas para investigação na universidade, procuramos antes da entrevista, conversar com outros servidores nos locais visitados para identificar qual dos gestores daquela área haviam trabalhado com a avaliação de desempenho por mais tempo, e que tivessem avaliado um maior número de servidores sobre sua coordenação.

O conhecimento sobre a operacionalização da sistemática e a experiência em avaliar muitos servidores, durante um certo tempo foram alguns dos critérios escolhidos para definir que sujeitos entrevistar, além de tentar um número equitativo entre cargos de direção CD e Função Gratificada FG.

Quando nos foram apresentados os primeiros sujeitos tínhamos em mãos um roteiro estruturado de questões, um caderno e um gravador. Mas somente após as primeiras conversas, em que os deixávamos à vontade para falarem sobre o assunto investigado, é que definimos realmente que perguntas fazer que pudessem responder ao problema que pesquisávamos. Definidas as questões, iniciamos a coleta.

Somente após a realização de 50% das entrevistas, é que decidimos utilizar os questionários, visto que alguns gestores estavam mudando de função e de unidade quando da mudança de Reitor e não dispunham de tempo para a entrevista. O tempo dedicado a esta atividade variou entre 20 minutos a meia hora, e às vezes, até mais, a depender do que necessitavam falar. Sobre o tempo das entrevistas ensinam Bogdan e Biklen (1994: 139) *“que necessariamente, as boas entrevistas revelam paciência. Os entrevistadores têm de ser detetives, reunindo partes de conversas, histórias pessoais e experiências, numa tentativa de compreender o sujeito”*.

Outros gestores preferiram responder questionários, justificando fazê-lo em horário mais tranquilo mas, com o propósito de escrever sobre o que achassem necessário observar. Assim, alguns questionários voltaram com pequenas observações e outros apenas marcados os itens de opção do sujeito.

Das transcrições das primeiras entrevistas retiramos o conteúdo das perguntas do questionário. As perguntas versaram sobre a relação entre avaliação de desempenho e autocrescimento, sobre autocrescimento e a sistemática atual de avaliação, bem como sobre mudanças cabíveis a um processo de avaliação propiciador de autocrescimento.

Observamos também durante a coleta que, após a realização de muitas entrevistas e de alguns questionários, havia saturação dos dados, ou seja, o problema investigado respondia de tal forma a uma certa cultura no ambiente, que, em dado momento, as respostas se repetiam, não havendo muito o que acrescentar. Assim mesmo continuamos até o fim, na

esperança de que algo de novo pudesse surgir e com o propósito de atingimos nossa meta na pesquisa.

Esta pesquisa, apesar de ter tido um esboço de sua trajetória metodológica, foi construída ao longo do curso, pois consideramos que a epistemologia do ato de conhecer uma realidade é um constante vir-a-ser, sempre configurado a partir dos cenários que emergirem dos atos de fazer e de conhecer.

5.4 – Análise dos dados

Nossa amostra foi concluída em 49 sujeitos pesquisados, sendo 17 CD e 32 FG, dos quais 29 responderam as entrevistas e 20 preencheram o questionário.

Os dados foram organizados da seguinte forma: primeiro, apresentaremos alguns gráficos fruto dos dados colhidos por meio dos questionários, com as respectivas análises, acrescidos e enriquecidos de citações transcritas dos sujeitos. Os dados gerais são apresentados em forma de categorias e subcategorias, definidas com base no destaque de algumas frases e palavras durante as entrevistas. Sobre isso dizem Bogdan e Biklen (1994: 221):

(..) à medida que vai lendo os dados, repetem-se ou destacam-se certas palavras, frases, padrões de comportamento, formas dos sujeitos pensarem os acontecimentos. Essas palavras ou frases são categorias de codificação. As categorias constituem um meio de classificar os dados descritivos que recolheu”.

As informações coletadas nos 20 questionários foram sistematizados num banco de dados utilizando-se, para tanto, o programa SPSS (Statiscal Package for the Social Sciences), e o material das entrevistas, organizados conforme as seguintes categorias e subcategorias:

- 1 Avaliação e autocrescimento, relação e conceito.
- 2 Autocrescimento e a sistemática de avaliação atual;
- 3 Fases da sistemática propiciadoras de autocrescimento;
- 4 Mudanças propostas pelos gestores na sistemática.

Convém informar, que a segunda categoria demandou as seguintes subcategorias: gestão e liderança; cultura organizacional e planejamento.

Desta forma apresentaremos os dados colhidos, as análises, e possível diálogo com os autores que mobilizam saberes nesse campo do conhecimento.

CAPÍTULO VI - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

a) Composição Amostral

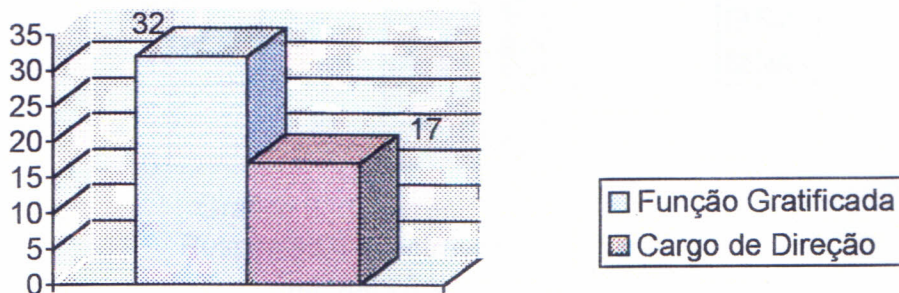


Gráfico 1 - Divisão dos entrevistados por área de atuação

Nossa amostra correspondeu a 11.5% do universo de 423¹ cargos e funções, correspondendo a 49 gestores, sendo 32 (9.1%) ocupantes de função gratificada e 17 (23.2%) ocupantes de cargos de direção.

É importante considerar, que em relação ao universo de cada função, atingimos um número maior de cargos de direção. Apesar de não ser objetivo do nosso trabalho estabelecer comparações entre as respostas dos tipos de função, agradou-nos o fato de computarmos um número superior de sujeitos com CD em relação ao que pretendíamos inicialmente para tal função, ou seja aproximadamente 8 sujeitos.

¹ Dados fornecidos pelo Núcleo de Planejamento do Departamento de Pessoal – SRH/UFC.

b) Avaliação e autocrescimento, relação e conceito.

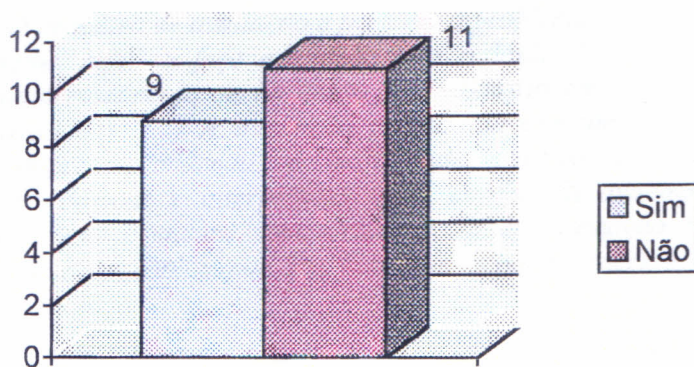


Gráfico 2 - Ocorrência das Respostas dos entrevistados na questão 1

Dos 20 gestores que responderam o questionário, observa-se que a diferença entre quem acredita ou não acredita na relação entre a avaliação de desempenho e o processo de autocrescimento, é mínima.

Por meio de entrevistas os gestores revelaram perceber nitidamente a relação entre a avaliação de desempenho e o processo de autocrescimento. Afirmam que não podemos separar o pessoal do profissional e que, quando a avaliação é trabalhada de forma dialogada e reflexiva promove o desenvolvimento dos indivíduos. Outros afirmam que autocrescimento é processo diário e comentam que, apesar de compreenderem bem a relação entre ambos percebem que muitas vezes o avaliado não tem auto-crítica e, por essa razão, a avaliação não promove crescimento nenhum.

Outros acrescentam que, como pressuposto básico, a avaliação só tem sentido se promover o desenvolvimento pessoal e interpessoal, pois no nível teórico ela é clara a esse respeito. Dos 06 entrevistados do complexo hospitalar, todos foram otimistas quanto à proposição, conforme podemos verificar em seus pronunciamentos abaixo:

Autocrescimento é fator de mudança , é necessário, é importante, motiva e permite um maior comprometimento. Tem relação com a avaliação quando a avaliação se desenvolve de forma consciente e pragmática, quando é válida e gera resultados. A avaliação é um processo educativo por isso podepropiciar autocrescimento;

A avaliação é um instrumento de reflexão do funcionário quando é verdadeira, quando é séria. Não separa o pessoal do profissional.

Onde eu trabalho o grupo é coeso há um mesmo nível (escolaridade) e assim a avaliação é levada a sério, dialogada. Ao encarmos com seriedade, então ela desenvolve o crescimento pessoal e profissional, ou seja o autocrescimento, como você se refere.

O processo de avaliação é perfeito, o problema está em quem avalia. Olhe, aqui eu faço avaliação com reflexão. Só é propiciadora de autocrescimento se realizada com reflexão em cada um dos itens avaliados. (...) A avaliação produz autocrescimento, pois estamos sempre aprendendo. A maturidade promove o desenvolvimento intrapessoal e interpessoal. Aqui eu faço a avaliação de forma diferente e encaro com seriedade. Minha formação é também em administração, e por isso, também acho o processo importante e necessário.

Autocrescimento é processo diário. Muitas vezes o avaliado não tem autocrítica e não sabe reconhecer seus erros, não sei se erros ou deficiências, mas é assim. A avaliação é com certeza, um grande caminho para autocrescimento.

Os gestores da área acadêmica – centros e faculdades, foram menos otimista. Acredita-se que pelo fato de terem iniciado suas respostas estabelecendo, logo no início, comparações com a sistemática atual. Alguns deixavam para o final a verdadeira resposta à questão. Nesta área entrevistamos um número maior de professores ocupantes de chefias.

Dos 13 entrevistados, apenas três apresentaram, com clareza, a resposta, os demais limitaram-se a comentar sobre os motivos pelos quais a sistemática atual não favorece o autocrescimento, assunto que detalharemos melhor nas categorias que se seguem. Citaremos aqui apenas os que apresentaram resposta direta à questão:

- Como pressuposto básico a avaliação, só tem sentido. A relação é perfeita. E só tem sentido se for assim. Percebo que há em nível teórico, mas a cultura do servidor daqui não permite que ele veja isso.*
- De forma geral, avaliação com autocrescimento são fatores importantíssimos, na medida em que possam ajudar a identificar os pontos fracos e fortes da instituição e dos servidores e trabalhar em cima deles. Se não for assim, a avaliação não atinge seu o objetivo essencial. E aqui eu falo nos dois níveis: professor e técnico, porque a nossa também é uma vergonha, não sei se você conhece a nossa? – Não. – Pois é igual a forma de tratamento dado as duas. Eu conheço ambas.*

Na área administrativa, compreendida como pró-reitorias e órgãos suplementares, observamos pensamento semelhante aos centros e faculdades, pois dos 09 (nove) entrevistados, 02 (dois) gestores expressaram claramente a relação existente entre uma e

outra. Os 07 restantes, respondem nas entrelinhas, quando afirmaram o que era necessário para que ela atingisse tal objetivo, mas não negaram a relação.

Da mesma forma que os gestores dos centros e faculdades eles iniciaram avaliando a atual sistemática. A concordância para a proposição feita só se percebe ao final, quando indagam: “- *como pode haver relação entre avaliação e autocrescimento da forma que tem sido tratada a daqui?*”. - *Onde estão os verdadeiros indicadores para que haja autocrescimento?*”. Outras vezes afirmavam: “- *esta avaliação é inócua, é preciso haver um link entre a avaliação de desempenho e o trabalho qualitativo*”. “- *Ela só tem sido encarada no seu aspecto quantitativo*”.

Os que responderam nitidamente disseram:

– *Apesar de (...) mas eu vejo muita relação. Há uma relação muito clara, porque a avaliação é um processo de busca (...).*

– *Vejo relação, sim, com a avaliação de desempenho. O atual processo é bom, só precisa de indicadores e de mudar a cultura de avaliação de hoje, que se cristalizou de forma errada. – Quais os indicadores e como mudaríamos a cultura? - *Acho que indicadores de desempenho são motivação, iniciativa disponibilidade, assiduidade, pontualidade, bom relacionamento, cumprimento de metas etc. Ai, sim! Muda-se com treinamento.**

Das leituras gestuais que fizemos, com base nas expressões que exibiam e ainda, do sentimento que parecia fluir em meio às palavras, observamos, que para responderem sobre a relação da avaliação e autocrescimento, a maioria tinha apenas um único referencial, a própria sistemática. Foi necessário que, por várias vezes, retornássemos à primeira pergunta para que não respondessem diretamente sobre a atual sistemática. Sobre isso duas afirmativas podem responder a esse comportamento: ou a sistemática estava muito ruim, “saltando aos olhos” ou, como diz Franco sobre o Ser Consciente (2002: 52-53), estamos habituadas a ver somente defeitos.

– *Preocupado o ser humano ainda com o ser-máquina, permanece na visão reducionista, limitada a um feixe de desejos e paixões primitivas. (...) O descobrimento de si mesmo tem por finalidade conscientizar a pessoa a respeito do que necessita, de como realizá-lo e quando dar início à nova fase. Acomodado aos estados habituais, não se dá conta das incalculáveis possibilidades que lhe estão ao alcance, bastando-lhe apenas dispor-se a desdobrá-las.*

– A visão transpessoal do êxito e do fracasso das coisas está insita na pessoa interior, real, a criatura harmonizada consigo mesma, com as outras pessoas, com a natureza e com a vida. Êxito é encontro, fracasso é domínio pelo ego. Êxito gera paz, e o fracasso inquieta. Auto-analisando-se cada qual se descobre, assim dando-se conta do triunfo ou do insucesso, podendo recomeçar para alcançar o êxito, nunca o fracasso (p. 60-61).

c) Autocrescimento e a sistemática de avaliação atual.

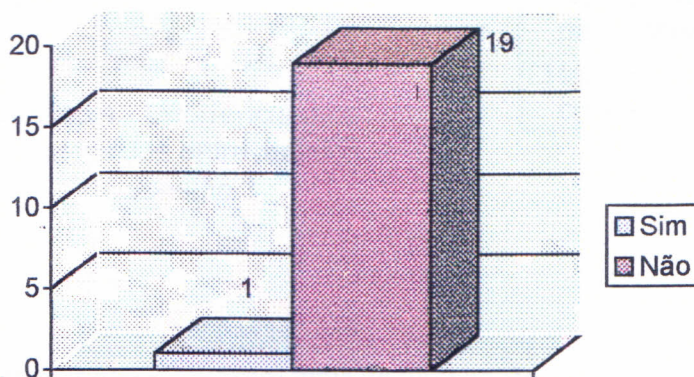


Gráfico 3 - Ocorrência das respostas dos entrevistados na questão 2

Quando interrogados sobre a sistemática atual e o processo de autocrescimento, tanto os dados coletados nos questionários quanto os levantados por meio das entrevistas ambos revelaram, que a atual sistemática de avaliação de desempenho dos técnico-administrativos na UFC não tem propiciado esse autocrescimento. Em todas as áreas pesquisadas as respostas foram idênticas. O gráfico a seguir mostra as razões por que ela não tem atingido esse propósito.

d) Por que a sistemática atual não propicia autocrescimento

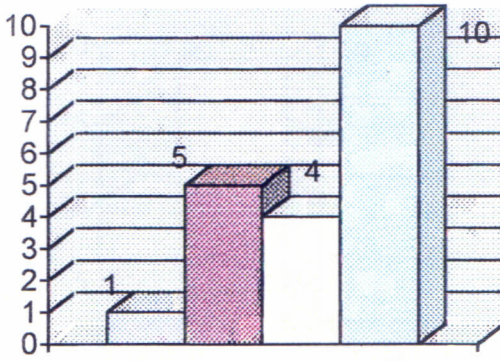


Gráfico 4 - Ocorrência das respostas dos entrevistados na questão 3

- Responderam "SIM" na questão 2
- Não é levada a sério pelo governo
- Não é levada a sério pelos servidores
- Mais de uma das opções citadas

e) Entre os que marcaram mais de uma opção

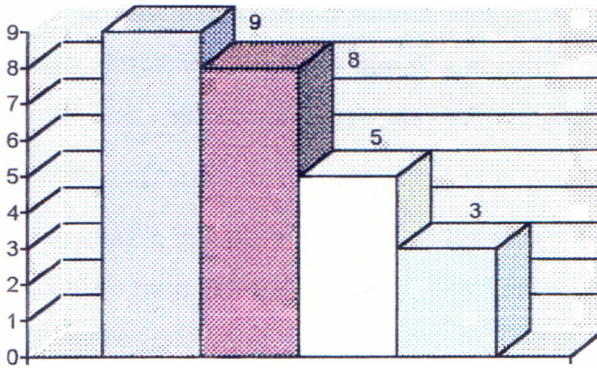


Gráfico 5 - Frequência de escolha dos itens entre os sujeitos que marcaram mais de uma opção na questão 3

- Não é levada a sério pelos servidores
- Não é levada a sério pela gestão superior
- Não é levada a sério pelo governo
- Não é levada a sério pela SRH

f) A sistemática atual tem propiciado autoconhecimento

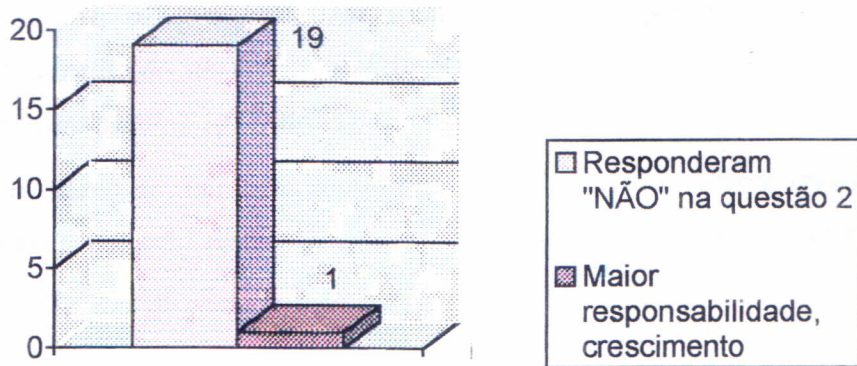


Gráfico 6 - Ocorrência das respostas dos entrevistados na questão

Não houve divergência entre as áreas pesquisadas nesta questão. Tanto os dados colhidos por meio de questionários quanto por intermédio das entrevistas revelaram, que a maioria dos gestores admitem que a sistemática de avaliação de desempenho não propiciou autocrescimento. Ao justificarem o porquê, identificam problemas de natureza administrativa, entre os quais, destacamos aqui, os que se apresentaram com maior incidência. Para melhor visualizarmos, os apresentaremos nas subcategorias: gestão e liderança e cultura organizacional.

Gestão e liderança - os dados dos questionários mostraram que a avaliação não tem sido levada a sério pelos servidores, pelos gestores, pelo governo e pela SRH. Sobre isso, comentaram os entrevistados:

– *Há descaso para com a avaliação, o chefe não quer se indispor. Está institucionalizado na UFC. Você faz o que quer, tanto os técnicos como os professores. Tem professores que fazem doutorado e não querem mais dar aulas na graduação. Há uma desvelada falta de respeito de avaliados e avaliadores para com a instituição. Chefes fazem acordos com servidores. Não há punição. Não nos falta apenas salário, falta é consciência. Feliz de quem está empregado... e ainda reclamam ... é um horror! Como qualquer modelo de avaliação poderá ter relação com crescimento se não há **seriedade**?*

- *Os professores estão desestimulados, os técnicos também, faltam equipamentos novos, material de higiene, aumento salarial, falta tudo, até gerência séria.*
- *Ela não é ruim, seria boa se fosse cumprida, se fosse justa. A maior dificuldade é o chefe explicar isso para os servidores. Há uma funcionária aqui, que quando está se aproximando a avaliação, ela diz: “vou ficar boazinha para o chefe esquecer e me avaliar bem”... isso é consciência? Todos tiram notas máximas.*
- *A avaliação não contribui, a auto-avaliação não é real, os valores creditados aos servidores são apenas para constar. Ninguém toma atitude. Quem é ruim fica pior.*
- *(...) o problema aqui é de gerência e ético.*

É importante registrar que na transcrição das 29 entrevistas, os termos: “falta seriedade” e, “avaliação não é séria” aparecem 42 vezes. A afirmativa “o chefe não quer se indispor” aparece repetidas vezes nas áreas acadêmica e administrativa com pouquíssima incidência nos dados do complexo hospitalar. A afirmativa “a avaliação não é justa” ocorre em muitas falas mas com redações diferenciadas. Quando explicitam por que não é justa, argumentam que ela tem sido punitiva para quem trabalha, e para quem não trabalha, ela inexistente.

Confirmam descaso por parte dos gestores na condução do processo de avaliação, especialmente na gestão superior. O sujeitos dessa pesquisa apontam problemas na gestão. Para eles falta acompanhamento, análise de resultados, providências e/ou tomada de decisão séria, falta gerência com liderança.

Sobre as características de um líder na perspectiva de Crosby (1991: 4), eles devem ser: “*ansiosos para aprender, éticos, disponíveis, determinados, cheios de energia confiáveis, sensatos humildes intensos e agradáveis*”. Corrado (1994: 11) completa: a liderança ajuda as empresas a passarem pela mudança. (...) liderança, hoje, significa definir um novo problema e não mais solucionar um problema antigo. Pelo exposto parece ser necessário associar gestão e liderança para que a administração seja eficaz.

Quanto a gerência, é necessário estabelecer relacionamentos com a equipe como um todo, e com os membros individualmente. O entendimento mútuo revela aquilo que cada um deseja realizar, o que conduz ao estabelecimento das exigências (CROSBY 1991: 30).

Considerando que os problemas epigrafados não são novos, o “deixar tudo como está” ou “empurrar com a barriga”, termos presentes na fala dos gestores, poderá desencadear problemas de todas as ordens. O “dar-se bem”, em si, acrescenta Crosby (1991: 33), “*pode ser*

considerado um progresso significativo em muitas situações sociais e políticas, mas não é o suficiente quando se trata de dirigir apropriadamente uma organização”.

Muitos fatores contribuem para o mal-estar nas empresas, (p. 49) entre eles o fato de se passar o tempo todo contornando o sistema porque não funciona; os departamentos erguem muralhas de proteção para se defenderem da incompetência de outras áreas. Handy (1996: 181) assegura que *“é preciso contar com as pessoas, gostando ou não, os tempos estão mudando e é preciso aprender os caminhos para tanto. Se não houver um objetivo comum, as pessoas colocarão seus próprios objetivos em primeiro lugar”.*

Cultura Organizacional – “Decifra-me ou devoro-te”. Assim começa Fernando C. Preste Motta prefaciando Freitas (1991: XIII) no livro sobre cultura organizacional. Ou conhecemos a cultura da organização em todos os sentidos e em toda sua abrangência ou ela nos devorará. Foi isso que os gestores revelaram: *“Há muito corporativismo como resposta de cultura presente nas atitudes de uns e na aceitação passiva de outros”.* Conforme os gestores o que domina na UFC é o corporativismo, tanto na gestão como também no sindicato. *“- O modo de pensar e agir na UFC parece mesmo uma cultura”*, falaram outros entrevistados, *“- o sindicato e a SRH poderiam se aliar na luta contra essa cultura corporativista para extingui-la de uma vez”.*

Schein é citado por Freitas (1991: 7) por apresentar um dos conceitos mais ricos na literatura consultada sobre cultura organizacional.

A Cultura Organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta de se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

De acordo com Schein (1985: 30-32) uma cultura se subdivide em:

Artefatos e criações: tecnologia, arte, modelos de comportamentos visíveis e audíveis. Embora visíveis, esses elementos freqüentemente não são decifrados.

Em Valores: conscientes, em alto grau

Em Pressupostos Básicos sobre: relacionamento com o ambiente; natureza da realidade, tempo e espaço; natureza da natureza humana, natureza das atividades humanas e dos relacionamentos humanos. Esses elementos são invisíveis e anteriormente conscientes. Mas na visão dos gestores muitos elementos são visíveis. Assim comentam alguns:

– *A cultura que o servidor e o chefe assimilaram, não ajuda para que haja crescimento nenhum. Essa daqui não muda, porque as pessoas não valorizam seu emprego e a UFC. Aqui é um lugar tão bom de se trabalhar, mas muitas pessoas passam pela UFC, sem que a UFC tenha passado por elas. Acho que é isso. Converso com os bolsistas sobre isso para que saibam valorizar isso aqui, mas os servidores só sabem reclamar.*

Um trabalho de investigação qualitativa poderia identificar muitos outros elementos decorrentes da cultura há muito cristalizada no serviço público e na Universidade. Uma vez identificados medidas devem ser tomadas para que uma outra cultura positiva se forme.

g) Fases da sistemática propiciadoras de autocrescimento

Quando interrogados sobre quais das fases utilizadas na sistemática promoveriam autocrescimento, as respostas se diferenciaram bastante. Desde a citação do termo “nenhuma das fases” dado como resposta, até uma predominância para as fases A (auto-avaliação) e D (Reunião entre avaliador e avaliados), ou todas as fases.

Vejo a fase de auto-avaliação. É o momento do servidor demonstrar o seu valor, mas alguns chefes não correspondem com a autocrítica do avaliado. Não levam a sério, pois certa feita um avaliado se avaliou com notas mínimas, e o chefe, que pouco o conhecia, lhe colocou notas máximas e o avaliado não gostou. Mas essa fase poderia ser uma delas para propiciar esse desenvolvimento.

A auto-avaliação é fase menos levada a sério pois não é verdadeira, até que poderia ser ela; mas qualquer uma se fosse séria, eu acho que não são as fases, o problema é ter valor, credibilidade.

A auto-avaliação, mas se for levada a sério. Quando é séria na fase C que é o cruzamento das duas primeiras, os servidores se sentem logo perseguidos. Ai buscam o sindicato para denunciar e ai são protegidos pelo sindicato. Como pode haver seriedade?

A auto-avaliação é salutar, é o caminho para incorporação de novos valores. Pois sim, a auto-avaliação é fundamental para ... (o telefone toca) para o autocrescimento.

A auto-avaliação deveria ser, mas nem sempre é. Acho importante esse momento da subjetividade se for continuado, não objetivo, você entende? – Sim, entendo. Ela pode permitir um questionamento mais profundo. Precisa ser séria. Hoje ela não caracteriza a verdade e por ser pontual não desenvolve esse processo. A cultura de avaliação aqui é sempre de julgamento, precisa mudar. (uma pessoa entra). Como eu falava, é isso.

Falei tanto na primeira questão que ficou pouco para agora, mas entendo que a gestão não deve ser conivente, passar a mão na avaliação do servidor. Ela tem que ser séria. O gestor é que deve

abrir caminho. Todas as fases são boas para desencadear autocrescimento o que falta é reeducação, mudança de paradigma, de cultura.

Outros gestores dos centros, faculdades e área administrativa comentaram suas respostas no questionário da seguinte forma:

a) A fase decisiva é a 4ª desde que desarmada. - Explique melhor, por favor, esse desarmada? Sem medo, com sinceridade, transparente. Outra fase seria a auto-avaliação, desde que com honestidade, em que a nota baixa deveria ser explicada, discutida com todo o grupo.

b) Se todas as fases fossem realizadas e desapegadas da progressão a avaliação seria levada a sério. A progressão deveria ser automática, independente da avaliação, e a avaliação servisse mesmo para avaliar com seriedade.

c) A auto-avaliação, se fosse feita com seriedade, mas fica difícil cruzar os dados com os dados do chefe. Outra coisa é aquele quadro de conversão, é uma “mãe”! Poucos tiram notas inferiores a 7. Não vale nada.

d) Nenhuma das fases, se não houver autoridade e punição aos faltosos.

e) Eu penso que a fase D, e ela deveria ser a primeira, ou seja, uma reunião para sensibilizar o grupo a encarar com seriedade e responsabilidade a avaliação.

f) As fases deveriam ser invertidas para melhorar o autocrescimento: coletiva, abrangendo pontos positivos e negativos. A auto-avaliação é específica e deveria servir.

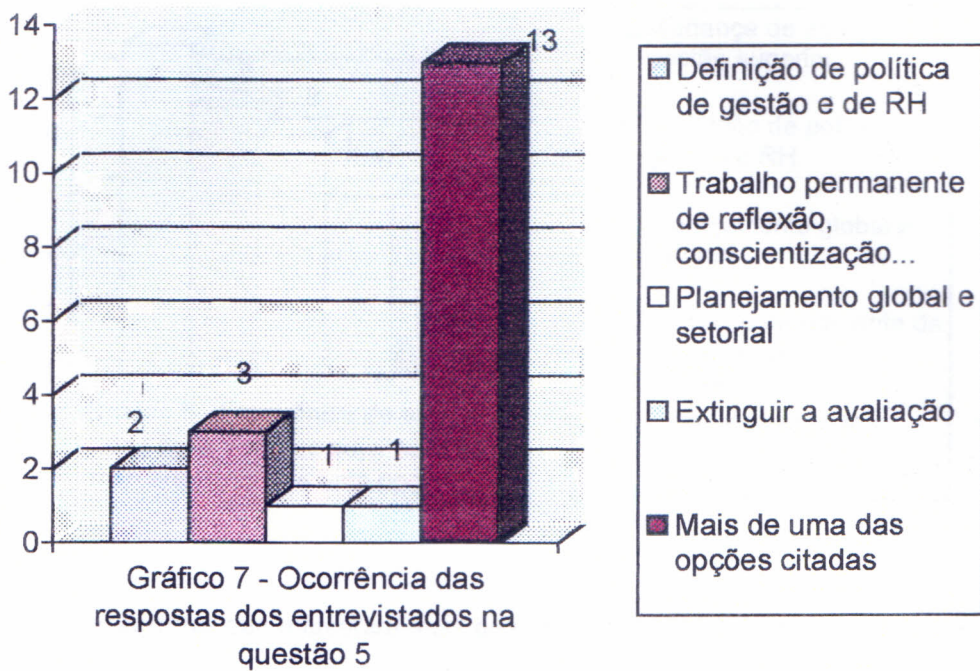
g) A auto-avaliação se não fosse encarada apenas como um jogo de perdedores. Quando a pessoa faz a auto, ela não quer perder para ninguém, ai se coloca lá em cima. Ninguém é 10.

h) Acredito que essa fase D, que nunca é feita, fosse a que melhor desenvolvesse esse processo. Todo mundo se acha o máximo, sem ser, ai não é honesto... quem sabe, se começasse com reunião geral para pensar melhor sobre as respostas que as pessoas se dão!

i) Se tem alguma é a auto-avaliação, isso se fosse respeitada e todos fossem leais.

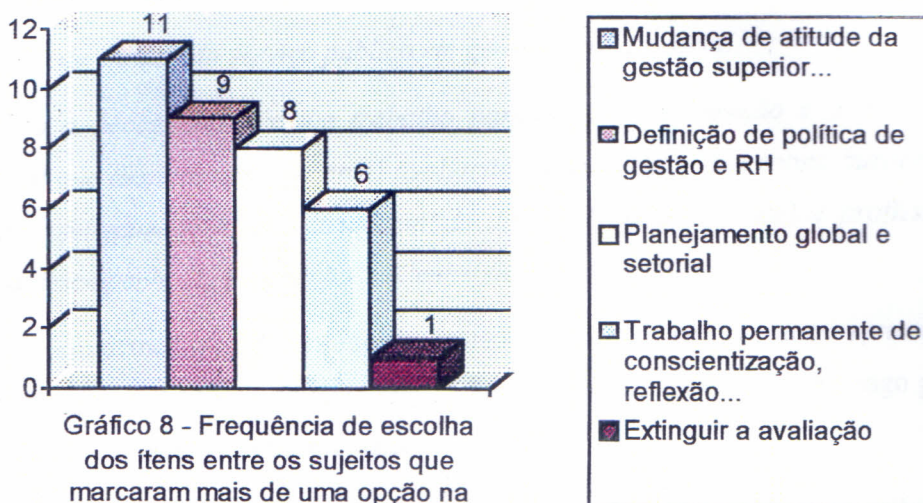
Sobre auto-avaliação comenta Robbins (1999: 357): “*ter empregados avaliando seu próprio desempenho é compatível com valores como autogerenciamento e delegação de poder. As auto-avaliações tornam-se veículos excelentes para estimular a discussão de desempenho entre avaliados e avaliadores*”.

h) Mudanças propostas pelos gestores para a sistemática atual.



Do quantitativo de gestores que preencheram os questionários, 13 marcaram mais de uma das opções citadas. Apenas 03 assinalaram a necessidade de um trabalho permanente de reflexão e conscientização sobre a importância da avaliação, 02 gestores marcaram uma única opção, que foi a definição de política de Recursos Humanos, enquanto 01 marcou a opção sobre a necessidade de planejamento global e setorial e outro afirmou ser necessário extinguir a sistemática.

i) mais de uma opção citadas



Os gestores que marcaram mais de uma opção apresentaram o seguinte resultado: Dos 13 gestores, 11 esperam mudança de atitude da gestão superior e dos servidores, 09 sugerem definição de uma Política de Recursos Humanos, 08 acreditam em um planejamento global e setorial, 06 sugerem trabalho permanente de conscientização e reflexão sobre a importância da avaliação para o crescimento dos servidores e da instituição, e apenas 01 espera extinguir a avaliação.

Dos 20 questionários preenchidos, 07 acrescentaram, por escrito, os seguintes comentários:

- “A qualificação profissional é importante para incentivá-los em qualquer nível ou função, e mais importante ainda é a motivação”. (Centro de Ciências)
- “Detectar pontos fracos no trabalho para correção e aperfeiçoamento. O avaliado deve discutir com o avaliador seus pontos fracos, mas, se o chefe for autoritário, não haverá condições...” (Centro de Ciências)
- “O autocrescimento pode ser estimulado por ações de educação continuada, propiciada pela instituição que poderá influir positivamente no resultado da avaliação de desempenho”. (Centro de Humanidades)
- “mudança de atitude dos servidores, pois as auto-avaliações não condizem com a realidade de cada servidor e a gestão superior também não questiona”. (Pró-Reitoria)

– “Nossos governantes precisam investir em qualificações, assim aumentaria a auto-estima dos servidores. A forma de avaliação existente na UFC hoje, é um sistema onde a amizade, o clientelismo sempre falam mais alto”. (Pró-Reitoria)

– “Mudança de cultura do serviço público em geral”. (Pró-Reitoria)

– “Percebo a necessidade de um trabalho paralelo com a Direção e o corpo técnico-operacional que descaracterize a atual avaliação como apenas uma rotina burocrática e se transforme efetivamente num instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional que melhore o desempenho da instituição”. (Centro de Humanidades)

Sobre mudança de atitude da gestão superior os entrevistados apresentaram as seguintes sugestões: Trabalho de conscientização, de mudança de cultura em longo prazo feito pela Reitoria com SRH com planejamento.

– *É preciso começar a conversar, querer coisa grande ainda não dá. Pequenas conversas, encontros pequenos, conversas curtas com poucas pessoas, material institucional, filmes, logomarcas, usar formas de comunicação, como o rádio etc. Encher o departamento e os setores de material visual para modificar a cultura. Planejar ações continuadas de discussão sobre o conceito de avaliação com os gestores, pois como se sabe, não se ama aquilo que não se conhece O que tem complicado é a falta de conhecimento. Sem compreensão não se anda.*

Sugeriram definição de Política de Recursos Humanos que contemplasse a criação de uma comissão para acompanhar a avaliação, melhorar o atendimento na SRH. Solicitam que haja retorno dos resultados das avaliações e aplicação da lei para quem não trabalha. Planejamento das atividades nos setores, cursos para qualificar o pessoal, cumprimento da legislação e acabar extinguir o corporativismo.

– *A avaliação deveria ser cumprida com seriedade e coordenada pela SRH e por último deve-se esquecer a politicagem. - O que você chama de politicagem? Todo mundo para se eleger se compromete com os servidores e não com o trabalho, ai não pode fazer nada quando ganha. Isso começa na Reitoria.*

– *Cumprimento da legislação em relação aos deveres dos servidores, trabalho de conscientização para mudança de mentalidade. O SRH e sindicato devem se aliar na luta contra o corporativismo. A SRH precisa conhecer mais para atuar como gestão. Cursos de gestão administrativa para professores que assumem direção e funções para poder promover crescimento, isso a cada semestre, e toda vez que mudarem os cargos. - Isso seria bom para quem? - Para todos, e acho que mais para eles.*

– Momentos diários e planejados de avaliação do que se faz a todo dia, *sindicância para servidores rotativos, uma vergonha! Extinção do corporativismo na UFC e no sindicato, readaptação do cargo... - O que você está entendendo por readaptação? Cursos para qualificar, pessoal atrasado e depois botar para trabalhar. Valorizar quem trabalha, pois servidor ruim é responsável pela imagem do serviço público lá fora.*

Entre as sugestões que apresentaram para que a avaliação se realize de forma correta e atenda seus reais objetivos, sugerem:

1º) Treinamentos e seminários que possibilitem mudança de mentalidade dos chefes e servidores e seu papel social na universidade. Avaliação consciencial, trabalho de reflexão no dia-a-dia, planejamento e avaliação das tarefas dos setores com fichas para cada avaliado, onde seriam registrados todas as ocorrências mensais em relação ao comportamento de avaliados e avaliadores a serem utilizadas nos momentos de avaliação anual.

2º) Reuniões promovidas pela SRH, nas unidades, sobre a importância da avaliação de desempenho, cumprimento da lei, avaliação com reflexão, planejamento estratégico, divulgação de resultados e informações.

3º) Evitar política de proteção, rever indicadores de assiduidade e pontualidade, treinamento para professores gestores.

4º) Desenvolver maturidade administrativa para lidar com a auto-avaliação, separar a avaliação de desempenho da progressão funcional etc.

Nesses assuntos convém lembrar Senge (1990: 352), em A Quinta Disciplina, quando alerta sobre as empresas e/ou organizações que deixam a qualidade do serviço decair, enquanto culpam a concorrência ou a diretoria por não se esforçar o bastante. Pessoas com sonhos grandiosos, que nunca fazem uma avaliação real do tempo e esforço necessários para concretizá-los. Para esse autor (p. 12) *“as melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização”*.

Sobre treinamentos e seminários para mudança de mentalidade Moscovici (1996:7-8), conversando sobre laboratório de treinamento para desenvolvimento interpessoal nas organizações, assegura, que um tipo de treinamento pode ser pensado onde quer que existam grupos trabalhando para atender a objetivos individuais, grupais e organizacionais. Aprender a aprender, aprender a dar ajuda e participação eficiente em grupo. Aprender a aprender significa a aprendizagem *“que fica” para a vida, independentemente do conteúdo. É*

um processo de buscar e solucionar problemas, com e através da experiência de outras pessoas, conjugadas à sua própria”.

A sugestão de atividades reflexivas nos remetem a Schön (2000: 32), com a valiosa contribuição, que, de certa forma, vai ao encontro do que pensam os gestores sobre a necessidade da avaliação permanente de nossas ações, diz ele:

“Podemos refletir sobre a ação, pensando retrospectivamente sobre o que fizemos, de modo a descobrir como nosso ato de conhecer-na-ação pode ter contribuído para um resultado esperado”. “Podemos refletir no meio da ação, sem interrompê-la. Em um presente-da-ação, um período de tempo variável com o contexto, durante o qual ainda se pode interferir na situação em desenvolvimento (...)”.

Segundo o autor podemos dar nova forma ao que estamos fazendo e isso é o que ele chama de refletirmos-na-ação, ou seja, nos avaliarmos constantemente. Talvez seja também por compreenderem assim, que os gestores sugerem planejamento e avaliação com reflexão. Cremos, que o momento avaliativo que acontece durante a ação é a própria reflexão-na-ação defendida pelo autor que enriquece seu texto com Carl Rogers, enfatizando, que por meio da reflexão, a expressão própria dos pensamentos e dos sentimentos guardados, claramente divergentes entre si, tem o potencial de promover a autodescoberta.

Observando a análise crítica sobre gestão feita pelos dirigentes neste trabalho, Ziemer (1996: 21), ao tratar sobre os mitos organizacionais como o poder invisível na vida das empresas conclui: *“as organizações abertas são caracterizadas por criatividade, incluem “o novo” em seu funcionamento e em sua identidade, ao passo que as fechadas consideram “o novo” como o maior inimigo, algo a ser enfrentado e derrotado”.*

Produzindo conhecimento todo dia, a universidade, na qualidade de instituição, deve perseguir o conhecimento de sua própria identidade, de sua cultura, transformando-se em organização mais aberta. Na visão de Bergamini e Beraldo (1988: 32), não pode descuidar-se do seu aprimoramento contínuo em função da complexidade do seu, também, objeto de estudo, o ser humano; e de outro, ao fato de ser a avaliação de desempenho humano na organização, paradoxalmente, o instrumental, que com maior precisão, tem respondido a necessidade de conhecimento da organização sobre si mesma.

Mais tarde, quando decidirmos analisar demoradamente todas as questões apresentadas pelos gestores, repensaremos a avaliação de desempenho como um dos caminhos para a conquista da transformação pessoal, profissional com conseqüências positivas para a instituição.

CONCLUSÕES

"A rigor, não sabemos o que estamos fazendo para renovar o que há de antigo em nós. Em geral, nada. Não me refiro ao que há de permanente, pois o ser humano é feito de permanências e provisoriedades. As permanências devem ficar. Mas as provisoriedades, que se tornaram antigas, precisam ser revistas, postas em debate e arejamento ..."

*Arthur da Távola Amor Assim Mesmo:
crônicas. Editora Nova Fronteira.
Rio de Janeiro 1984 - 2ª Edição*

Em face dos dados coletados em campo e nos relatórios anuais da avaliação de desempenho, dos relatos durante o Seminário de Recursos Humanos promovido e realizado pela Superintendência de Recursos Humanos em novembro de 2003 e, ainda, dos dados obtidos na pesquisa de 2002 sobre a avaliação de desempenho na perspectiva dos servidores, podemos concluir, que:

1) os gestores percebem a existência da relação entre a avaliação de desempenho e o processo de autocrescimento, entendido aqui, como crescimento pessoal e profissional, promovido pelo próprio indivíduo, mas sob a coordenação da gestão superior.

2) Reconhecem os gestores que, no caso da avaliação de desempenho, a atual sistemática de avaliação é de alto nível, porém sua prática tem sido conduzida pelo emaranhado de vícios e manias próprios da cultura organizacional do "deixa para lá".

3) Identificam problemas decorrentes da inadequada administração superior e das gerências internas imediatas, impedindo que tal cultura dê lugar a outra de compromisso efetivo.

4) Alguns verificam a inobservância à legislação vigente, o desconhecimento dos deveres sociais dos servidores públicos, a destacar as questões de assiduidade, pontualidade e responsabilidade.

5) Percebem nitidamente cultura de paternalismo e corporativismo muito bem ancorada na concepção equivocada que muitos servidores possuem sobre o sindicato, na medida em que buscam-no para efetivar denúncias de possíveis injustiças cometidas pelos gestores, quando na verdade, apenas não querem ter responsabilidades com o trabalho.

6) Evidenciam que a forma como a sistemática de avaliação vem sendo tratada pela gestão impossibilitou que ela proporcionasse qualquer outro intento, que não fosse o da progressão funcional, pois que deixou de ser encarada como ferramenta de trabalho

desencadeadora de maior e melhor desempenho do servidor para se transformar em uma atividade, cujo objetivo único, tem sido promover a progressão funcional.

7) Ressaltam a forma injusta como vem sendo realizada, principalmente quando repetem claramente que alguns gestores copiam a auto-avaliação dos servidores com receio de se indispor com os mesmos, visto que não daria em nada o conflito demandado de tal postura. Assim, todos os servidores, tanto os que realmente trabalham como os que raramente freqüentam a universidade elegem-se à categoria de excelentes profissionais contrariando a própria realidade, a todos evidente.

8) Reconhecem alguns que as fases A (auto-avaliação) e a D (reunião com avaliados e avaliadores), se encarada com seriedade, propiciariam mudança de mentalidade. Usam o termo mudança de consciência e de mentalidade, inúmeras vezes para falar da necessidade de despir o homem velho cheio de vícios para encontrar um homem novo.

9) Ao conceituarem avaliação como processo de busca, de conquista, revelam esperança em algo novo como a mudança interior no próprio indivíduo, e não apenas como efeito ou consequência de melhores salários e/ou de utópicas condições de trabalho.

10) Ressentem-se da falta de política da gestão com liderança e da “falta de seriedade” com que a avaliação de desempenho vem sendo conduzida, termo que aparece repetida em 42 vezes. Tornou-se lugar comum na fala dos sujeitos durante a coleta.

11) Nos centros acadêmicos, professores e técnicos não identificados com a função administrativa que exercem, solicitam que haja capacitação para que possam assumir tais funções. Observam ainda, a falta de planejamento e avaliação das ações realizadas na universidade e de planejamento nas unidades e/ou setores.

12) Gestores da área administrativa sugerem desvincular a avaliação do desempenho de qualquer recompensa financeira para que ela possa contribuir, preponderantemente, com o melhor desempenho e desenvolvimento pessoal e interpessoal de todos.

Por fim, apontam inúmeros caminhos para uma avaliação transformadora, emancipadora. A pesquisa abre portas para tantos outros trabalhos que investiguem as sugestões apresentadas pelos gestores para o autocrescimento e para o crescimento da organização, como também sobre a universidade federal de hoje na perspectiva dos alunos, professores, técnicos e da sociedade, além de gigantesca pesquisa sobre a cultura organizacional pública no Brasil.

Pesquisas ainda podem ser realizadas no tocante à avaliação da organização a partir de outros programas institucionais e/ou das práticas administrativas, permeadas por bom planejamento integrado, pela auto-avaliação, avaliação continuada e participativa, como despertamento para a cultura de avaliação institucional, caminho que pretendemos investigar melhor no doutorado, através de pesquisa de intervenção do tipo pesquisa-ação a ser realizada em múltiplos locais na universidade, com análise comparativa dos dados obtidos entre os ambientes pesquisados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Maria A . I. A Nova Cultura Organizacional Holística. Revista APG PUC SP, 1995, ano IV N° 7.

ALVES, Walter Oliveira. Educação do Espírito. Araras, São Paulo: IDE, 1997.

_____. Introdução ao Estudo da Pedagogia Espírita. São Paulo: IDE, 2000

ANTUNES, Celso A Inteligência Emocional na Construção do Novo Eu. Petrópolis:Vozes, 2000.

AUDI, Edson. Vida e Obra de Allan Kardec. Niterói, RJ: Lachâtre, 1999.

ABNT NBR 14724 informações e documentação: Trabalhos acadêmicos – apresentação Rio de Janeiro, 2002.

_____. NBR 6023: Informação e documentação - Referências - Elaboração Rio de Janeiro, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS. Recursos Humanos: foco na modernidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

BALZAN, Newton César; e DIAS Sobrinho José; Avaliação Institucional: teoria e experiências (org) São Paulo: Cortez, 2000.

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

BRASIL. Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987. Aprova o Plano único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos. Legislação Federal, 1987, pág 198.

BRASIL Portaria / MEC nº 475, de 26 de agosto de 1987. Expede Normas Complementares para execução do Decreto 94.664, de 23/07/1987. Diário Oficial da União de 31 de agosto de 1987.

BRASIL Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública do Governo Federal, Modelo de Avaliação da Gestão Pública, Ciclo 2000. Secretaria de Gestão. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão: ano 2000 a 2003.

BRASIL Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília: Presidência da República, 1995.

BRASIL Proposta de Reforma Administrativa. Disponível em:(<http://www.planalto.gov.br>) acesso em 18/07/2003.

- BRASIL Regime Jurídico Único. Lei 8.112/1991, consolidada com a lei 9.527/1997.
- BIBLIA SAGRADA ECUMÊNICA. Novo Testamento. São Paulo: Gamma, 1969.
- BOGDAN, Robert C; BIKLEN Sari Knopp. Investigação Qualitativa em Educação – Uma Introdução à Teoria e aos Métodos. Tradutores: Maria João Alvarez, Sara Bahia dos Santos e Telmo Mourinho Baptista. Portugal: Porto Editora, LDA, 1994.
- BOHMERWALD, Pedro. Gerenciando o sistema de avaliação do desempenho – Série Gerenciando o crescimento do ser humano. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Chistiano Ottoni, 1996.
- BONNIOL, Jean-Jaques. Modelos de Avaliação – Tetos Fundamentais. Tradução Cláudia Schilling, Porto Alegre: Artmed, 2001
- CARVALHO, Antonio Vieira. NASCIMENTO, Luis Paulo do. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos na Empresa. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____. A Cultura e o Clima Organizacional. in: Gerenciar Pessoas: O Passo para Administração Participativa. São Paulo: Makron, 1994,1992.
- _____. Recursos Humanos-Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1997.
- CORRADO, Frank M. A Força da Comunicação – Quem não se comunica Tradução Bárbara Theoto Lambert. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CROSBY, Philip B. Liderança – A arte de tornar-se um executivo. Traduções Antonio Carlos Rodrigues Serrano, São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- DEMO, Pedro. Avaliação qualitativa. São Paulo: Cortez, 1981.
- DEMO, Pedro. A Avaliação sob o olhar propedêutico. Campinas SP: Papirus, 1996.
- DESPRESBITERIS, Léa. O Desafio da Avaliação da Aprendizagem. São Paulo: EPU, 1989.
- DIÁRIO DO NORDESTE, Fortaleza, 10 novembro 2003, seção, página.
- De MÁRIO, Marcus Alberto. Visão Espírita da Educação. São Paulo: Casa Editora O CLARIM, 1999.
- FASUBRA. Cartilha Cargo Único. Fasubra. 2002.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Minidicionário da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.

- FRANCO, Divaldo Pereira. O Homem integral. Salvador: LEAL, 1990.
- _____. O Despertar do Espírito. Salvador: LEAL, 2002.
- _____. Triunfo Pessoal. Salvador Bahia: LEAL, 2002.
- _____. O Ser Consciente. Salvador Bahia: LEAL, 2002.
- FREITAS, M. E. Cultura Organizacional – Formação Tipologias e Impacto. São Paulo: Makron, McGraw-hill, 1991.
- _____. Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma? Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- GARDNER, Howard. Inteligências Múltiplas. A Teoria na Prática. Tradução Maria Adriana Veríssimo Veronese. Porto Alegre, Artemed, 1995.
- GIL, Antonio Carlos. Administração de Recursos Humanos – um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. Como Elaborar Projeto de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991
- GILLEN, Terry. Avaliação de Desempenho: tradução André M. Andrade, São Paulo: Nobel, 2000.
- GIDDENS, A . O mundo na era da globalização. Tradução. Saul Barata. Portugal: Presença, 1999.
- GOLEMAN, D. Inteligência Emocional.. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995
- HADJI, Charles. Avaliação Desmistificada. Porto Alegre: Artmed , 2001.
- HAGUETE, Teresa Maria Frota. Metodologias Qualitativas na Sociologia. Petrópolis/RJ: Vozes, 1999.
- HANDY, Charles. A Era da Transformação. Tradução Maria Cristina V. Carnevale. São Paulo: Makron Books, 1996.
- HOFFMANN, Jussara. Avaliar para promover: as setas do caminho. Porto Alegre: Mediação, 2000.
- _____. Avaliação Mediadora – uma prática em construção – da pré-escola `a universidade. Porto Alegre: Mediação, 2000.
- KOOGAN / HOUAISS. Enciclopédia e Dicionário Ilustrado. Rio de Janeiro: Delta, 1994.
- KOCHE, José Carlos. Fundamentos de Metodologia Científica. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.
- LUCENA, Maria Diva da Salete. Avaliação de Desempenho. São Paulo: Atlas, 1992.

- LUCKESI, Carlos Cipriano. Avaliação da Aprendizagem Escolar. São Paulo: Cortez, 1998.
- MATTAR, Frauze N. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Atlas, 1996.
- Mc DONALD, Brendan Coleman. (org) Esboços em Avaliação Educacional. Fortaleza: Editora UFC, 2003.
- MAY, Rollo. O Homem à procura de si mesmo. Petrópolis: Vozes, 1988.
- MINAYO, Maria Cecília de Sousa. O desafio do conhecimento científico: Pesquisa Qualitativa em Saúde. SP-RJ: Hucitec-Abrasco.
- MOSCOVICI, Felá. Desenvolvimento Interpessoal. Treinamento em Grupo. Rio de Janeiro. José Olympio, 1996.
- OLIVEIRA, M.A. G. Cultura Organizacional. Col. Empresa e Gerentes. São Paulo: Nobel, 1988.
- OLIVEIRA, Wanderley S. Reforma Intima Sem Martírio. Belo Horizonte: INEDE, 2003.
- PERRENOUD, P. Pedagogia Diferenciada: das intenções à ação. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.
- PIRES, J. Herculano. Os Filósofos. São Paulo: FEESP, 2001
- ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. Tradução Christina Ávila de Menezes. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- SAUL, Ana Maria. Avaliação Emancipatória – Desafios à Teoria e à Prática da Avaliação e Reformulação do Currículo. São Paulo: Cortez, 1995.
- SAUSSE, Henri. Biografia de Allan Kardec. In: O que é o Espiritismo. FEB, 36ª edição, Rio de Janeiro, 1993.
- SCHEIN, Edgar H. Cultura Organizacional e Liderança, Uma visão dinâmica. Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco, CA. 1985.
- SCHÖN, Donald A . Educando O Profissional Reflexivo- um novo design para o ensino e a aprendizagem. Tradução Roberto Cataldo Costa, São Paulo: Artmed, 2000.
- SENGE, Peter M. A Quinta Disciplina Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem. Tradução de Regina Amarante. São Paulo: Nova Cultural, 1990.
- SHIGUNOV, Alexandre Neto. Avaliação de Desempenho – as propostas que exigem uma nova postura dos administradores. Rio de Janeiro: Book Express, 2000.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais. A Pesquisa Qualitativa em Educação: o Positivismo, a Fenomenologia, o Marxismo. São Paulo: Atlas, 1987.

TÁVOLA, Arthur. Amor Assim Mesmo: crônicas. Editora Nova Fronteira. Rio de Janeiro 1984 - 2ª Edição.

TYLER, R W. Princípios Básicos de Currículo e Ensino. Porto alegre: Globo, 1977.

Fortaleza, 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Manual de Instruções de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-administrativos. Fortaleza, 1990.

_____. Resoluções 1984 – 1992, Fortaleza, 1992.

ZIEMER, Roberto. Mitos Organizacionais: O poder invisível na vida das empresas. São Paulo: Atlas, 1996.

APÊNDICES

APÊNDICE - I

Roteiro de Entrevista Estruturada

- 1 Ocupante de Cargo de Direção ou Função Gratificada
- 2 Experiência como avaliador
- 3 Conceito de avaliação de desempenho para o gestor
- 4 Relação que existe entre avaliação de desempenho e o processo de autocrescimento
- 5 Conceito para autocrescimento
- 6 A sistemática de avaliação de desempenho atual e o processo de autocrescimento
- 7 Fases da atual sistemática que têm relação mais direta com autocrescimento
- 8 Quais as expectativas de mudança na atual sistemática para propiciar autocrescimento

Fortaleza, outubro/novembro/2003

APÊNDICE - II

Questionário

Pesquisa: Avaliação de Desempenho e o Autocrescimento: a sistemática de avaliação de desempenho do pessoal técnico-administrativo da Universidade Federal do Ceará, na perspectiva dos gestores.

Caro gestor,

Sou aluna do Mestrado em Educação/FACED/UFC – Núcleo – avaliação educacional, e meu objeto de estudo é a avaliação de desempenho dos técnico-administrativos na UFC. O objetivo dessa pesquisa é conhecer o pensamento dos gestores sobre a avaliação de desempenho e o processo de autoconhecimento, tendo como referencial a sistemática atual vivenciada na UFC. Caso possa colaborar com essa investigação não precisa identificar-se, apenas preencher esse questionário assinalando tipo de cargo ou função ocupada, em face da amostra abaixo.

Havendo interesse poderá tecer comentários outros sobre o objeto estudado no verso do questionário.

Amostra: 42 gestores da Universidade Federal do Ceará do total de 423, sendo 73 CD e 350 FG. PLANOP e SRH e Pró-Reitorias, MEAC/HUWC, CENTROS e FACULDADES.

() Função Gratificada – FG () Cargo de Direção – CD

1º - Você vê relação entre avaliação de desempenho e o processo de autocrescimento, ou seja, avaliação pode propiciar autocrescimento (crescimento pessoal e profissional)

a) () Sim

b) () Não

2º - A sistemática utilizada na UFC tem propiciado autocrescimento?

a) () Sim

b) () Não

3º Se respondeu Não, é por que?

a) () Não é levada a sério pelo governo

b) () Não é levada a sério pela gestão superior da Universidade

c) () Não é levada a sério pelos servidores

d) () Não é levada a sério pela SRH

4ª Se respondeu Sim, como você percebe que tem se dado esse crescimento?

a) () melhor desempenho

- b) () mais responsabilidade, comprometimento
- c) () mais sinceridade dos servidores quanto ao seu desempenho na auto-avaliação
- d) () melhor relacionamento entre os servidores e entre as chefias
- e) () entusiasmo com o trabalho e com a vida

5º Que mudanças você sugere na atual sistemática para que ela venha propiciar esse autocrescimento (crescimento profissional e pessoal)?

- a) () Mudança de atitude da gestão superior e dos servidores
- b) () Definição de política de gestão e de RH
- c) () Trabalho permanente de conscientização, reflexão sobre a importância da avaliação para o crescimento da instituição e dos servidores
- d) () Planejamento global e setorial
- e) () extinguir a avaliação

Fortaleza, novembro/2003.