

## A questão da avaliação de desempenho docente na UNESP: algumas considerações sobre o Ofício 09/2007 CPA

Sebastião de Souza LEMES<sup>1</sup>

O Departamento de Ciências da Educação da FCL procurou discutir alguns tópicos relacionados a Avaliação de Desempenho docente propostos na documentação anexa ao Ofício Circular nº 09/2007 - CPA e, considerando tratar-se de uma tarefa de alto grau de complexidade, levantou alguns pontos que pelo menos deveriam ser melhor analisados ou mesmo revistos nesses documentos. Como professor da disciplina Avaliação nesse Departamento, assumi a incumbência de fazê-lo na forma do presente texto, por meio do qual apresento algumas discussões e reflexões sobre o assunto. Como uma discussão assim tende a suscitar diferentes opiniões e discussões mais aprofundadas, ressalto que os pontos que apresento são de ordem pessoal e que, em vários momentos, incorporo os pontos e elementos da discussão feita no Departamento de Ciências da Educação.

Para contextualizar a discussão nos documentos produzidos durante o período que vem se desenvolvendo, importa relatar que desde 2005, por sugestão da CPA, o CEPE vem discutindo sobre a composição da Avaliação Docente na UNESP. No Despacho 82/06 CEPE/SG, encontra-se deliberado por este Conselho que as Câmaras Centrais devem propor indicadores nas respectivas dimensões, além da dimensão "Gestão". As referidas Câmaras (CCEU, CCG, CCPG e CCPe) discutiram e enviaram seus relatórios ao CEPE. Um grupo de Trabalho constituído pelo CEPE sistematiza as propostas e elabora o documento que irá subsidiar as discussões naquele Conselho. O resultado deste esforço resultou num conjunto de propostas que foram ali aprovadas e posteriormente encaminhadas a um novo Grupo de Trabalho, mais amplo e representativo de diversos seguimentos da universidade, com uma tarefa de relatoria de sistematização, visando a produção de um documento único.

Esta relatoria apresenta ao CEPE uma proposta sistematizada que viria se transformar em normativa para a apresentação dos relatórios docentes a serem utilizados pela CPA. Diante deste exposto e ao que parece, até o momento, não há

---

<sup>1</sup> Docente da Graduação na FCL/Unesp – Araraquara, Departamento de Ciências da Educação.

nenhum indicativo de que está em andamento a elaboração de um programa de Avaliação de Desempenho. Se este objetivo existiu, o design metodológico construído para esse fim, pelo instrumento aqui apresentado, ficou distante disso. Pelo apresentado o que se observa é um aparente esforço para que os relatórios de Atividades Docentes se transformem, de fato, em instrumento de fiscalização de Regime de Trabalho e, ao mesmo tempo, de Avaliação Docente.

O material produzido e os resultados apresentados mostram um trabalho intenso e satisfatório. A questão que se apresenta é: esse era o resultado pretendido? Caso a resposta seja afirmativa, há que se constatar que não foi instituído um Programa de Avaliação de Desempenho, mas sim criado um Instrumento de Fiscalização de Regime de Trabalho, de relativa complexidade, que, nesse momento, está sendo colocado à prova.

A assertiva apresentada tem como fundamento que a questão da Avaliação de Desempenho é algo mais complexo e de natureza diferente do que até então foi apresentado. Há quem diga que a questão da avaliação é tão antiga quanto a própria civilização (Lefton, 1977). Esse autor mostra que, por meio de registros escritos, os Sumários, sociedade do Vale de Eufrates, há aproximadamente 6000 anos, tinham uma percepção peculiar de avaliação, realizando-as com frequência. Eles necessitavam saber o valor das coisas que transacionavam, como por exemplo, dos metais e das ferramentas. O que é mais importante: efetuavam avaliações de desempenho daquilo que lhes era mais conveniente e que garantiam sua prosperidade. Sabiam, portanto, quais objetos materiais afetavam a prosperidade da sociedade e como as pessoas influenciavam para que tal situação se apresentasse e se mantivesse. Prevalcia uma concepção de fomentar melhores desempenhos, pois tinham o entendimento de que isso lhes possibilitaria aumento de valor. Pelo apresentado por Lefton, tem-se muito a aprender com os Sumários.

Chiavenato (1994), por sua vez, ao assegurar que as práticas de avaliação de desempenho remontam a um passado menos remoto, cita o exemplo de Inácio de Loyola, no século IV, que serviu-se de "um sistema combinado de relatórios e notas de atividade e, principalmente, do potencial de cada um dos jesuítas". Na literatura mais recente, percebe-se claramente tendência ao uso da Avaliação de Desempenho para fins associados à remuneração das pessoas. Cada vez mais se associam os ganhos variáveis ao desempenho da própria organização durante um determinado exercício -Thomas e Bretz, Jr. (1994); Equipe Coopers e Lybrand

(1996); Galbraith (1994) e Bergamani (1992), dentre outros. Nesse momento há que se considerar que na Universidade os ganhos estão associados ao Regime de trabalho, às pesquisas (em alguns poucos casos) e as Titulações por defesas públicas. Um programa de Avaliação de Desempenho pouco ou quase nada poderia influir nisso, mas daí a intervir no Regime de Trabalho no sentido de desqualificar o avaliado e rebaixá-lo parece absolutamente inadequado e infundado.

McGregor (1960), ao empreender sua crítica à Avaliação de Desempenho para os Recursos Humanos, destaca que a mesma é tomada como uma simples técnica de administração de pessoal, quando deveria ser usada para outros propósitos, como, por exemplo, para a administração estratégica. Entre outros fundamentos que se poderia utilizar, a busca histórica nos permitiria apresentar algumas dezenas deles, parece que Bonniol e Vial (2001) são dois autores contemporâneos que nos mostram fundamentos consistentes para que se possa melhor discutir o assunto em pauta. Esses autores apresentam três concepções de avaliação na atualidade. São elas: Avaliação enquanto medida, Avaliação enquanto Gestão e a Avaliação (rumo) a problemática dos sentidos. Nesse momento, a concepção da Avaliação como Gestão nos parece aquela que melhor atende as necessidades atuais da instituição, uma vez que é aquela que ressalta o processo. Nesta perspectiva, e ainda conforme Bonniol e Vial, avaliação significa: "Gerenciar: governar da melhor forma possível, com economia, dirigir, controlar o funcional, dominar o organizacional, fazer render ao máximo, melhorar a gestão contábil, a gestão de estoques, a gestão de pessoal; a avaliação deve evitar o desperdício, a perda; avaliar é racionalizar..." (...) e complementam afirmando: a avaliação está entre os procedimentos essenciais de toda atividade de gestão, uma vez que constitui o núcleo do processo de regulação de todo o sistema em sua dinâmica transformadora.

A partir de uma concepção, consubstanciada a partir de vários modelos, como por exemplo, no da avaliação do domínio pelos objetivos de Tyler ou no da avaliação pelo sucesso de Bloom, nos aproximamos do modelo em que a avaliação é associada à intervenção e à tomada de decisão. Bonniol e Vial (2001) apontam que o modelo de decisão acentua a relação entre os dados da coleta de informação e os responsáveis pela decisão. Esses autores afirmam com veemência que o ato de avaliar, não se configura enquanto um ato de poder ou de dominação, é uma dimensão com a qual se conta para controle e cuja evolução precisamos

acompanhar. Lemes (2007), em uma discussão atual sobre a avaliação em processo, afirma que a avaliação deve possibilitar a revelação, no sentido de conhecimento, da realidade do objeto em sua circunstancialidade processual. Assim a avaliação precisa na atualidade ser vista como instrumento de regulação em processos necessariamente mediados de forma adequada. Ainda segundo Lemes, esse contexto deve considerar as argumentações de J. Ardoino, quando afirma que "as condutas complexas na avaliação comprometem-na com a busca da realidade praxiológica e epistemológica do objeto. Seja esta complexidade sistêmica ou dialética (...)".

Sem a preocupação, nesse momento, por uma busca mais detalhada e, menos ainda com a pretensão de provocar o esgotamento do assunto, ao fazer uma breve verificação na vasta literatura disponível nos dias atuais, observa-se que elas indicam a Avaliação de Desempenho ter como ponto de partida o levantamento de necessidades na instituição avaliada. A partir deste, a caracterização descritiva dos perfis ideais que irão oferecer os parâmetros analíticos qualificadores dos referidos desempenhos. Com efeito, pode-se, então, definir uma metodologia de investigação e iniciarem-se as coletas de dados, verificações in loco, sistematizações e tabulações e por fim a caracterização do perfil real presente na realidade contextual e circunstancial do objeto avaliado. Contudo, isto não caracteriza o final da avaliação como normalmente se considera, restam ainda os momentos de tomada de decisão e a intervenção na realidade (sempre) com vistas a sua melhoria e qualificação. Dessa forma e assim contextualizada, a Avaliação de Desempenho Docente, impõe a necessidade de pressupostos e fundamentos que sustentem estruturalmente seus objetivos e metas claras. Assim, o sentido da intervenção será positivo e favorável à melhoria da instituição e seus processos internos para atendimento das demandas acadêmicas pertinentes. Contudo, a complexidade institucional de uma Universidade com as dimensões da UNESP impõe inúmeras dificuldades para que se possam enfrentar os desafios apresentados para sua melhoria e qualificação. Algumas dessas dificuldades estão brilhantemente descritas por Wladimir Kourganoff (1990) onde apresenta uma análise brilhante dos subterrâneos acadêmicos das universidades. Ao discutir as formas que dispõe para obter informações sobre a eficiência de um docente afirma que "os elementos de avaliação da atividade de ensino de um professor (...) são muito frágeis". Continuando, Kourganoff argumenta que "em parte, isso pode ser explicado pela ausência de unanimidade sobre os

critérios que caracterizam um bom ensino". Nesse contexto, após seus argumentos sobre a fragilidade das informações que possibilitam a avaliação docente, conclui que, entre os elementos considerados para esse tipo de avaliação, deve-se ter e considerar um relatório redigido pelo próprio docente, descrevendo e argumentando sobre o seu próprio trabalho. "(...) mesmo tendo reunido todos esses elementos de avaliação, ainda estaremos longe da solução completa do problema".

Por essa ótica pode-se evidenciar as dificuldades para se discutir coisas cujo recorte teórico não seja consensual e, mesmo que fosse se teria grandes dificuldades em fazê-lo.

A avaliação de desempenho é um importante instrumento na gestão de pessoas e na melhoria dos processos nos quais estão envolvidos. No entanto, é preciso que um programa dessa natureza seja conduzido de maneira adequada e, fundamentalmente, ética.

O ofício da CPA, que capeia o relatório objeto dessa análise, apresenta um Relatório que comunica "os critérios para a avaliação de desempenho docente da UNESP (...)" denominando, inclusive o mesmo como "Relatório dos Critérios para Desempenho Docente". Este ofício termina afirmando, entre outras coisas, que se terá uma agenda de visitas às unidades para esclarecimentos sobre a "nova sistemática de Avaliação Docente". Entretanto, não nos parecem claros os parâmetros de ideal docente para que os padrões de análise valorativa, presente nos critérios descritos pelo referido relatório, sejam devidamente referendados ou mesmo fundamentados teórica e conceitualmente. Os programas de avaliação de desempenho, em geral, iniciam-se por um levantamento de necessidades e a caracterização descritiva do ideal a ser atingido quando os atores do processo em epígrafe tiverem supridas essas necessidades. Aqui há que se indagar: onde estão os descritivos que qualificam o ideal docente na universidade? Assim que forem explicitados, não seria o momento de revê-los, segundo o alerta que nos é oferecido por Kourganoff. Onde está a caracterização da realidade presente para que, a partir dela, se possa analisar a discrepância existente entre esta e o ideal almejado? E o perfil docente real? Qual o perfil pretendido? Nesse sentido se poderiam encaminhar inúmeras outras indagações, mas apenas mais uma julga-se necessário nesse momento: e a instituição, qual o seu papel na busca desse programa de melhoria e qualificação docente e institucional? Diante dessas indagações procurou-se respostas no material apresentado em anexo ao ofício e ele mostra, de forma

surpreendente, em um primeiro momento, justificativas explícitas para a sua existência sustentada no rol de textos normativos expedidos pela universidade. Após essas justificativas e dentro do item denominado "Princípios básicos" lê-se: "Para manter-se em seu regime de trabalho o docente deverá ter no triênio, uma média igual ou superior a cinquenta pontos". Independentemente de se essa pontuação é "fácil" ou "difícil" de ser atingida, é preciso que se tenha claro se se está diante de um programa de Avaliação de Desempenho ou de um instrumento de Fiscalização de Regime de Trabalho. Como se apenas isso já não estivesse nos sugerindo inconsistências no material apresentado, o documento continua e afirma que "com pontuação na faixa entre 50 e 69 pontos serão alertados pela CPA da necessidade de melhorar o seu desempenho". Pode-se entender que esse é o papel de co-responsabilidade institucional na melhoria e qualificação docente para um ensino de qualidade?

Flávio Farah, em sua obra "Ética na Gestão de Pessoas - Uma Visão Prática", publicado após seu estudo com inúmeras instituições, onde procurou verificar o conteúdo ético das normas de aplicação da avaliação de desempenho, obteve, entre outras, algumas conclusões, pelo menos curiosas. Os dados mostraram que, em maior ou menor proporção, as instituições não possuem mecanismos capazes de assegurar a consistência das avaliações; impõem discriminação com relação às categorias que devem ser avaliadas; são mais rigorosas em cobrar o desempenho do que em fornecer informações prévias sobre o desempenho esperado; não examinam as queixas dos funcionários sobre o sistema de avaliação; usam fatores que avaliam a personalidade do colaborador e não possuem canais de apelação contra avaliações injustas. Todos esses pontos, segundo o autor, podem ser considerados como "falhas éticas". Apesar disso, considera que é possível evitar que esses pontos, eticamente inadequados, comprometam a qualidade desse tipo de programa que envolve Avaliação de Desempenho. Para isso, as organizações precisam tomar alguns cuidados como, por exemplo, adotar políticas e procedimentos de avaliação assegurando o envolvimento, o conhecimento e a compreensão, por todos os envolvidos e, igualmente, avaliados; dos fundamentos, procedimentos, metas, co-responsabilidade institucional, as possíveis intervenções e as possibilidades para os recursos em situações de insatisfação ou injustiças. Todo avaliado deve ter direito a uma devolutiva satisfatória e a uma contra argumentação caso a considere insuficiente. A Avaliação de Desempenho deve ser vista como um

conjunto de ações colaborativas e compartilhadas entre instituição, avaliador e avaliado. Nessa concepção o programa e as metas são negociados e, a partir de então definidas e permanentemente acompanhadas.

O corpo do Relatório CPA apresenta a atividade docente na universidade como uma atividade complexa e diversificada, talvez seja por isso que Kourganoff afirma que "os elementos de avaliação da atividade de ensino de um professor (...) são muito frágeis". Pelo menos até onde se pôde analisar e discutir o assunto observa-se, no mínimo, certo desconforto do professor frente a um instrumento que tem nitidamente finalidade de Fiscalização de seu Regime de Trabalho e, no máximo, como em quase toda avaliação, uma postura retrataria e a intenção clara de desqualificá-lo como instrumento válido. Pode-se notar com clareza o desconforto entre docentes ao observarem todas as suas ações envolvendo ensino, pesquisa, extensão e administração se reduzindo a pontuação numérica sem o equivalente qualitativo apresentado. Ou seja, qual a expectativa de ideal para aquela sua atividade esperado pela instituição que irá lhe atribuir valor?

As discussões que aqui se apresentam, embora de forma crítica, não pretendem recusar ou mesmo desqualificar a iniciativa e o desenvolvimento dos trabalhos cujos resultados encontram-se presentes no relatório que recebemos, mas sim refletir, ressaltar e indagar aspectos que não condizem com a dimensão do objeto em questão. Como atribuir valor justo á complexa atividade do trabalho acadêmico e da produção do conhecimento na universidade, de forma participativa e clara para a melhoria da instituição? Inúmeros estudiosos do assunto, entre eles Chiavenato (1992), que escreve há décadas sobre avaliação de desempenho, mostra que esta pressupõe: objetivos consensuais; comprometimento pessoal; alocação de recursos e meios; desempenho, no sentido de efetivação do alcance proposto; medição e comparação com os objetivos e descritivos formulados; retroação e avaliação conjunta dos envolvidos. Além disso, todo programa de avaliação de desempenho implica componentes motivacionais considerados determinantes, não só no favorecimento dos resultados como do desempenho propriamente dito, para que se atinjam os objetivos propostos e, nesse caso específico, onde estão eles? No alerta, que virá a cada um dos que não se tiverem dentro dos scores /dea/s, para que melhorem? Entre os principais cuidados listados por Chiavenato para que o desempenho não seja negativo está o de "remover continuamente as restrições ambientais que possam afetar negativamente o

desempenho humano, como o excesso de regras e regulamentos, (...) controles burocráticos, métodos e procedimentos mecânicos e tradicionais etc". Nesse mesmo contexto de discussão, Chiavenato argumenta que, a escala gráfica pontual é bastante utilizada, uma vez que tem a simplicidade metodológica a seu favor, mas a complexidade do sistema a ser avaliado lhe impõe inúmeras desvantagens operacionais. Entre as metodologias com maior espectro ferramenta! e, por isso, melhor ajustadas aos sistemas mais complexos, há sempre aquelas que oferecem poucas alternativas ao avaliador, aquelas que nem sempre se ajustam às características do avaliado, as que facilitam estereótipos e generalizações simplistas, as que provocam distorções influenciadas por tendências pessoais etc.

Nesse ponto das considerações há que se apresentar outra indagação: porque não se inverte esse levantamento de dados e os descritivos que qualificam as atividades, no contexto de um Programa de Avaliação de Desempenho Institucional, a partir de cada docente (em seus RDs ou Lattes atualizado) em cada departamento e, posteriormente, estrutura-se esse material descritivo nas congregações, nas áreas de conhecimento se for o caso, e por fim, na instituição, se é a Avaliação de Desempenho que se quer?

Claro que, esse levantamento e caracterização qualitativa dos cargos, funções e atividades, devem ser orientados pelos fundamentos e conceitos pertinentes à avaliação de desempenho e estender-se para os setores administrativos e institucionais, além do docente. Nesse tipo de programa é o conjunto dinâmico da instituição que será avaliado e não setores individualizados.

Segundo CHIAVENATO (2004), "as organizações dependem de pessoas para poder funcionar". Por esse motivo, devem-se considerar os trabalhadores não apenas do ponto de vista da produtividade, mas também pela qualidade de vida no trabalho, que envolve a satisfação profissional e pessoal. Nesse sentido o uso da escala gráfica é insuficiente para mostrar o que deve ser mostrado. A escala gráfica se atém à pontuação, o que, do ponto de vista avaliativo, é absolutamente restritivo para o julgamento de valor implícito na qualificação do objeto avaliado. Por essa ótica, não seria mais bem adequada uma atribuição conceitual que ofereça a flexibilidade pertinente aos desvios e interferências de que são passíveis todos os julgamentos de mérito subjetivo?

As discussões aqui apresentadas têm por finalidade levantar questões a serem discutidas, aprofundadas e ajustadas ao momento e circunstancialidade por

que passa nossa instituição. Para a instituição é premente um programa de Avaliação de Desempenho que ofereça os elementos necessários à sua melhoria, permanente e continuamente. Contudo, entre as inúmeras indagações aqui apresentadas e um grande número mais que poderia ser apresentado, há que se perguntar destacadamente: o que se pretende, além da fiscalização do regime de trabalho?

É o momento para que se reflita sobre o que de fato queremos com um programa assim desenvolvido. Diante do item 6 da IN 01/2007-CPA tem-se a reafirmação que este é um instrumento de Fiscalização de Regime e, diante do item 8 da referida IN, vê-se que:"(...) A partir de 2011, os Departamentos e as congregações deverão aplicar em definitivo estes critérios na avaliação dos RADs." (o grifo é meu). Diante disso, além da sugestão para que se reflita sobre os pontos aqui abordados, que os instrumentos apresentados no Relatório objeto destas considerações não sejam aplicados sem o aprofundamento de discussões pontuais, ajustes, revisões conceituais e atualizações dos fundamentos para sua sustentação teórica e; para finalizar, considera-se necessário e urgente a proposição de um Programa de Avaliação de Desempenho (de fato e na sua totalidade) para a Universidade. Assim podem-se minimizar as distorções, inadequações, insatisfações e injustiças provocadas pela aplicação do Instrumento de Fiscalização de Regime na forma como está e, com isso, não desqualificar os esforços até aqui realizados. Da forma como o material está posto e as discussões que estão sendo suscitadas, o que tem sido desqualificado é a importante natureza da Avaliação de Desempenho na qualificação dos processos, nas instituições e organizações. Sabe-se que nos dias atuais há uma intensa e constante busca de subsídios, entre os estudiosos desse assunto, para eximir a avaliação de uma responsabilidade que não lhe cabe. Isto é, a Avaliação não existe com independência do objeto avaliado, ela revela o estado em que este se encontra, sem, no entanto, defini-lo, alterar a sua natureza ou mesmo interferir nele.

## Referências

BERGAMINI, Cecília W. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

BONNIOL, Jean-Jacques e VIAL, Michel. **Modelos de Avaliação** – Textos fundamentais. Trad. Cláudia Shilling. Editora Artmed, Porto Alegre, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar desempenhos. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: IvlcGraw-Hill/IVlakron Books do Brasil Editora Ltda. São Paulo, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1994. EQUIPE Coopers & Lybrarnd. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

FARAH, Flávio. **Ética na Gestão de Pessoas** - Uma Visão Prática. Edições Inteligentes, São Paulo, 2004.

GALBRAITH, J. R. **Organization Design**: An Information Processing View. Interfaces, 4, 28-36; EUA- IVIA, 1994.

KOURGANOFF, Wladimr. **A face oculta da Universidade**. Trad. Cláudia Schilling e Fátima IVlurad. Editora da UNESP, São Paulo, 1990.

LEFTON, Robert E. **Effective motivation through perfomance appraisal**. Wiley-Interscience Publication, 1977.

LEMES, Sebastião de Souza. Avaliação educacional e escolar: uma breve discussão sobre fundamentos, indicadores e possibilidades diante das necessidades de escolarização atual. **Cadernos de Formação** – Gestão Curricular e Avaliação. Prograd - UNESP, 2ª Edição, São Paulo, 2007.

McGREGOR, Douglas. The human side of enterprise. McGraw-Hill, 1960. **Relatório dos Critérios de para Desempenho Docente**. Documento Anexo ao Ofício Circular nº09/27 - CPA de 2007.

SILVA, Sérgio Luiz. **Um instrumento de avaliação de desempenho de recursos humanos com o uso do sistema de custeio baseado em atividades (ABC)**. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de mestre em Engenharia de Produção, 1999.

THOMAS, Steven L, BRETZ, Jr., Robert D. Research and practice in performance appraisal: evaluating employee performance in **Américas largest companies**. **Sam Advanced Management Journal**, Volume 59, Number 2, pp. 28-34, 1996.