

Reflexões Acerca Da Atividade De Auto-Avaliação Dos Servidores Técnico-Administrativos. Estudo de Caso na Universidade Federal do Ceará (UFC)

MARIA DO SOCORRO DE SOUSA RODRIGUES¹

WAGNER BANDEIRA ANDRIOLA²

Recebido: 15/06/05

Aprovado: 08/08/05

¹Licenciada em Filosofia (Universidade Estadual do Ceará). Especialista em Planejamento Educacional (Universidade Salgado de Oliveira RJ). Mestre e Doutoranda em Educação (Universidade Federal do Ceará) com linha de pesquisa em Avaliação Educacional. É Técnica em Assuntos Educacionais, lotada e com exercício na Divisão de Acompanhamento e Avaliação (SRH/UFC). E-mail: sspaliti@ig.com.br ou zensos@ig.com.br

²Psicólogo (Universidade Federal da Paraíba). Especialista em Psicometria (Universidade de Brasília). Mestre em Psicologia Social e do Trabalho (Universidade de Brasília). Doutor em Educação (Universidad Complutense de Madrid). É Professor Adjunto de Departamento de Fundamentos da Educação da Universidade Federal do Ceará (UFC). Coordenador do Núcleo de Avaliação Educacional (NAVE) do Programa de Pós-Graduação em Educação. Coordenador da Comissão Própria de Avaliação (CPA). Coordenador de Análise Institucional e Avaliação (Pró-Reitoria de Planejamento). E-mail: w_andriola@yahoo.com

Resumo: A auto-avaliação aparece contemplada em muitas sistemáticas ou modelos de avaliação de desempenho, seja no ensino ou no trabalho, e, realizada quase sempre, sem intrepidez. A desfiguração do conceito de auto-avaliação pela prática, ao longo dos últimos 20 anos, na esfera pública de um modo geral, além de escassear a ética, a democracia, alimenta uma espécie de fuga consciente, não revelada, porém existente e contaminadora. Tal prática tem manifestado um certo hedonismo, ou seja, tem servido muito para realização de desejos voltados quase que exclusivamente para interesses pessoais desvinculados dos institucionais. Um jeito *egotista* de ser da avaliação que modifica a razão de sua existência. Este artigo trata da importância da auto-avaliação e dos contrastes entre os conceitos e as suas práticas. Tais aspectos chocam-se e atraem-se permanentemente nas relações de trabalho conforme pesquisas realizadas sobre avaliação de desempenho dos técnico-administrativos na Universidade Federal do Ceará.

Palavras-chave: Auto-avaliação; avaliação institucional; avaliação educacional; avaliação de desempenho.

Abstract: Auto-evaluation is frequently present in different procedures or models performance evaluation, be it in the teaching or in the work environment in general, being almost always executed without strong determination. The disfiguration in practice of the concept of self-evaluation, during the last twenty years in the public sphere, in general, besides making ethics and democracy scarce, has nourished a sort of conscious escape, unrevealed yet existant and contaminating. This kind of practice has fed a certain hedonism, that is, it has served mainly to the fulfillment of personal rather than institutional interests — an egotistic way of being that that defeats the very reason for evaluation's existence. This article deals with the importance of auto-evaluation and with the contrast between concepts and practice. These aspects collide and permanently attract each other in the work place as shown by research on performance evaluation of staff carried out at the Federal University of Ceará.

Key-words: Auto-evaluation; Institutional Evaluation; Educational evaluation; Performance evaluation.

* Agradecimentos. Este artigo foi elaborado durante estágio de pós-doutoramento na Universidade Politécnica de Valência, Espanha de Virginia Alonso Hortale, permitido pela concessão de bolsa de estudos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior (CAPES) do Brasil.

Introdução

A auto-avaliação é olho gigante; voltado para o interior do sujeito ou da instituição, para as ações que realiza (individual e/ou coletivamente); permite introspecção mais profunda acerca do que faz; desenvolve uma espécie de *metanóia*, ou seja, uma *mudança de mentalidade* sobre o que o para que, o como são desenvolvidas as atividades, além de indagar-se acerca dos resultados obtidos. Tal atividade é pertinente aos processos avaliativos, seja no âmbito educacional, organizacional ou institucional.

Vista com um certo temor, por diversos motivos, a auto-avaliação não tem sido encarada como deveria, dentre os quais destaca-se; pouca experiência dos órgãos em realizá-la criteriosa e continuamente, como etapa inerente aos processos avaliativos; diminuta publicação acerca do assunto. A auto-avaliação, apesar de figurar em algumas sistemáticas ou modelos avaliativos, não tem se constituído como prática permanente nas organizações.

Sem a vivência dessa etapa nos processos avaliativos, desenvolve-se, em muitos casos, uma espécie de auto-ilusão sobre o que se realiza. Acostumados que somos a não olhar criticamente para o que realizamos, não descobrimos o quanto precisamos melhorar. Dualidades como bem ou mal-fazer, certo e errado, bom ou ruim, proporcionam permanente conflito nas relações de trabalho, principalmente durante o período de realização de avaliações, que normalmente acontecem apenas para dar conta de uma tarefa, justificar a utilização de recursos, ou, no caso da avaliação de desempenho, promover progressão funcional para os servidores, conforme as sistemáticas de avaliação no serviço público federal.

A história da auto-avaliação nas organizações é recente, tendo pouco mais de vinte anos. Quando existe, tal sistemática não tem sido *encarada com a seriedade*³ que merece, como dizem os gestores na Universidade Federal do Ceará (UFC). O auto-crescimento de uma instituição se dá na medida em que ela busca conhecer-se verdadeiramente, olhando-se por dentro em sua intimidade. A auto-avaliação, neste sentido, precisa ser permanente, para possibilitar a formação de consciência e responsabilidade institucionais. Se assim não for entendida, para que servirá?

No âmbito institucional, as diretrizes e os projetos, bem como a construção de sua identidade, somente será concretizada de forma integrada quando houver processo de auto-conhecimento, que se dá, necessariamente, a partir da auto-avaliação. Neste caso a primeira tarefa será *criar identidade dentro da universidade para que o trabalho ganhe forma e conteúdo e, respaldo de todos os envolvidos no processo* (NAVAJAS 1998: 61 in MASSETO 2004: 17).

3 RODRIGUES, M. de S. de S. Avaliação e auto-crescimento na perspectiva dos gestores da Universidade Federal do Ceará. Fortaleza: UFC, 2003. Essa idéia aparece 42 vezes na fala dos sujeitos, conforme dados da pesquisa sobre avaliação de desempenho e auto-crescimento, realizada em 2003 com docentes e técnicos ocupantes de cargos de direção.

Avaliação Institucional no âmbito do SINAES: papel dos técnicos na melhoria da qualidade da IES

A Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), com o objetivo de assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes, nos termos do art. 9º, VI, VIII e IX, da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (ROTEIRO DE AUTO-AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL 2004: 33).

Em seu parágrafo primeiro apresenta como finalidades do SINAES, dentre outras, a melhoria da qualidade da educação superior, o aumento permanente da sua eficácia institucional, efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das Instituições de Educação Superior (IES)

No contexto universitário, que a uma só vez integra um conjunto de atividades distintas e ao mesmo tempo interligadas, há de se considerar, no processo avaliativo, os atores que desempenham parte dessas atividades. Cabe, pois, conhecer uma parcela desses atores institucionais: os técnico-administrativos. São eles que provêm alguns dos meios para que atividades de pesquisa, ensino e extensão aconteçam .

É salutar que saibam como desempenham suas tarefas; o grau de responsabilidade a elas atribuída, o tempo de realização das mesmas; o conhecimento que possuem sobre o que realizam, bem como a disposição que demonstram em capacitarem-se permanentemente para melhorar cada vez mais a qualidade do que realizam, melhorando o produto que a universidade disponibiliza para a sociedade.

Faz-se mister destacar que a qualidade da educação superior de uma instituição passa pelo bom desempenho dos técnico-administrativos, especialmente no que diz respeito ao cumprimento de suas obrigações junto à área meio, participando, conjuntamente, com o quadro de docentes das discussões, decisões e atividades cuja realização os envolve de maneira direta ou indireta.

Cabe, portanto, aos técnicos o dever de promover, de forma contínua e sistemática, o crescimento da instituição como um todo, aperfeiçoando-se, permanentemente, em áreas correlatas com as atribuições do seu cargo ou ambiente organizacional. Vê-se, assim, que é necessário manter-se informado e atualizado no que diga respeito à instituição, e não apenas realizar as tarefas que lhe compete, sem visão do total, hoje, institucional. É fundamental que o servidor compreenda seu papel institucional e tente reduzir, ao máximo, o tempo de conclusão de suas atividades, primando pela qualidade e cumprindo o horário de trabalho, em conformidade com seu contrato.

É evidente que todas essas obrigações, além do bom atendimento ao público interno e externo, não são restritas, somente, aos técnico-administrativos na instituição, mas ao conjunto de servidores que a compõem, ou seja, técnicos, docentes e

administração superior. É isso, portanto, o que a avaliação interna ou auto-avaliação, na instituição, deve identificar no seu processo de avaliação institucional como objetivos maiores, ou seja: *identificar as causas dos seus problemas e deficiências, aumentar a consciência pedagógica e capacidade profissional do corpo docente e técnico-administrativo, fortalecer as relações de cooperação entre os diversos atores institucionais, tornar mais efetiva a vinculação da instituição com a comunidade, julgar acerca da relevância científica e social de suas atividades e produtos, além de prestar contas à sociedade* (RAAI⁴, MEC, 2004: 9).

Ao avaliar a instituição na dimensão comunicação com a sociedade, de acordo com o SINAES, é imprescindível observar, criteriosamente, como vem se dando a comunicação interna e externa na instituição e a sua imagem pública em matéria de atendimento nos meios de comunicação social. Nesse aspecto convém conhecer e compreender o capítulo dos deveres dos técnicos presentes na Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990, consolidada com a Lei 9.527 de 10.12.1997 especialmente no Capítulo I, Art. 116, conforme segue abaixo:

Capítulo I Art. 116. São deveres do servidor:

I – exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo;

II – ser leal às instituições a que servir;

III – observar as normas legais e regulamentares;

IV – cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais;

V – atender com presteza;

a) ao público em geral, prestando as informações requeridas, ressalvadas as protegidas por sigilo;

b) à expedição de certidões requeridas para defesa de direito ou esclarecimento de situações de interesse pessoal;

c) às requisições para a defesa da Fazenda Pública;

VI – levar ao conhecimento da autoridade superior as irregularidades de que tiver ciência em razão do cargo;

VII – zelar pela economia do material e a conservação do patrimônio público;

VIII – guardar sigilo sobre assunto da repartição;

IX – manter conduta compatível com moralidade administrativa;

X – ser assíduo e pontual ao serviço;

XI – tratar com urbanidade as pessoas;

XII – representar contra ilegalidade, omissão ou abuso de poder;

Parágrafo único. A representação de que trata o inciso XII será encaminhada pela via hierárquica e apreciada pela autoridade superior àquela contra a qual é formulada, assegurando-se ao representando ampla defesa.

4 Roteiro de Auto-Avaliação Institucional 2004.

Ao promover a avaliação institucional a Comissão Própria de Avaliação (CPA), não pode deixar de julgar o cumprimento desses deveres, que compete a cada um dos servidores (docentes e técnicos), sobretudo se a auto-avaliação objetiva fazer com que adquiram capacidade de analisar suas próprias aptidões, atitudes, comportamentos, pontos fortes, necessidades e êxitos na consecução dos propósitos institucionais.

Na perspectiva de Sant'Anna (1995: 94), uma boa auto-avaliação promove o desenvolvimento dos sentimentos de responsabilidade pessoal ao apreciar os esforços individuais e do grupo. Com isso todos aprendem a enfrentar corajosamente as competências necessárias em várias tarefas e a aquilatar suas próprias potencialidades e contribuições.

Não obstante, para que ela tenha êxito é preciso que avaliadores e avaliados acreditem e ofereçam condições favoráveis ao desenvolvimento do processo avaliativo. O envolvimento deve ser de todos a partir do conhecimento e da formação de uma consciência de que docentes, técnicos e alunos são tão necessários à manutenção da vida dessa organização educacional, quanto o é a própria instituição.

A avaliação institucional, que se pretenda permanente, possibilitará a formação dessa consciência. Sem isso, os grandes problemas de desleixo no serviço público e especialmente na universidade continuarão a acontecer, ficando a uma parcela reduzida de técnicos a responsabilidades de realizar as atividades com qualidade quando a universidade hoje possui um bom quadro de técnicos. O que falta realmente é que todos trabalhem. E para isso é necessário um melhor e maior acompanhamento por parte dos gestores e especialmente da gestão superior.

Pesquisas acerca da avaliação de desempenho dos Técnico-administrativos e a Auto-avaliação na Universidade Federal do Ceará (UFC)

Hoje vou mudar, vasculhar minhas gavetas, jogar fora sentimentos e ressentimentos tolos. Fazer limpeza no armário, vasculhar traças e telhas, jogar fora da minha mente (...) Preciso parar com coisas tão pequeninas, deixar de ser menina e ser (...) "gente grande", (grifo nosso). Hoje vou mudar pôr na balança a coragem e dizer o que sou sem medo (...).

(Trechos da Música "Mudanças", interpretada pela cantora Vanusa).

O texto ilustrativo, que faz parte do nosso cancioneiro popular, muito conhecido da significativa parcela da geração que compõe a universidade, nos faz um alerta em boa hora. A universidade precisa dizer para si o que realmente é, sem medo. A universidade vive fazendo avaliação, realizando pesquisas e muitas vezes não se dá conta do que faz (Dias Sobrinho, 1994).

Diz ele que as experiências de análises de relatórios, de apreciação de projetos das atividades da docência, da pesquisa, e eu acrescentaria as de avaliação e de pesquisa sobre o que ela própria realiza, são quase sempre fragmentadas e episódicas. Perdem-se muitas vezes nas demoradas análises dos relatórios produzidos e nos volumosos textos, que também se perdem na imensidão do tempo. Muita morosidade e descontinuidade quando se trata de avaliar a si e alavancar mudanças efetivas. Prova disso são os relatórios anuais que além de morosos e imensos, mesmo socializados junto à universidade, quase nunca são discutidos com técnicos, docentes e gestores com vistas a retroalimentação. Por isso também não acontecem mudanças. As gavetas não são totalmente limpas e as traças da descontinuidade permanecem.

Não tão diferentes dos relatórios ou outras atividades do gênero, são os modelos de avaliação de desempenho dos servidores (docentes e técnicos) que, implantados, e vivenciados ano-a-ano, também não são avaliados coletivamente, mesmo após décadas de existência. Nossas experiências ao longo de 25 anos no serviço público, tendo trabalhado em órgãos da administração direta, fundação e autarquia, tem nos permitido observar que a falta de avaliação do que se faz e a descontinuidade no que se começa é prática comum ao serviço público.

Propõe Dias Sobrinho (1994: 95) que a universidade assuma a direção dos processos de avaliação e lhes dê a necessária consistência, concerto e permanência. Assim, estaremos experimentando um passo novo no descompasso da avaliação, da democracia e da ética de tantos anos, naquilo que se convencionou chamar de espaço democrático e de produção de conhecimento.

O caso da UFC: breve retrospectiva histórica

A avaliação de desempenho dos técnico-administrativos começou a ser repensada na UFC, a partir de 2002. Ao ouvir, pela primeira vez, técnicos e gestores envolvidos na avaliação foi deslanchado o processo de auto-avaliação da sistemática de avaliação de desempenho, ou seja, o próprio olho do servidor voltado para dentro de si, para sua ação. Este “repensar” vem movimentando alguns segmentos dentro da universidade na tentativa de remover o ácido corrosivo da avaliação de desempenho, tal como se apresenta atualmente, e minorar os efeitos da erosão que sofreu ao longo dos seus quase treze anos de existência.

Não tem sido fácil, porque, mesmo após duas pesquisas realizadas, sendo uma pela Divisão de Acompanhamento e Avaliação (DAA), e dois seminários sobre avaliação, nos meses de novembro de 2003 e 2004 (respectivamente o I Seminário de Recursos Humanos da UFC; II Seminário de Recursos Humanos da UFC e I Evento Interno em Avaliação Institucional da UFC), aprofundando, esse último, o tema da avaliação, ainda é difícil promover as mudanças necessárias. No último seminário foram apresentados dados que nos possibilitam começar. O grande problema é que as

pesadas rotinas atravancam os avanços. O espaço para discussões mais profundas se perde na multiplicidade de processos funcionais e burocráticos.

As instâncias de decisão dessa área envolvem-se num emaranhado de rotinas, papéis, processos e burocracia relativo à vida funcional dos servidores e às situações salariais, auxílios, benefícios e processos judiciais, não sobrando tempo para se pensar coletivamente questões maiores. Isso sem contar com os contínuos acompanhamentos do Tribunal de Contas da União (TCU), Controladoria Geral da União (CGU) e outros controles do gênero, minimizando o tempo de ocupar-se com coisas necessárias ao melhor desempenho institucional.

Sem o hábito do planejamento participativo e coletivo das ações de cada instância para conviver de forma mais organizada com as rotinas e com as ações mais gerais,

não há como desencadear processos de mudança. No serviço público, quase nada se cria, muito se copia. Mas, como criar se não há tempo para pensar e construir junto, definir junto, realizar junto e por essa mesma razão avaliar e replanejar junto nesse processo contínuo e permanente? Tempo para realizações, ao nosso ver, é muito mais questão de organização do que de muito trabalho. Quando fazemos as coisas pela urgência é porque não as fizemos em tempo hábil. Urgente, é, pois, tudo aquilo que não foi providenciado no tempo certo.

Por essa razão continuamos a apagar os incêndios que surgem, e nessa tarefa no serviço público somos mestres. Sem planejamento, plano de trabalho e permanente auto-avaliação consciente, é natural que a dinâmica do serviço seja sempre atropelada pelo tempo. Estamos sempre fazendo as coisas pela urgência ou pelo que mais de perto nos interessa. Senão, vejamos. Nos últimos tempos, a possibilidade de um Plano de Cargo Único (PCU) para os Técnico-administrativos nas Instituições Federais de Ensino (IFES), e que, até o ano de 2001 era apenas um sonho bom de se sonhar, começa a tornar-se realidade em 2004, sendo a avaliação a alavanca para o processo de evolução na tabela salarial, na dinâmica desse plano.

Por essa razão ela vem mobilizando até mesmo aqueles técnicos que tinham ojeriza à avaliação. Interesse meramente pessoal, o que é lamentável, mas é no meio dessas discussões que surge a oportunidade de pensarmos juntos a avaliação de desempenho e, ao mesmo tempo promovermos alguns debates sobre a avaliação numa visão mais abrangente, que com certeza, mesmo gradativamente, poderá construir novas concepções sobre a avaliação, que não, a visão desse instrumento como possibilidade de ganhos financeiros.

Sem o hábito do planejamento participativo e coletivo das ações de cada instância para conviver de forma mais organizada com as rotinas e com as ações mais gerais, não há como desencadear processos de mudança.

É bem verdade, que um grito de alerta já se fazia ouvir antes das discussões sobre o antigo PCU vindo dos próprios servidores mais comprometidos com a instituição. Há muito vinham manifestando descontentamento com a condução da avaliação de desempenho pelas gestões e, durante a greve dos servidores Técnico-administrativos das IFES em 2001, esse grito se fez mais forte, alertando a Superintendência de Recursos Humanos (SRH) para repensar a operacionalização da sistemática e da cultura presente na sua dinâmica.

Diz o cancionero popular que é preciso desocupar-se de coisas pequeninas para ocupar-se em coisas maiores. Não que as pequeninas coisas não tenham o seu valor, mas não podemos nos esconder nelas visando a impedir o fluxo que impulsiona, verdadeiramente, as mudanças que nos tirarão da nossa permanente zona de conforto. As rotinas não fazem isso. Somente ações mais gerais, que envolvem o próprio repensar dessa ação, que desestabilizam e mexem com nossos medos, vaidades, status etc⁵. É possivelmente isso o que fará conhecermo-nos verdadeiramente, como pessoa, como profissional e como instituição. A essa situação aplica-se, conforme Andriola (2004), o princípio socrático do *conhece-te a ti mesmo*.

Nesse tocante, a SRH, através da Divisão de Avaliação e Acompanhamento (DAA), intenta rever, nos próximos três anos, a sistemática de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos na UFC. Para tal, vem realizando estudos, sendo o primeiro, junto aos usuários da própria avaliação: 353 técnico-administrativos com e sem função gratificada ou cargo de direção, todos olhando para o fenômeno avaliativo de que são atores. Essa primeira incursão objetivou conhecer o pensamento dos servidores sobre vários aspectos da sistemática de avaliação de desempenho, entre eles, a auto-avaliação, que na sistemática atual é a fase primeira do processo avaliativo.

No segundo estudo, que resultou uma dissertação de mestrado⁶, investigamos a avaliação de desempenho e o auto-crescimento, na perspectiva dos gestores (docentes e técnicos) na UFC. Nela, verificou-se que a fase de auto-avaliação foi apontada por estes como necessária ao auto-crescimento do servidor e da instituição. Ao mesmo tempo, concordam os gestores, que essa etapa vem se realizando na UFC por ocasião das avaliações anuais, apenas como cumprimento de tarefa ou como ponto de partida para a consolidação da progressão funcional.

Os dados também revelaram que muitos servidores, desde a gestão superior até os demais gestores nas unidades, na condição de docentes ou técnicos, desconhecem

5 Uma boa metáfora é pensar essas ações institucionais como sendo decorrentes de *ações de moscas*, aquelas que sempre nos incomodam: é a ação da mosca que cai na sopa, cantada por Raul Seixas; é a ação da mosca mutuca, de picada dolorosa, mencionada por Dilvo I. Ristoff em evento interno da DAES/INEP/MEC, ocorrido nos dias 15 e 16 de dezembro de 2004, no qual 15 especialistas discorreram acerca da importância da avaliação institucional participativa e da atuação das Comissões Próprias de Avaliação (CPA's).

6 RODRIGES, Maria do Socorro de Sousa. Avaliação de Desempenho e Auto-crescimento: A perspectiva dos gestores (UFC). Dissertação de Mestrado em Educação, Fortaleza: 2003.

o real valor da avaliação, seus sentidos e sua abrangência. Sendo assim, a mesma não tem sido encarada com a seriedade requerida, tão-somente como rotina. Não se ama o que não se conhece.

A confirmação de que a avaliação não vem sendo vista com seriedade e por isso não merece tanto zelo, fomenta uma espécie de desilusão que não vem sendo trabalhada no interior da instituição. Ao lado dessa cultura de deixar tudo como está para não complicar as relações no trabalho, outra ganha força e corpo, é a do pessimismo de que jamais os costumes mudarão. No serviço público elas se instalam com mais vigor, se declaram sem temor e se apresentam com características de permanência, pois se apóiam no assistencialismo, no paternalismo e em atitudes como *deixa-para-lá* ou *no serviço público é assim mesmo*, prática dessa esfera e, se não aceita pela maioria, silenciada com certa normalidade.

Nesse *viver comum*, como acontece na operacionalização da sistemática de avaliação dos técnico-administrativos, o modelo de avaliação dos docentes, na universidade, segundo os próprios gestores docentes, sujeitos da pesquisa, também não se diferencia pois muitos possuem a mesma cultura. A Gratificação de Estímulo à Docência (GED) padece dos mesmos problemas e não enfatiza o aspecto auto-avaliação como fase importante a ser vivenciada.

Mesmo não sendo foco desse texto, as sistemáticas de avaliação em si, mas o aspecto auto-avaliação, é importante salientar que a GED, instituída pela Lei nº 9.678/98 e regulamentada pelo Decreto 2.668/98, no tripé *ensino-pesquisa-extensão*, não privilegia, na práxis, o aspecto da auto-avaliação como fase capaz de promover transformação pessoal com conseqüências institucionais. A leitura que se faz dessa prática é que a gratificação, além de priorizar o ensino em detrimento da pesquisa, da extensão e da pós-graduação, acentua a lógica da competição de mercado e da produtividade nas universidades federais, ao mesmo tempo em que altera a ética.

A GED vem estimulando a competição inter-institucional, em detrimento da colaboração entre docentes e as demais instituições. *É, pois, o conceito economicista de produtividade, de suposto mérito, legitimando e naturalizando vantagens e prêmios, bem como concepção de mercado na dinâmica do campo acadêmico* (JÚNIOR, CATANI E GILIOLI (2003: 18). O produto do trabalho docente passou a ser controlado por *comandos e objetivos externos à natureza pedagógica própria do trabalho desenvolvido na academia* (CATANI, OLIVEIRA E DOURADO, 2002: 11).

Assim, segundo esses autores, a GED rompe com o elemento solidariedade, fundamental na história de classe dos docentes, em benefício do crescimento da educação superior, para se transformar em mecanismo estimulador de competição criando barreiras divisórias entre docentes. Com isso também não promove auto-crescimento dos docentes. Seguindo esse raciocínio, é possível mesmo crer que, por compensações remunerativas, muitos se mobilizam, articulam-se e, por isso mesmo também se dividem.

Auto-avaliação: alguns conceitos introdutórios.

O pesquisador britânico D. Boud (1989), em estudo sobre auto-avaliação no ensino superior, conclui que a maioria dos alunos tende a estabelecer para si notas próximas às concedidas por seus professores; há tendência dos alunos mais maduros ou melhor, mais capacitados serem mais críticos e se avaliarem com notas mais baixas do que os professores; alunos imaturos e menos capacitados tendem a se super-avaliar em relação à classificação dos professores

Bergamini e Beraldo (1988:46) afirmam que, apesar de a auto-avaliação tratar de uma *possibilidade de avaliação que, ao longo do tempo, foi a menos utilizada, tornando mais conhecida e amplamente praticada mais recentemente, de uns 20 anos para cá. Esse método implica uma participação mais ativa do avaliado*. Ele próprio explicita o julgamento sobre o seu desempenho, o que não significa a exclusão do avaliador.

A auto-avaliação dilui a centralização da apreciação unilateral, mas também pode ser utilizada como forma de cooptação entre avaliador e avaliado, quando o primeiro a assume para garantir a cumplicidade do avaliado para com as condutas de trabalho ou então como forma de se evadir da responsabilidade que o ato de avaliar implica (p.48). Nestes casos o avaliado percebeu que o avaliador age com receios e não com segurança sobre o ato de avaliar.

Feita com lisura e honestidade, pode constituir-se em ocasião de sérios atritos em ambiente de cultura organizacional decadente da avaliação. Para operacionalizá-la como processo de emancipação e auto-crescimento, exige muitas qualidades de avaliadores e avaliados, não facilmente encontráveis.

É importante que o avaliador também permita ser avaliado pelos funcionários com quem trabalha, pois a avaliação deve ser sempre via de mão dupla, onde avaliado e avaliador trafeguem com honestidade, minimizando conflitos decorrentes do *egotismo*⁷, individualismo e escassa visão de conjunto, de equipe.

Para finalizar, citaremos Robbins (1997, p. 357), que destaca acerca da auto-avaliação: *ter empregados avaliando seu próprio desempenho é compatível com valores como auto-gerenciamento e delegação de poder. As auto-avaliações tornam-se veículos excelentes para estimular a discussão de desempenho entre avaliados e avaliadores*.

O processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativo

A avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos, implantada na Universidade Federal do Ceará (UFC) em 1991, em conformidade com a Resolu-

7 Termo utilizado por Divaldo Franco em Amor Imbatível Amor (2000) pág. 42-43. O mesmo que egoísmo.

ção nº 02/90, que foi alterada pela Resolução nº 07/92 do CONSUNI, realiza-se anualmente e desenvolve-se por meio de quatro fases a saber:

Fase A - auto-avaliação: o servidor realiza sua auto-avaliação e registra em um formulário;

Fase B - avaliação pela chefia: a chefia do servidor avalia o servidor em outro formulário;

Fase C - reunião da chefia com o avaliado: a chefia analisa com o servidor as notas emitidas por ambos chefia e servidor;

Fase D - reunião da chefia com os avaliados registrada em ATA: chefe e servidores consolidam as avaliações de todos os servidores da unidade.

Os formulários da avaliação são estratificados por nível de classificação dos cargos, ou seja, nível de apoio, nível intermediário e nível superior, e contêm fatores de desempenho correspondentes a esses níveis. Até o ano 2004 esses formulários apresentavam um quadro de notas de 01 a 04 e dez fatores de desempenho.

A consolidação do processo de avaliação nas unidades se dá com o encerramento da Fase D, onde chefia e servidores da unidade chegam a um consenso em relação às notas atribuídas a cada fator de desempenho de todos os servidores. A somatória das notas são posteriormente cruzadas em um quadro de conversão que apresenta a média final de cada servidor

O quadro de conversão do instrumental também possibilita essa exorbitância, pois quase todos os cruzamentos do total das pontuações efetuadas pelo avaliador e pelo avaliado redundam em nota que permite a progressão, ou seja, em nota igual ou superior a 04 (quatro), indo até a nota 07 (sete). Por exemplo, conforme exemplifica o Quadro abaixo, o servidor que obteve 39 pontos em sua auto-avaliação (tal valor está no intervalo 31-40) e 27 na avaliação da chefia (tal valor está no intervalo 26-30), obterá nota final cinco, conforme a dinâmica de cruzamento estabelecida. Tal pontuação será a utilizada para a sua progressão funcional.

Quadro 1. Matriz de Conversão do desempenho dos servidores técnico-administrativos.

MATRIZ DE CONVERSÃO			
NOTA DA AUTO-AVALIAÇÃO	NOTA DO CHEFE IMEDIATO		
INTERVALOS DE NOTAS	10-25	26 - 30	31 - 40
10 - 25	1	3	3
26 - 30	2	4	6
31 - 40	2	5	7

Necessário faz-se deixar claro: *não somos contrários aos técnicos atingirem as notas superiores, ao contrário, é isso o que deve acontecer*. O que causa surpresa é o fato da esmagadora maioria obter esse perfil, quando sabemos que tal não reflete a realidade. Observa-se tendência à *qualidade total*, se é que ela existe, ao verificarmos que o item do instrumental *indicação para treinamento, remoção, e outros*, que serviria para definir o tipo de retro-alimentação, é sempre nulo, tendo como opção máxima de resposta, o item *nada a propor*.

Concluído o processo de avaliação nas unidades os formulários são encaminhados à DAA/DDP/SRH dentro de prazo previamente estabelecido para serem digitadas no sistema. Após a digitação completa de todos os servidores o sistema emitirá um Boletim com as notas de todas os servidores da UFC, que é remetido para as unidades onde os servidores tomam ciência de sua avaliação assinando o referido Boletim. A partir daí o servidor tem cinco dias para entrar com recurso junto a DAA/DDP/SRH caso não concorde com as notas de sua avaliação. Nos últimos cinco anos não se verificou incidência para esse fenômeno.

Auto-avaliação e auto-crescimento: dados da realidade institucional

Em 2002, a Divisão de Acompanhamento e Avaliação (DAA) do Departamento de Desenvolvimento de Pessoal (DDP) da SRH/UFC, coletou dados, junto a 353 servidores técnico-administrativos - o que correspondia, à época, a 10,5% do universo. O objetivo foi conhecer o pensamento dos servidores em relação à avaliação de desempenho, praticada durante 11 anos na instituição e, com isso, buscar subsídios para implementação de ações necessárias à referida avaliação, em razão das críticas do sindicato da categoria, na greve de 2001, e em relação à descrença de muitos servidores sobre a sistemática.

Não foi surpreendente a ocorrência na realização da auto-avaliação como a primeira fase do processo de avaliação de desempenho. É sintomático se considerarmos que ela tem se constituído de mero preenchimento de formulário, sendo a fase primeira a ser vencida pelo servidor como parte de um processo para o alcance das demais.

Como para obtê-la é necessária determinada pontuação, o servidor interessado apenas na progressão eleva-se à categoria de excelente, e o avaliador quase sempre concorda com a pontuação. Os gestores revelaram que sentem certo temor na realização da fase C (reunião do avaliador com o avaliado). Conversar com o servidor nesse instante é sempre muito doloroso. Na primeira pesquisa assinalaram como maior dificuldade ao lidar com a avaliação dos técnico-administrativos, o momento em que realizam a fase B (avaliação pela chefia) e precisam dar notas inferiores a 4 (quatro) para os fatores avaliados. No caso de alguns servidores, sabem, antecipadamente,

que não concordariam com a tal avaliação. O momento de justificá-las para o servidor é traumático para alguns. Por essa razão é que muitos acabam por repetir a nota da auto-avaliação. Os reflexos disso são os Relatórios Finais da Avaliação de Desempenho Anual dos Técnico-administrativos, nos quais a maioria é avaliada com nota máxima, conforme os dados do Quadro a seguir.

Quadro 2. Dados do desempenho dos servidores técnico-administrativos em 2001 e 2002

PONTUAÇÕES	RELATÓRIO DE 2001		RELATÓRIO DE 2002	
	Quantidade	%	Quantidade	%
Nota 02	03 servidores	0,10%	04 servidores	0,13%
Nota 03	03 servidores	0,10%	01 servidor	0,03%
Nota 04	05 servidores	0,16%	06 servidores	0,26%
Nota 05	22 servidores	0,74%	31 servidores	1,06%
Nota 06	14 servidores	0,47%	05 servidores	0,16%
Nota 07 (máxima)	2.907 servidores	98,43%	2.854 servidores	98,36%
Total	2.954 servidores	100,00%	2.901 servidores	100,00%
Servidores não avaliados	190 servidores		57 servidores	

Fonte: Divisão de Acompanhamento e Avaliação/DDP/SRH/UFC

Conforme se vê, a maioria dos servidores técnico-administrativos obteve desempenho elevadíssimo, refletido na nota máxima possível, de valor sete. Em 2001 foram 98,43% os que obtiveram tal nota, entre todos os que foram avaliados, tendo ido a 98,36% em 2002.

Os resultados positivos apresentados no Quadro 2 demonstram que a maioria dos servidores na UFC possui excelente nível de desempenho, não necessitando, portanto, treinamento nem tampouco atualização, pois atingiram o nível máximo de desempenho. Quando indagados acerca da necessidade da avaliação, os servidores que se encontravam em final de carreira, afirmaram que a avaliação é necessária, o que nos faz pensar que muitos ainda vêem a avaliação com outros fins que não apenas a progressão funcional.

Os dados por si nos forçam a admitir que o desempenho administrativo da Instituição atinge níveis máximos, pois nos últimos 5 anos praticamente toda a força de trabalho administrativo da Universidade chegou a elevado grau de perfeição no que realiza, e mais: se falhas ocorrem, possivelmente demandam de outras áreas.

Ademais o Relatório da avaliação anual também nos permite inferir que a gestão administrativa da UFC atinge níveis de excelência, uma vez que os técnico-administrativos ocupantes dessas funções estão em níveis de desempenho superior. É ilação que vai de encontro à visão dos próprios gestores, que mostraram haver descaso da gestão em relação à avaliação.

Outrossim, alguns gestores sentem-se insatisfeitos em relação à falta de acompanhamento ao planejamento global e nos seus próprios setores. Sem auto-avaliações coletivas, sem re-planejamento, perde-se a *continuidade* dos processos democráticos que se iniciam, um dos princípios muito bem definido no Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB). Entre outros podemos citar: adesão voluntária, respeito à identidade institucional, não-punição e premiação, legitimidade, globalidade e comparabilidade.

De acordo com Ristoff (2003: 27), esses princípios, colocados lado a lado, tornam-se elementos definidores na compreensão de avaliação institucional até então inexistente. Sem a compreensão desses princípios, não é de admirar que também a auto-avaliação não ocupe lugar de destaque ou apareça como fase mais realizada entre as demais apenas pelo fato de ser preenchida.

À guisa de conclusão, faz-se mister aclarar que os servidores *não avaliados* são os que, na maioria das vezes, encontram-se de licença por mais de 180 dias, consecutivos ou não, dentro do período que corresponde a sua avaliação. Outros podem encontrar-se nas seguintes situações: respondendo a processos administrativos, afastados por licença para interesse particular, exonerados, redistribuídos, falecidos ou aposentados no período. Entre os não avaliados há também os que não assinam o formulário de avaliação por não concordarem com as notas que o chefe lhe atribuiu ou por se encontrarem posicionados na última classe padrão de sua categoria, cuja avaliação não exerce influência sobre sua progressão funcional.

Por fim, cabe mencionar que de acordo com o novo Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), instituído pela Lei nº 11.091/2005, implantado em março do mesmo ano nas Instituições Federais de Ensino (IFES) do país, a avaliação de desempenho passou a ser a única oportunidade de progressão funcional, uma vez que no plano de carreira anterior o servidor recebia progressão por mérito, tempo de serviço e por titulação, ou seja, por qualificação.

Que dizem os gestores na UFC sobre o quadro de excelência dos servidores

Acerca das notas máximas, atribuídas à maioria dos servidores, alguns gestores comentam a aflição na hora de avaliarem com mais critério, pois com isso cria-se animosidade entre chefia e subordinado. O gestor repete a mesma nota da auto-avaliação para *não se indispor com o servidor*⁸ porque acreditam eles que *não vale a pena* criar conflito, pois a sistemática *não é levada a sério*. E por não haver perspectiva de aumentos salariais reais para os técnicos, atribuir-lhes nota máxima, além de não criar animosidade, ainda soluciona o problema de melhoria salarial. Até 2004 era essa a nossa realidade.

8 Os termos que aparecem aspeados e em itálico, foram utilizados pelos gestores durante a pesquisa.

Na tentativa de mudar a sistemática solicitam mudanças no instrumental, mas poucos sugerem o que gostariam que mudasse, tamanha é a certeza que possuem de que algo precisa ser feito. Na verdade, os fatores do instrumental são comuns ao desempenho de todas as pessoas que trabalham em qualquer esfera do poder público ou privado, em qualquer cargo ou função são gerais e determinantes para o acompanhamento do desempenho.

Tem-se observado que a ênfase da avaliação nos órgãos federais é somente ao desempenho e não à produtividade, daí porque fica difícil definir outros critérios que não os que se relacionem de forma geral às atividades que os servidores desempenham e que muitas vezes é independente do cargo efetivo que ocupam. O desempenho neste caso é avaliado com base nas competências do setor em que o servidor está lotado e não somente às atribuições do cargo, visto a presença marcante de um quadro de desvio de função no serviço público de modo geral.

Sem planejamento interno das atividades nas unidades de trabalho, o processo avaliativo se torna ainda mais complexo, pois como avaliar se não há definição de metas e objetivos? Mais difícil ainda é avaliar pelas atribuições do cargo, haja vista o desvio de função mencionado há pouco. Por essa razão, os aspectos avaliados são apenas os que dizem respeito a todo e qualquer trabalho que o servidor realize, pois são necessários.

Mesmo com todos os problemas levantados, é possível acompanhar o desempenho de todos, desde que o fruto da avaliação seja resultado de trabalho sério e consciencioso por parte dos gestores e demais servidores. Estes e outros problemas vão se cristalizando internamente, e sem um “olhar” mais demorado da própria comunidade sobre suas próprias sombras, por meio de auto-avaliação institucional permanente, tais problemas tornam-se crônicos, portanto mais difícil de serem resolvidos. Por essas razões, a quase totalidade dos 49 gestores⁹, sujeitos da pesquisa sobre avaliação e auto-crescimento, demonstram clareza com relação à importância da fase de auto-avaliação para mudança de cultura ou de mentalidade, apesar da realidade constatada conforme veremos abaixo:

- 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.

9 O universo de gestores 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. Dados fornecidos pelo NPRH/SRH/UFC/2003.

- 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. A auto-avaliação é fundamental para o auto-crescimento.

- A auto-avaliação deveria ser, mas nem sempre é. Acho importante esse momento da subjetividade se for continuado, não objetivo. 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.

- (...) 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 auto-crescimento o que falta é reeducação, mudança de paradigma, de cultura.

- Outra fase seria a auto-avaliação, desde que com honestidade, em que a nota baixa deveria ser explicada, discutida com todo o grupo.

- 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.

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

- A fase da 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.

- Se tem alguma fase que melhore é a auto-avaliação, isso se fosse respeitada e todos fossem leais.

Como se pode inferir, se por um lado avaliados mantêm essas condutas acima explicitadas, por outro, muitos gestores as aquecem haja vista não tomarem nenhuma decisão contrária ao que se preconizou chamar de cultura do *deixa para lá*.

Resgatando a qualidade e os objetivos da avaliação de desempenho

De olho nessa situação o Departamento de Desenvolvimento de Pessoal (DDP/SRH) vem acompanhando nestes últimos cinco anos o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativo, tanto através de pesquisas junto aos servidores como por meio dos relatórios de dois Seminários de Recursos Humanos da UFC, ambos realizados em 2003 e 2004.

Ainda sem alterar de vez a Resolução que institui a avaliação como um todo, algumas reformulações estão sendo implementadas por aquele departamento em 2005, tendo em vista a necessidade de resgatar o cumprimento do verdadeiro objetivo da avaliação que é o de contribuir para a melhoria do desempenho organizacional, promovendo o crescimento profissional e pessoal dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará e ainda, propiciando uma melhor adequação da avaliação de desempenho ao novo PCCTAE.

A estrutura e a metodologia dessa avaliação, apesar de não ter sido cumprida na íntegra foi considerada como uma das mais avançadas sistemáticas de avaliação de desempenho da IFES. Avaliada por alguns gestores da UFC em 2003 como uma sistemática de avaliação de desempenho de alto nível. Salvo equívoco nosso, entre as universidades federais, foi talvez a avaliação praticada na UFC, a única que, até o momento vem resistindo às várias alterações pelas quais passou a Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da União, autarquias e fundações públicas federais (RJU) e sua consolidação com a Lei 9.527 de 10 de dezembro de 1997.

Não somente resistiu às alterações do RJU como as reposições de tabelas salariais ao longo desses 14 anos e às intempéries do serviço público federal. Mesmo com a credibilidade comprometida em face da ausência de uma política de carreira para os servidores nesses quatorze anos, a quase totalidade destes era avaliada ano-a-ano, como vimos no relatório acima apresentado.

Graças a sua sobrevivência pelos esforços da DAA/DDP/SRH em todos esses anos, o DDP/SRH possui hoje uma memória viva da avaliação de desempenho dos servidores TA permanentemente atualizada, o que permitiu ao próprio departamento e a Divisão de Acompanhamento e Avaliação realizarem a meta-avaliação que, somada a eventos de pesquisa e seminários sobre o assunto desencadeou uma série de reuniões para se repensar a avaliação e propor alterações necessárias em 2005, onde deverão ser, obrigatoriamente privilegiados os aspectos qualitativos da avaliação que se encontram materializados nos conceitos dos fatores de desempenho e seus desdobramentos.

Em razão do descaso que sofreu a avaliação pelo desconhecimento de sua importância para os servidores e para a instituição e por fatores conjunturais e de estrutura interna e externa, interferiram sobremaneira na sua dinâmica. Apesar disso os servidores vêm na fase de auto-avaliação o caminho para resgatar o valor que lhe é devido.

As mudanças propostas para 2005, tiveram como base de análise e reflexão da realidade dos últimos cinco anos onde a avaliação se constituiu de mero preenchimento de formulários, muito mais para propiciar a progressão por mérito para os servidores com direito a tal benefício, do que para contribuir para a melhoria do desempenho organizacional, promovendo o crescimento profissional e pessoal dos servidores.

Considerações finais

Um gestor competente não implica somente em estar à frente de um conjunto de pessoas administrando os múltiplos papéis que uma instituição ou até uma unidade têm a desempenhar. Deverá, sobretudo, coordenar equipes e trabalho concomitantemente, de forma participativa, organizada, planejada e avaliada, produzindo saber e qualidade, permanentemente.

No campo da avaliação institucional, uma ética da transformação é urgente, mas se dará processualmente, pois que obedece a uma seqüência. Em conceito claro, essa ética é a habilidade de lidar com as características institucionais melhorando os traços que compõem suas formas de manifestação. Caráter, temperamento, vícios, hábitos e desejos são alguns desses caracteres que podem ser renovados e aprimorados.

Nessa saga de mutação e crescimento, o maior obstáculo a transpor é o interesse pessoal, o hedonismo, o conjunto de viciações do ego que cristalizaram a mente nos domínios do personalismo. A sede de poder, a vaidade, a fraqueza de lutar contra as sombras organizacionais, impedirão os avanços. Sem eles não conseguiremos deter a marcha dos vícios e das manias do serviço público. A forma equivocada de entender transformação e mudança, sem que passe pela mudança de consciência dos atores envolvidos, no caso, dirigentes, técnicos e docentes, num longo processo de auto-avaliação permanente, fará com que o resultado que se apresente como mudança seja pura maquilagem¹⁰.

Somos, na maioria, escravos dessas maquilagens e os atos, verdadeiramente auto-avaliativos, não comportam pinturas, disfarces. É preciso ter coragem, mesmo, para esvaziar-se tirar a máscara. Esse é, pois o grande desafio de quem se compromete, com seriedade aos nobres propósitos de mudanças. Não seria necessário esperar que uma revolução, uma lei, viesse instigar as mudanças que precisam ocorrer, sobretudo por meio da auto-avaliação permanente, e que são, desde muito tempo do conhecimento de todos, Entretanto nos falta coragem para enfrentar problemas de muitas ordens que adviriam de tal processo, sem que um respaldo governamental o fizesse. Mudemos nós a cada dia nossas atitudes e, conseqüentemente, nossas práticas viciadas culturalmente, aproveitando as oportunidades que surgem todos os dias. Assim seremos úteis à sociedade, sendo ao mesmo tempo, honestos, leais, justos, no trabalho, nos movimentos sociais, na política, enfim, onde quer que estejamos, com chefe bom ou ruim, persigamos essa ética.

Para a imagem irreal que criamos de nós mesmos, sem percebermos, talvez necessitemos de demorado exercício por meio de auto-avaliações, em algumas vezes individual e em outras situações e coletivas que poderão nos levar ao auto-conhecimento institucional e também individual. Portanto, façamos as pazes com nossos

10 Maquilagem – (do francês *Maquillage*). Ato de maquilar. Pintar o rosto. Dicionário Brasileiro O GLOBO. *Pintura para ficar diferente, belo, bonito de se ver (grifo nosso)*.

próprios equívocos e medos, abandonemos estereótipos e aprendamos a valorizar-nos com respeito, descobrindo nossa singularidade e vivendo-a com gratidão.

É preciso coragem para começar e calma para prosseguir. Se chegarmos muito rápido a esse “*novo*” destino, pode ser que não estejamos querendo mudanças substanciais e enraizadas. Nutrir a certeza de nossa falibilidade não nos tornará mais inferiores. A auto-avaliação nos ensinará a valorizar afetivamente as vitórias reais, descobrir qualidades, acreditar nelas e colocá-las a serviço das metas de crescimento pessoal, profissional e institucional. Sem isso a auto-avaliação oportunizará tão-somente relatórios cheios de maquiagem por fora e vazio de realidade por dentro. Ou então será, a auto-avaliação, apenas palavra a ser repetida reiteradas vezes na boca dos pseudo-acadêmicos, como termo da moda. A esse respeito, faz-se oportuno lembrar sábia frase do escritor francês Jean Cocteau: *a moda morre jovem*.

Referências Bibliográficas

AMADO, Luiz Antônio Saléh. Auto-avaliação no ensino superior como dispositivo analisador dos processos de subjetivação: da avaliação-consumo à avaliação-produção. *Revista Avaliação*, Campinas v. 8, nº 4, p. 196-???, dez 2003.

ANDRIOLA, Wagner Bandeira. Organização de um Sistema de Indicadores da Qualidade Institucional. *Revista Avaliação*, Campinas v 8, nº 4, p. 196, dez 2004.

ANTUNES, Celso. *A inteligência emocional na construção do novo eu*. Petrópolis: Vozes, 2002.

ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. São Paulo: Abril Cultural, 1973.

BERGAMINI, Cecília Whitaker e BERALDO, Deobel Garcia Ramos. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. São Paulo: Atlas, 1988.

BRASIL. Lei 9.678, de 03 de julho de 1998. Institui a Gratificação de Estímulo à Docência no Magistério Superior e dá outras providências.

BOUD, D., FALCHIKOV, N. Quantitative studies of student self-assessment in higher education: a critical analysis of findings. *Higher Education*, Dordrecht, nº 18, p. 259-549, 1989.

CATANI, Afrânio Mendes e OLIVEIRA, João Ferreira de. O sistema e a política de avaliação da educação superior no Brasil. *Revista Avaliação*, Campinas, v.5, nº 3, p. ??? 2000.

_____, _____ e DOURADO, Luis Fernando. *A política de Avaliação da educação superior no Brasil*. In: DIAS SOBRINHO, José e RISTOFF, Dilvo I. (orgs) *Avaliação democrática – para uma universidade cidadã*. Florianópolis: Insular, 2002, p. 99-108.

Da MATTA, Roberto. Conversa para receber o leitor; espaço Cidadania: In: *A casa e a rua: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil*. São Paulo: Brasiliense, 1985, p. 9-80.

- De MÁRIO, Marcus Alberto. *Visão Espírita da Educação*. São Paulo: O Clarim, 1999.
- DIAS SOBRINHO, José. *Avaliação institucional na UNICAMP – processo, discussão e resultados*. Campinas, Unicamp, 1994.
- _____. *Universidade e Avaliação entre a ética e o mercado*. Florianópolis: Insular, 2002.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Minidicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. RJ: Nova Fronteira, 1993.
- FRANCO, Divaldo Pereira. *O Homem Integral*. Salvador: LEAL, 1990.
- _____. *O Ser Consciente*. Salvador: LEAL, 2002.
- _____. *Triunfo Pessoal*. Salvador: LEAL, 2002.
- _____. *Amor Imbatível Amor*. Salvador: LEAL, 2000.
- _____. *Desperte e Seja Feliz*. Salvador: LEAL, 1996.
- GER – Gran Enciclopédia Rialp. Madrid: Rialp, 1979. T. IX.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- INTER Instituto de Tecnologia do Recife. *A Hora da Ética Libertadora*. Recife: Edições Paulinas, São Paulo, 1985.
- LEI 8.112 de 11 de dezembro de 1990. Regime Jurídico Único dos Servidores Civis da União consolidada pela Lei 9.527 de 10 de dezembro de 1997.
- MASSETO, Marcos T. *Auto-avaliação em cursos de Pós-graduação: teoria e prática*. Campinas, SP: Papirus, 2004
- OLIVEIRA, Wanderley S. *Reforma Íntima sem Martírio*. Belo Horizonte: INEDE, 2003.
- RISTOFF, Dilvo I. *Avaliação e Compromisso Público: A Educação Superior em Debate*/José Dias e Dilvo I. Ristoff (orgs). _ Florianópolis: Insular, 2003.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. Tradução: Christina Ávila de Menezes. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- ROTEIRO DE AUTO-AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL 2004. MEC, Brasília-DF. 2004
- SANT'ANNA, Ilza Martins. *Por que avaliar? Como avaliar? Critérios e instrumentos*. Petrópolis, RJ : Vozes, 1995.
- SILVA JUNIOR, João dos Reis Silva, CATANI, Afrânio Mendes, GILIOLI, Renato de Sousa Porto. *Avaliação da Educação Superior no Brasil: uma década de mudanças*. In revista Avaliação, Campinas, v8, nº 4, 2003.
- TÁVOLA, Artur. *Amor assim mesmo*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1984.