

## AVALIAÇÕES EMC&T

Daniel Nascimento-e-Silva, PhD

Presidente da Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa, Extensão e Interiorização do IFAM

A avaliação é um subprocesso gerencial que dificilmente é encontrada no gerenciamento de organizações amazônicas de ciência e tecnologia. Quando existente, parece ser apenas um esforço vão, inútil, de comprovação de que é feita, mas completamente desconectada com o foco de toda avaliação e sem provocar os efeitos necessários que dela se espera. Como faz parte de uma sistemática (é uma parte de uma engrenagem, na linguagem taylorista-fordista), sua inexistência ou existência de forma inadequada compromete completamente todo o processo gerencial. Este artigo tem como objetivo esclarecer a essencialidade da avaliação no processo gerencial das organizações de ciência e tecnologia.

O processo gerencial é composto de quatro etapas: planejamento, organização, direção e controle. Cada etapa representa, em si, um novo processo. Por isso se diz “processo de planejamento”, “processo de organização”, “processo de direção” e “processo de controle”. O processo de controle, por exemplo, é composto de quatro subprocessos: padronização, mensuração, avaliação e replanejamento. Como se pode perceber, o subprocesso de avaliação é parte do processo de controle, a última e fundamental etapa do processo gerencial.

Apesar de a avaliação também ser um processo, ou seja, é composto de uma série de etapas logicamente ordenadas que, ao final, produz determinado resultado, seu sentido e eficácia só podem ser compreendidos em visão panorâmica. Assim, para que se entenda a avaliação é necessário compreender, antes, o processo de controle. A missão do processo de controle é assegurar que o que foi planejado está sendo executado dentro dos padrões predeterminados. Por isso a primeira etapa do processo de controle é a padronização.

A segunda etapa do processo é a mensuração. Mensurar é transformar em números as ações executadas a partir das orientações da etapa de padronização. Esses números são fundamentais para que possam ser comparados com os números que compõem o padrão. Por exemplo, se determinada meta é “Lançar 10 novos produtos no mercado por ano”, o padrão poderia ser “Lançar 10 novos produtos no mercado por ano, com variação de mais ou menos 2”, o que significa que qualquer resultado executado entre 8 (menos 2) e 12 (mais

2) representa alcançar a meta. A etapa de mensuração é a simples contagem de quantos produtos são lançados o final do ano.

No final do ano, somam-se todos os números da mensuração. O resultado obtido é comparado com o padrão. É a isso que chamamos avaliação: a comparação do padrão a ser alcançado com o resultado da mensuração, que é exatamente o que foi efetivamente executado. De imediato percebe-se que avaliar é certificar-se se o que foi planejado foi executado ou o quanto do que foi planejado foi operacionalizado. O primeiro foco, portanto, da avaliação são as metas organizacionais.

O segundo foco do processo de avaliação é o processo de alcance das metas. Enquanto alcançar ou não as metas representa ser ou não eficaz, ao avaliar-se o processo através do qual esses resultados foram alcançados permite saber se a organização foi ou não eficiente. Eficiência e eficácia são os dois vértices de todo processo de avaliação, uma vez que toda organização busca, sempre, alcançar a efetividade, que é a constância de operar com eficiência e eficácia.

O que temos visto no gerenciamento de organizações amazônicas de ciência e tecnologia é que o processo gerencial ainda não faz parte da cultura gerencial. Nas organizações de ensino superior, por exemplo, por exigência do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), quase todas “fazem” avaliação. Encontram-se alguns relatórios deste suposto processo de avaliação. Mas a análise desses documentos mostra que praticamente todas elas desconhecem o papel da avaliação porque ignoram por completo o processo gerencial. Noutras palavras, não conseguem situar a avaliação no contexto da prática gerencial em busca de resultados efetivos para o desenvolvimento das instituições.

A avaliação tem que focar resultados ou processos. Os relatórios de avaliação em nenhum momento sequer tocam nos objetivos organizacionais ou suas metas. Aliás, não se sabe quais são tais objetivos e metas. Processos, então, são como blasfêmia! Isso torna todo o esforço e investimento realizado inócuo, sem sentido, pura perda de tempo e contribuição para complicar ainda mais os esforços de gestão.

Além disso, comentem-se verdadeiros crimes estatísticos, como tratar como nominais dados intervalares, achar que percentuais são a forma mais adequada de retratar determinada realidade organizacional, que basta colocar alguns gráficos de setores para que o trabalho

esteja concluído e assim por diante. O que se tem visto, majoritariamente, é que as avaliações são tão toscas e absurdos os resultados que servem de forma perfeita para demonstrar como não fazer.

Avaliar só tem sentido se a organização tem objetivos claros e bem definidos a alcançar. Se não tem, é melhor não fazer, porque representará apenas desperdício de recursos. É por isso que aos relatórios das avaliações teriam que começar com o detalhamento dos objetivos e metas do período de avaliação. Assim como o processo de avaliação faz parte do processo de controle, o processo de controle faz parte do processo gerencial. E todo processo gerencial começa com o planejamento, que é a determinação dos objetivos e metas a alcançar. Sem isso, a avaliação é apenas um esforço tolo e vão.