

## Terá a atividade um lugar na avaliação de performance do setor de serviços?

**Mario Cesar Vidal**

GENTE – Grupo de Ergonomia e Novas Tecnologias  
Universidade Federal do Rio de Janeiro /COPPE

**Helder Pordeus Muniz**

Grupo de Pesquisas Subjetividade e Trabalho  
Universidade Federal da Paraíba/Doutor em Engenharia de Produção COPPE/UFRJ

**Denise Alvarez**

NEICT- Núcleo de Estudos em Inovação, Conhecimento e Trabalho  
Universidade Federal Fluminense/Doutora em Engenharia de Produção

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo demonstrar como o estudo da atividade pode contribuir para a avaliação da eficácia e da eficiência dos serviços. Através das contribuições teóricas da ergonomia e da ergologia analisamos dois campos empíricos na UFRJ: o Instituto de Física e a enfermagem de Neurocirurgia do Hospital Universitário. Nos dois casos, a avaliação feita pelos órgãos governamentais é baseada fundamentalmente apenas em alguns indicadores quantitativos como o número de artigos publicados e a média de permanência hospitalar. Essa avaliação oficial não apreende os esforços da gestão da variabilidade que são a base essencial da garantia da eficácia e da eficiência. Assim, uma quantidade significativa de “resíduos” da atividade permanece desconhecida e excluída da avaliação. A análise da atividade permite complementar e dar um novo sentido a esses indicadores, construindo um diagnóstico mais preciso sobre as condições concretas da produção coletiva dos trabalhadores nos serviços.

**Palavras-chave:** avaliação de serviços, ergologia, análise da atividade

### ABSTRACT

This paper aims to demonstrate the ways which activity studies contribute to the evaluation of efficacy and efficiency of services. Through theoretical contributions from ergonomic and ergology, we analyze two empirical fields on UFRJ: the Physics Institute and the neurosurgeon nursery to the Academic Hospital. On both cases, the evaluation executed by governmental organizations is based only on some quantitative indicators as the number of published articles and the media of spent-time in hospital. This official evaluation doesn't enhance the efforts of variability management which are the essential basis of guarantee, efficacy and efficiency. So, a great amount of “rejects” of activity remain unknown and excluded of evaluation. The activity analysis gives a new sense to these indicators, building a more precise diagnosis about concrete conditions of collective production of workers in service.

**Key-words:** evaluation of services, ergology, activity analysis

Nos propomos aqui a levantar uma discussão sobre a avaliação da qualidade de serviços. Questão ampla e difícil, que não pretendemos esgotar e que se apresentou de maneira pregnante no desenvolvimento de duas pesquisas de doutorado desenvolvidas no GENTE/COPPE<sup>1</sup>. As pes-

---

<sup>1</sup> MUNIZ, H. P. (2000) A gestão do tempo de permanência do paciente de Neurocirurgia no Hospital Universitário Clementino Fraga Filho. Tese de Doutorado, Rio de Janeiro: Programa de Engenharia de Produção - COPPE/UFRJ e A temporalidade, a organização do trabalho e a avaliação da produção acadêmica: o caso do Instituto de Física da UFRJ. Tese de Doutorado, Rio de Janeiro: Programa de Engenharia de Produção - COPPE/UFRJ, orientadas pelo Prof. Mario Cesar Vidal do GENTE/COPPE e co-orientadas pelo Prof. Yves

quisas estudaram um setor hospitalar e um instituto universitário da Universidade Federal do Rio de Janeiro e suscitaram questões relativas ao estabelecimento de indicadores quantitativos quando se trata de avaliar o tempo de permanência hospitalar e a produção científico-acadêmica.

Como avaliar qualidade no setor de serviços quando estamos lidando com atividades que nos remetem ao dimensionamento de valores do bem comum? Ao pensar a organização social, SCHWARTZ (1998a) localiza o acesso ao saber e à saúde no pólo referente ao político e ao direito, por ele cunhado pólo do bem comum, onde são encontrados os valores “sem dimensão”. Expressão usada por oposição aos valores mensuráveis ditados pelo pólo do mercado. FAGOT (1991), ao falar em “qualidade de vida” evocou alguns destes valores como sendo individuais: saúde, amor, sucesso, conforto, prazer. E coletivos: prosperidade, direitos sociais, liberdade, segurança, bens culturais, acesso aos saberes, saúde, meio ambiente<sup>2</sup>. Todos estes valores são objeto de debate, conflitos, arbitragens políticas, para que se possa dar-lhes uma hierarquia, dotá-los de recursos, configurar-lhes instituições, enfim “dimensioná-los”, dar-lhes concretude na vida social. Classificá-los de “sem dimensão” não significa que eles devem ser considerados como absolutos, que eles são transcendentais e que são considerados como idéias reguladoras das conjunturas onde vão operar, e, sim, que eles devem sempre funcionar em princípios de ação. Tendo estas reflexões como pano de fundo como então avaliar o atendimento de objetivos do trabalho do professor, do médico, da enfermeira, do pesquisador, ou seja, das atividades que lidam em sua prática com os valores “sem dimensão” que fazem parte do bem comum e são dimensionados pelas políticas públicas? Como avaliar a qualidade de trabalhos que apresentam não só características específicas como aspectos subjetivos diferenciados? Até que ponto os indicadores quantitativos dão conta do trabalho oculto contido na atividade? São estas algumas das questões que tentaremos explorar aqui, visando abrir este debate para possíveis discussões apresentando os enfoques da ergonomia situada e da ergologia para analisar este tema. Não é nossa intenção apresentar respostas fechadas e sim tentar abordar a complexidade do problema da avaliação de performance quando procuramos vê-la considerando a atividade. Começamos por apresentar a abordagem teórica com a qual trabalhamos e compartilhamos, desenvolvida pelo dispositivo de Análise Pluridisciplinar do Trabalho – APST - do Département d'Ergologie da Université de Provence. Em um relatório técnico sobre o setor de serviços os pesquisadores explicitam seus questionamentos e o enfoque escolhido para lidar com a difícil questão da avaliação no setor de serviços<sup>3</sup>, onde a noção usual de eficácia deve ser repensada. A seguir, apresentaremos os principais pontos levantados nas pesquisas citadas e nossa avaliação conjunta do tema.

### 1. Algumas questões relacionadas à eficácia no setor de serviços

O primeiro desafio que se apresenta ao pensarmos avaliação para o setor de serviços é: como medir o produto “serviço” em volume? Quais são as unidades técnicas adequadas, tendo como base o quadro de análise de produtividade? É possível encontrar indicadores quantitativos de certas condições de exercício destas atividades (como n.º de horas de ensino x alunos, n.º de atos médicos de tal tipo, n.º de diárias de um hospital) entretanto, raramente é possível encontrar índices convenientes para seus resultados ou efeitos. Em pesquisa sobre o setor de serviços, a equipe do Département d'Ergologie - APST (1992), refletindo sobre a questão da eficácia, apresentou duas questões que estão dialeticamente ligadas: (1) há uma especificidade dos serviços em relação ao setor de produção de bens? (2) há equivalentes nos serviços para os indicadores quantitativos de eficácia em uso na produção de bens? Ao responder a estas questões, SCHWARTZ, na parte II deste relatório, afirma que os serviços já se encontrariam mais ou menos incluídos na produção de bens. A perda da especificidade se faria pela assimilação parcial no setor de bens, de características do setor de serviços (“clientelização generalizada” interna nas fábricas, processos de certificação, autonomia dos departamentos em relação a gestão e estoques) assim, o uso de indicadores quantitativos já apareceria fragilizado no setor produtivo e a problemática da eficácia nos serviços conduziria a requestioná-los. Os trabalhos dos economistas evocados situam a dificuldade da conceituação econômica sobre serviços, pois os indicadores quan-

---

Schwartz do Département d'Ergologie, Université de Provence.

<sup>2</sup> FAGOT, A. (1991). “Réflexions sur la notion de qualité de la vie”. *Archives de Philosophie du Droit*, tome 36, pp.135-153.

<sup>3</sup> APST-RECHERCHE, 1992, *L'évaluation économique à l'épreuve des services: l'activité entre efficacité et efficience*, Département d'ERGLOGIE -APST/Université de Provence, Aix-en-Provence, France.

titativos utilizados até o momento na produção de bens não tomam em consideração a natureza industriosa e social destas atividades. A dificuldade surgida e o desejo de refletir sobre estas questões são bastante frutíferas para os economistas e para o mundo do trabalho, como frisou SCHWARTZ : “(...) a conceituação econômica é chamada a dialogar com a substância enigmática do trabalho humano socializado, para o maior bem, sem dúvida, de uma e de outro”. (APST-RECHERCHE, 1992, p. 69).

A partir do momento em que as atividades, ditas de serviço, começaram a ocupar uma parte crescente da população ativa nos diferentes países que passaram por um crescimento do setor terciário, tentou-se transpor as ferramentas de gestão utilizadas para o setor de produção de bens e suas abordagens, para as novas atividades. A preocupação com a racionalização de despesas, a alocação de recursos nos setores públicos e com a rentabilidade no setor mercantil de serviços em forte crescimento, impulsionou os políticos e gestores a usar a bagagem conceitual anterior para gerir o conjunto de *contraintes*-objetivos, e buscar indicadores de performance. Anteriormente, era possível utilizar os indicadores quantitativos tendo como suporte, fosse em volume ou em preço, os bens, as horas de trabalho, os tempos/máquina, pois os processos de produção e as modalidades de atividade eram considerados elementos mais ou menos neutros em relação à evolução desses indicadores quantitativos. Assim, os *inputs* e *outputs* quantificáveis podiam ser circunscritos. Segundo o estudo, após dez anos de convívio com as ditas "mutações", a situação não é a mesma, e os economistas e gestores têm consciência do envelhecimento das abordagens econômicas e das ferramentas gestonárias da produção. O aumento da participação do usuário na definição do produto tornou difícil a aplicação dos conceitos de eficácia, eficiência e produtividade, sem que se introduza um ponto de vista novo, ou seja, o das modalidades concretas e sempre singulares (sempre históricas), segundo as quais se manifesta esta atividade. A standardização de bens parece legitimar a indiferença do conceito econômico em relação às dimensões sempre históricas do trabalho humano<sup>4</sup>. Demarcar eficácia torna-se, então, uma difícil questão, pois pode-se estabelecer indicadores quantitativos, quando os objetivos a atender são determináveis e quantificáveis : número de cheques a serem tratados, horas de cursos dados, diminuição da duração média de hospitalização, números ligados a um *optimum* anteriormente previsto. Entretanto, esta eficácia “dimensionada” é cheia de pressuposições, de reduções, por vezes de mutilações, quanto às condições reais de sucesso financeiro, mas também quanto às condições de sucesso social, da entidade econômica considerada.

Permanece a mesma dificuldade quando se tenta dar um indicador de performance aos insumos, quando se tenta definir um numerador e um denominador no que tange ao setor de serviços. Na maioria dos casos busca-se definir um *output* : onde está o equivalente do produto a ser colocado no numerador? Como circunscrever um ato tendo começo e fim, regularidade reprodutiva, de tal maneira que se possa dizer: o mesmo ato foi produzido com menos (ou mais) insumos? Onde começa e onde termina a atividade de ensino, de recepção e informação pertinente a um usuário, o ato de cuidar, o tratamento de um dossiê médico, a manutenção de um equipamento, o conselho para uma aplicação financeira? A definição de *inputs* (denominador) é também problemática: existe a possibilidade de quantificar os meios, permitindo que se possa dizer que eles foram utilizados de maneira estável para produzir mais ou menos *outputs*? Seria necessário dispor de “referenciais constantes”, análogos ao estoque de material, de máquinas, de horas de trabalho, supostos constantes e determináveis para produção de uma certa quantidade de bens. Quais são os materiais, as pessoas, as entidades institucionais pertinentes para dar conta da melhoria de um tratamento médico-hospitalar? Quais são os circuitos humanos, comunicacionais, materiais, implicados em um curso de atualização de professores de 2º grau? Pode-se apelar aqui, para as chamadas “quase unidades técnicas” mas, na maioria dos casos, a unidade básica, ou seja as pessoas envolvidas, é tão fluida quanto o ato ou operação no numerador. A definição temporal também se torna frágil : qual é a unidade temporal pela qual podemos medir um serviço exterior de manutenção em relação a sua prestação? No caso dos serviços há um *contínuum* temporal difícil de ser quantificado. O efeito de um serviço não se conclui em uma prestação temporal segmentada : o efeito de um serviço em termos cronológicos não é necessariamente assinalável e emerge no campo de valores sociais que concorrem, ou estão em conflito, fazendo inevitável retorno sobre os procedimentos de conceitualização econômica.

Coloca-se, então, a questão do valor agregado ao preço. Há um tempo da *atividade* que

---

<sup>4</sup> Não importa o que se esteja transportando que será sempre visto como um montante quantitativo a ser deslocado sejam bananas, botões, pregos ou disquetes.

não pode ser medido. Como avaliá-lo em termos de valor agregado e preço, se não temos efetivamente uma “quase unidade técnica”? Mediremos apenas o tempo gasto no momento em que a prestação está se dando, deixando de lado a experiência, a formação, as competências necessárias para prestar estes serviços, assim como os ir-e-vir constantes que, em alguns casos, fazem parte da continuação da prestação. Da mesma maneira, é difícil avaliar os efeitos de qualidade e de inovação. As dimensões qualitativas são parte inseparável das atividades de serviço. Mesmo no setor de produção de bens, é difícil avaliar em algumas situações a relação insumo/produção/qualidade, pois há exemplos em que o gasto adicional com os insumos faz cair a produtividade mas aumenta a qualidade. Este fenômeno se observa em relação à produtividade dos produtos qualitativamente diferentes ou novos : aí os indicadores quantitativos se referem à produção de valores e não mais à eficiência na produção.

Os economistas constataam que os setores de serviços em crescimento desde os anos 50 são aqueles onde a padronização dos atos é a menor possível e onde não há o uso “cego” dos indicadores quantitativos. Na medida em que a forma capitalista absorve esses setores, ela tem uma forte tendência a normalizá-los, padronizá-los, a os (neo) taylorizar, em contradição com as condições de eficiência social em termos de uso e impacto econômico e social. Segundo o estudo da APST, decrescer a padronização significa obrigação crescente de um olhar clínico dos atos, daí a impossibilidade de desconectar a avaliação de eficiência e o estudo caso por caso da prestação. Os economistas que elucidam as condições de transferência de indicadores quantitativos de eficiência e eficácia para o setor de serviços não tratam de maneira pertinente um elemento muito específico deste setor : a dimensão de informação, de comunicação e sobretudo o encontro face a face com o usuário. Estes novos elementos precisam de outras disciplinas do campo das ciências sociais para tratá-los. A dimensão humana social que se infiltra em todo processo onde a informação está em jogo, influenciando sobre os atos dos diferentes protagonistas pelos quais ela é “retratada”, introduz uma complexidade nova na operacionalização do conceito de eficácia. Para exemplificar, utilizam a classificação de “serviços sistemas”: aqueles que concentram as atividades imateriais de tratamento e de transformação de informação (como por exemplo, a atividade de aconselhamento ou um programa de informática adaptado às necessidades do cliente). Deste ponto de vista, o serviço é “somente qualidade”, ele não tem “unidades quase técnicas”. Implica no encontro com o cliente, que requer não somente “serviços personalizados”, mas a disposição de um conjunto de capacidades, além disso, de acesso a um serviço de informação. A eficiência do serviço constitui-se, então, na própria capacidade do usuário em explorar essa disponibilidade e este sistema de informação potencial.

A partir do momento em que há qualquer coisa a mais entre prestadores de serviço e usuários, que influi diretamente na eficiência da produção e no grau de alcance dos objetivos, não se pode mais falar de insumos ou de uma unidade técnica claramente circunscrita como suporte da avaliação. Deve-se integrar aí essa parte nova, composta de uma disposição intelectual, social, ética. Este novo protagonista pode ser um indivíduo, um coletivo, ou representar qualquer entidade, sem deixar de ser um indivíduo singular. Daí o interesse pela relação de serviço como o estudo desse processo em jogo na face a face agente/usuário: quanto maior esta co-produção, mais ela faz explodir a noção de *output* no sentido clássico. Os economistas defendem no campo dos serviços uma construção de indicadores de performance que integre a não padronização das prestações. Estas questões demandam uma “nova matemática da produtividade”, pois passa-se a levar em conta o tempo sem retorno da aprendizagem, o tempo descontínuo da inovação, dos fenômenos contraditórios que proliferam fazendo um jogo, não só com as habilidades locais, como também com as diferentes sinergias que estão presentes nas entidades organizacionais e hierárquicas, como bem apontou SCHWARTZ. Assim, é possível reintegrar o “sujeito” na economia, por sua capacidade de gerir e regular as habilidades integradas com as temporalidades. “*O melhor controle de qualidade, que é uma rentabilidade “virtual” diferenciada, implica uma gestão desta dialética entre o local (o escritório, o indivíduo) e o global (estabelecimento, rede)*”. (APST-RECHERCHE, 1992, p. 81). O relatório de pesquisa da APST alerta para o fato de que todas estas pesquisas desenham terrenos de retrabalho dos indicadores quantitativos de eficácia e eficiência, entretanto, ele dá um passo além, ao propor um ponto de vista um pouco mais transversal sobre as condições gerais de toda atividade humana socializada. Ou seja, ao propor a observação mais atenta para uma relação dinâmica sempre existente entre o que existe como patrimônio social e a gestão do singular. Ao nosso ver, a questão da avaliação de performance das instituições educacionais e dos professores/pesquisadores que nelas atuam assim como da definição do tempo de permanência mais adequado para os pacientes de um setor hospitalar deve ser feita com esta abordagem clínica, onde as singularidades possam emergir e serem analisadas quando em

relação com as condições construídas ao longo de sua história, em cada caso. Por estas razões ao estudar a produção acadêmica e os sistemas de avaliação que nela incidem nos detivemos a apresentar uma discussão com base em algumas concepções de avaliação institucional para, em seguida, focar diretamente os sistemas adotados para avaliar os professores/pesquisadores do Instituto de Física da UFRJ. No que se refere a pesquisa realizada no serviço de Neurocirurgia do Hospital Universitário da UFRJ, enfocamos como o estudo da atividade dos profissionais de saúde permite tanto vislumbrar os limites da avaliação do tempo de permanência do paciente através de indicadores quantitativos como demonstrar a importância da análise clínica da experiência dos diferentes sujeitos envolvidos na assistência. Apresentaremos a seguir alguns pontos de reflexão levantados pelas pesquisas citadas.

## 2. A produção acadêmica e os sistemas de avaliação

No plano social, a discussão sobre a avaliação da produção acadêmica se dá dentro de um cenário onde existe uma espécie de transposição cega da aplicação do conceito de produtividade válido para produção de bens (de mercadorias destinadas ao mercado consumidor) para a produção do trabalho científico/acadêmico. Para avaliar a produção acadêmica deve-se considerar a especificidade dos grupos e das instituições em seu modo singular de trabalho, contemplando de maneira equânime as três atividades-fim que se desenvolvem na universidade pública brasileira : o ensino, a pesquisa e a extensão universitária. Na pesquisa que teve como objeto de estudo a produção acadêmica do Instituto de Física da UFRJ procuramos entender como esta produção se relaciona com os processos de avaliação que, segundo nossas constatações centra-se sobre resultados e imprime um peso maior para a atividade de pesquisa, tornando instável o delicado equilíbrio que sustenta a produção acadêmica constituída de atividades de ensino, pesquisa e extensão. Para analisar a relação entre produção acadêmica e avaliação de performance pesquisamos na literatura algumas conceituações de avaliação institucional educacional e descrevemos o funcionamento dos sistemas de avaliação que atuam sobre o campo empírico estudado : CNPq (para bolsas de produtividade em pesquisa), EXECAPES (para programas de Pós-graduação), COOPERA (avaliação institucional da UFRJ). Incluímos também a GED – Gratificação de Estímulo à Docência –, nesta listagem pois, apesar de ela não ser um sistema de avaliação, constitui-se numa tentativa de pontuação das atividades de ensino, administrativas e de extensão. Verificamos em nossa pesquisa que as deficiências no plano de carreira, que direcionam os professores/pesquisadores para as atividades de pesquisa, fazem com que as outras atividades constituintes da produção acadêmica (ensino e extensão) sejam menosprezadas nos sistemas de aferição de performance. Abordamos as questões envolvidas no processo de elaboração que precede a publicação de artigos em revistas indexadas, assim como as estratégias encontradas pelos pesquisadores para atender às exigências de avaliação. Não é nossa intenção aqui explorar todos estes temas e sim tentar explicitar quais são os critérios de avaliação utilizados pelos sistemas vigentes na UFRJ e em que medida eles são limitados para abarcar a *atividade*, pois verificamos que muitas tarefas realizadas por professores/pesquisadores são excluídas dos sistemas de aferição de produtividade. Isto faz com que uma quantidade significativa de ‘resíduos’ que fazem parte das *atividades* constituintes da produção acadêmica não seja visível aos sistemas de avaliação.

### 2.1 Os sistemas vigentes para avaliação acadêmica na UFRJ

No Instituto de Física da UFRJ incidem 4 sistemas de avaliação diferentes: o CNPq, o EXECAPES, o COOPERA e a GED. O CNPq avalia projetos individuais de pesquisa, de concessão de bolsas de doutorado, de bolsas de doutorado sanduíche, de projeto de pesquisa integrado, de compra de equipamentos, de viagens, de participação em congressos etc. Avalia indivíduos e grupos integrados de pesquisa. Tem uma tabela de valores de distribuição de bolsas que está relacionada com a classificação dos professores e abrange as seguintes graduações: 2C, 2B, 2A, 1C, 1B e 1A. Na distribuição de bolsas de produtividade em pesquisa o parâmetro mais valorizado tem sido a publicação de trabalhos em revistas internacionais indexadas. O Conselho forma os Comitês Assessores segundo as áreas de conhecimento e cada Comitê Assessor tem pesquisadores responsáveis em avaliar os projetos que são enviados ao sistema. Segundo ALBAGLI (1988), os Comitês Assessores funcionam com base no processo de julgamento de pares ou *peer review process* (prática de julgamento editorial iniciada pelo *Royal Society of London*, em fins do século XVIII) que é atualmente utilizado por agências de financiamento à pesquisa no mundo todo, particularmente nos Estados Unidos. Nesse processo, o julgamento dos projetos para os quais se pleiteia financiamento é realizado pelos pares profissionais dos solicitantes, a partir de critérios de

avaliação determinados internamente pela própria comunidade científica. Em tese, a agência seria delegada apenas da intermediação, recrutando para este quadro de consultores somente os pesquisadores ativos, com produção científica reconhecida na respectiva área de conhecimento. Na prática, seja em caráter deliberativo, ou apenas consultivo, o julgamento de pares envolve uma tomada de posição quanto ao mérito científico, a relevância da proposta apresentada, a competência do solicitante e a adequação do orçamento. Desta maneira, fortalece-se o caráter corporativo da comunidade científica : os pesquisadores definem regras de acesso e exclusão, desenvolvem uma hierarquia interna de valores, prestígio e autoridade, controlam suas próprias instituições e distribuem internamente seus recursos. Esse sistema vem se afirmando mundialmente a despeito das críticas que recebe (casuismo no julgamento do mérito científico, preponderância burocrática, favoritismo entre grupos e ausência de critérios explícitos na seleção dos consultores) em detrimento de propostas alternativas, tais como : concessão de recursos em bloco para as instituições de pesquisa, seleção pelos próprios funcionários das agências, distribuição dos recursos dentro dos planos governamentais para ciência e tecnologia. O julgamento entre pares é considerado pela comunidade científica o mecanismo mais adequado à defesa da liberdade de pesquisa.

A Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES adotou, a partir de 1977, metodologia de avaliação denominada EXECAPEs, que inclui : avaliação dos cursos de Pós-Graduação por pares escolhidos entre professores/pesquisadores atuantes nos vários programas existentes no país e avaliação periódica por biênios. Os indicadores seriam a caracterização do corpo docente, das atividades de pesquisa, da produção docente e discente e da estrutura curricular e fluxo dos alunos<sup>5</sup>. A avaliação é baseada nos relatórios dos programas e no parecer dos pares, consultores *ad-hoc*. Há representantes por grandes áreas (Engenharia I ou II ou III etc) e o número de avaliadores é determinado pelo número de programas. Quanto maior o número de programas em determinada área, maior o número de avaliadores que são provenientes de diferentes instituições. Para a área de Física e Astronomia, no período 1996/1997, os avaliadores analisaram os indicadores para atribuir notas de 1 a 5 para todos os programas e identificaram e padronizaram o conjunto da produção científica dos 33 programas através do aplicativo “QUALIS” desenvolvido pela CAPES. Os trabalhos publicados em periódicos de circulação internacional, com os respectivos parâmetros de impacto (PI) das revistas estabelecido pelo SCI (*Scientific Citation Index*)<sup>6</sup>, foram classificados em 3 grupos: C, B e A.<sup>7</sup> A avaliação dos programas da CAPES está intimamente conectada com a dotação de verbas, pois os programas que não obtêm grau A (ou 6 e 7) têm reduzida sua cota anual de bolsas, com conseqüente evasão de estudantes.

A Comissão Permanente de Avaliação da UFRJ – COOPERA, tem a intenção de ser uma auto-avaliação institucional executada por vários atores da UFRJ. Considera a avaliação como um processo facilitador do aperfeiçoamento da instituição e não apenas como verificação sumária de sucessos e insucessos, que não levem em conta os fatores envolvidos, por isso sugere a criação de comitês de auto-avaliação nas unidades. A Comissão é composta por 2 membros de cada um dos 6 centros da UFRJ, sendo sua maioria participante dos conselhos superiores da UFRJ. A Comissão de Avaliação montou uma avaliação de docentes por discentes e uma auto-avaliação de docentes que vem ocorrendo a cada semestre desde 1992 no Centro de Ciências Matemáticas e da Natureza - CCMN e no Centro de Tecnologia - CT, abrangendo cerca de 6000 alunos. O relatório de avaliação do COOPERA para o Instituto de Física fez uma série de sugestões que foram discutidos por uma comissão durante o período em que se realizava a pesquisa de campo.

A GED é um sistema de pontuação de atividades de ensino, administrativas e de extensão. Em cada um dos seus grandes itens limita o número máximo de pontos a atingir. No item *ensino* são contempladas as horas/aula para Graduação e Pós-Graduação, as orientações em todos os níveis de curso; o item *produção intelectual* contempla as orientações concluídas, livros publicados, obras artísticas e exposições, organização de eventos, artigos completos em revistas indexadas de circulação internacional, artigos completos em periódicos especializados de circulação

<sup>5</sup> Instituto de Física, Relatório COOPERA, UFRJ (1998), p.133.

<sup>6</sup> O *Scientific Citation Index* é uma organização que se incumbem, dentre outras coisas, de fazer o “ranking” de citações de cientistas, em centenas de revistas científicas, permitindo que se saiba quem citou quem, ano a ano.

<sup>7</sup> Os dados aqui expostos foram retirados do *Documento de avaliação do Instituto de Física*, área de Astronomia /Física, para o período 1996/1997, CAPES, 1998.

nacional, resenhas, participação em congressos; o item *participação em comissões julgadoras* contempla a participação em conselhos, comissões, comitês assessores, consultoria *ad hoc*; no item *atividades administrativas e de representação*, contempla a participação nas diferentes comissões universitárias, a coordenação de cursos, disciplina ou programa, interdepartamental, comissões de avaliação docente, e a participação sindical; no item *atividades de extensão* contempla cursos, participação em comissões organizadoras de eventos técnicos, científicos e culturais, projetos, patente ou registro de *software*, projeto didático. Ou seja, há um rol extenso de atividades que seguem uma orientação geral de pontuação, onde cada universidade estabelece seus próprios valores. Alguns pontos negativos do sistema já foram apontados pela comunidade acadêmica, como : a preocupação dos docentes com a acumulação de pontos, fazendo com que se direcionem, por exemplo, para a publicação de artigos em revistas que tenham conselho editorial, excluindo com isso a divulgação do conhecimento em jornais e revistas de divulgação ampla; acirramento do clima de competição e animosidade nos departamentos; ausência de pontuação para algumas atividades como coordenação de cursos, por exemplo; divergências quanto à atribuição de pontos para os docentes que ocupam cargos comissionados. As pontuações privilegiam as publicações e os registros de patentes e *softwares*.

## 2.2 Conseqüências da exclusão da atividade nos sistemas de avaliação acadêmica

Dentro deste quadro verificam-se dois aspectos. Primeiro, em todos os sistemas de avaliação assim como nas políticas de qualificação de pessoal (pós-graduações) em ciência e tecnologia prioriza-se um dos itens do *princípio da indissociabilidade* : o que se refere à pesquisa ; segundo, que os pesos e medidas para avaliação do desempenho das atividades acadêmicas são desequilibrados pois há uma falta de equanimidade entre ensino, pesquisa e extensão que são as atividades-fim universitárias. Não que inexistam formas de avaliação do ensino, mas estas não são efetivamente implementadas pelos departamentos e centros pois não há uma tentativa de avaliação qualitativa ligada aos processos e conteúdos das atividades. Ou então, verifica-se a intenção de realizar esta avaliação pelo viés da atribuição de uma gratificação - a Gratificação de Estimulo à Docência – GED -, que se configura em uma grade de pontuação a partir de certas atividades e não uma avaliação qualitativa. No Instituto de Física, a progressão horizontal e vertical de carreira do professor, pautada em avaliação de desempenho, costuma priorizar itens como : pesquisa e produção científica (peso:35), qualificação acadêmico profissional (peso:15), ensino de graduação (peso:25). O ensino de graduação, apesar de ter peso alto, é avaliado conjuntamente com o ensino na pós-graduação e com a Pesquisa e Produção Científica. No item referente às atividades de extensão, que tem peso zero, encontra-se a frase: “*Não são desenvolvidas atividades de extensão no IF na forma da resolução 02/89 do Conselho Universitário.*”<sup>8</sup>

Mais uma vez se coloca a questão de estabelecer parâmetros para avaliar atividades impregnadas por um fator de qualidade de difícil quantificação. O que é uma boa aula? O que representa uma boa pesquisa? A atividade de pesquisa é um conceito compartilhado pelos grupos de pesquisa? Existe somente uma maneira de realizar a pesquisa? Como quantificar o sucesso de um curso de atualização de professores de 2º grau? Ou o impacto de uma exposição de caráter de divulgação científica? Ou o caráter instrumental de um vídeo didático-científico? Todas estas questões são ignoradas pela avaliação quantitativa. Não há visibilidade para atividades não reconhecidas, ou seja, há uma grande quantidade de ‘resíduos’ da atividade como por exemplo a atuação em tarefas administrativas (reuniões departamentais, de conselhos, de mestrado, de sindicâncias, etc elaboração de relatórios, prestação de contas, licitação de serviços etc) ou de coordenação que podem ser consideradas ‘invisíveis’ na medida em que não são nem reconhecidas nem registradas pelos sistemas de avaliação apesar de ocuparem uma parte significativa da jornada de trabalho dos profissionais universitários.

Uma conseqüência da apreciação errônea da produção acadêmica é o tipo de critério adotado para avaliá-la. Como avaliar seus resultados sem tomar em consideração o processo do trabalho e as condições materiais de sua realização? Como comparar realidades diferentes usando

<sup>8</sup> No entanto, um dos grupos estudado em nossa pesquisa se dedicava à divulgação e publicação de textos científicos, montagem de exposições para a população em geral, organização de um laboratório didático de experiências em diferentes áreas da Física e ministravam um curso de atualização profissional para professores de 2º grau da rede pública de ensino.

um critério único? Por que considerar que todos os pesquisadores se consagram às atividades de pesquisa com as estruturas, as condições materiais e econômicas, a energia, encontradas nos grupos de “pesquisa de ponta”, que possuem uma dinâmica própria voltada para a competitividade e que facilita em muito a inserção de artigos em revistas indexadas? Existiria um critério único de avaliação para atividades que se desenvolvem neste universo complexo de múltiplas singularidades? Como valorar as atividades de ensino e extensão com o mesmo peso dado às atividades de pesquisa? Nos parece que os três elementos que dão vida à universidade vêm sendo tratados de maneira fragmentada, apesar de terem um significado e um sentido interligado para professores/pesquisadores. Desta maneira, a tarefa efetiva que lhes é exigida é a produção em pesquisa e a publicação de artigos. A questão dos valores se apresenta aqui de maneira forte, pois a transmissão de conhecimento e sua divulgação, seja através da pesquisa, seja através de organização de eventos, como promoção de cursos de formação para setores diversificados da população, da publicação de livros e artigos, com o objetivo de atingir diferentes estratos sociais, são atividades que criam e fazem circular valores que contribuem para o bem comum. No entanto, as decisões políticas, as dotações de verbas, o reconhecimento profissional colocam como valor maior dentre as atividades que constituem a produção acadêmica, um determinado tipo de produção científica. Na GED da UFRJ, por exemplo, um projeto didático-pedagógico de inovação curricular, desenvolvimento de tecnologias e de equipamentos em apoio ao ensino recebe 4 pontos enquanto um artigo completo publicado em periódico internacional vale 20 pontos. Pudemos verificar que, dentre os critérios adotados para avaliar as solicitações de bolsa em produtividade em pesquisa, apenas um se refere a formação de recursos humanos. Na avaliação institucional feita pela CAPES, os critérios determinantes estão relacionados à publicação de artigos em revistas que tenham bons parâmetros de impacto. Assim percebemos uma fragmentação permanente entre ensino, pesquisa e extensão vinda dos sistemas de avaliação e das instituições incumbidas de dotação de verbas que não condiz com as atividades efetivamente realizadas. Além disso, a ligação direta entre avaliação e dotação de verbas, que no Brasil são feitas pelas mesmas instituições, impede que esta avaliação seja pautada por critério de melhoria estabelecidos pelas próprias instituições que fornecem a prestação dos serviços.

Os critérios adotados para a concessão de bolsas de produtividade em pesquisa dadas pelo CNPq, aliadas à falta de uma política da carreira universitária e aos baixos salários têm feito com que seja praticamente inevitável que professores/pesquisadores se dediquem mais à pesquisa na tentativa de manter um salário digno, apesar da implantação da GED. Daí a importância da publicação de artigos, aferidor maior da produtividade em pesquisa. Pelos depoimentos e observações dos pesquisadores verificamos que são vários os fatores que possibilitam ou dificultam a publicação de artigos nas revistas indexadas e que eles utilizam estratégias para seguir as prescrições das agências de fomento. Para poder publicar é necessário que eles descubram o fórum adequado e esta escolha não está somente relacionada com o tema escolhido. Entram em jogo aí outros fatores que têm a ver com as relações sociais que são construídas durante este processo pelas próprias editoras em seu relacionamento com os *referees* e pelos pesquisadores com as editoras.

### 3. Os *resíduos* encontrados na atividade dos profissionais do hospital

A avaliação da performance através de resultados mensuráveis também está presente no contexto dos hospitais públicos. Procura-se avaliar a eficácia e a eficiência a partir de indicadores quantitativos, como taxa de infecção hospitalar, taxa de rotatividade de leitos e média de permanência hospitalar. Porém, a importância da participação do usuário no resultado da prestação desestabiliza os modelos meramente quantitativos de avaliação da qualidade dos serviços (APST – RECHERCHE, 1992). Existe uma dimensão relacional que influencia fortemente a eficácia e a eficiência nos serviços, exigindo uma análise que inclua outras variáveis não facilmente controláveis na avaliação das possibilidades e dos limites de cada organização. Assim é preciso perguntar-se por que, apesar de todos os problemas de financiamento e de condições de trabalho, muitos pacientes ainda saem curados dos hospitais (MUNIZ, 2000). Como é que os profissionais fazem uma estrutura tão complexa e precária funcionar? Qual o papel de cada profissional na assistência?

Na atual forma de financiamento dos hospitais pelo Sistema Único de Saúde (SUS), cada patologia ou intervenção tem um preço tabelado, referente a um determinado número de dias. Por exemplo, um paciente da Neurocirurgia que vai se submeter a uma *craniotomia para extrair um tumor cerebral* tem tabelado o valor de R\$ 777,70 para uma permanência de oito dias. Mesmo que o tratamento desse paciente demande um período maior de internação, o hospital só receberá



essa quantia. A tabela do SUS não leva em conta o tamanho da lesão, o estado geral do paciente e as possíveis complicações daí decorrentes.

Assim, do ponto de vista do seu faturamento, para o hospital é mais vantajoso que o paciente tenha alta o mais rápido possível, permitindo-lhe despende menos recursos e aproveitar melhor o financiamento que recebe. A questão não é simples, porém, quando se trata de um hospital universitário, público, que deve atender pacientes de alta complexidade e, ao mesmo tempo, garantir a formação de profissionais de saúde e o desenvolvimento de pesquisas para novos tratamentos. A saúde, a formação de profissionais e a pesquisa de novas formas de tratamento seriam valores do bem comum que norteariam a atividade dos profissionais em debate com os valores mercantis (SCHWARTZ, 1994).

A pesquisa no Serviço de Neurocirurgia do Hospital Universitário Clementino Fraga Filho permitiu avaliar quais os problemas organizacionais que contribuíam para o aumento do tempo de permanência do paciente e como os profissionais que assistiam os pacientes procuravam se antecipar aos problemas ou amenizar os seus efeitos. Uma das características essenciais do serviço de saúde é o de estar face a face com o usuário, ou seja, o paciente e sua família. A negociação de diferentes concepções de eficácia envolvia um diálogo não apenas entre profissionais, mas também entre profissionais e pacientes.

Essa dimensão interacional tinha como contexto o agravamento da crise dos hospitais universitários com a política do governo federal de diminuição do financiamento dos serviços de saúde pública, que se refletia no HUCFF enquanto desvalorização salarial dos profissionais, dificuldade de novas contratações de pessoal, precariedade das condições da assistência, dificuldade de manter seu papel como hospital-escola e como instituição de nível terciário e quaternário devido à grande demanda de pacientes que idealmente deveriam ser atendidos nos níveis primário e secundário da rede de serviços do SUS.

Porém, os problemas decorrentes das precárias condições de trabalho eram regulados, e a assistência tornava-se uma possibilidade graças à *"capacidade cirúrgica"* de fazer *"das tripas, coração"* dos profissionais de saúde. A relação com o paciente mobilizava os profissionais no sentido de procurar regular, no contexto da organização hospitalar, os disfuncionamentos organizacionais.

Os médicos não esperavam passivamente a chegada do resultado do exame na enfermaria nem aceitavam docilmente a fatalidade de o exame só poder ser marcado, por exemplo, quatro dias depois. Por meio das relações que vão construindo com profissionais de diferentes setores do hospital, os médicos regulavam os disfuncionamentos e incidentes, fosse pelo canal da antecipação, fosse pelo da recuperação.

Além disso, era extremamente importante a existência de espaços coletivos de reflexão e tomada de decisões, como o *round*, as sessões clínicas e as sessões de morbimortalidade. Esses espaços contribuíam para a formação dos residentes e para a construção de condutas adequadas a cada paciente, bem como funcionavam enquanto espaço de regulação do tempo de permanência. Algumas vezes, quando se percebia que o paciente estava compensado, decidia-se por sua alta, a fim de que esperasse em sua casa um melhor momento para se submeter à cirurgia.

A enfermagem também tinha papel fundamental na ação de impedir o aumento do tempo de permanência por meio da garantia da continuidade da assistência. A chefe de setor fazia a articulação entre os diferentes plantões e supervisionava e apoiava os demais profissionais de enfermagem em uma relação de autoridade e cooperação. Sua estratégia na distribuição de escala variava de acordo com o coletivo de auxiliares de enfermagem que estivesse no plantão. Quando o coletivo era experiente e inteiramente articulado, ela permitia que seus elementos fizessem o rodízio nas enfermarias. Quando, no entanto, se tratava de um coletivo desarticulado e inexperiente, ela mesma distribuía a escala, observando o critério de que os mais experientes cuidassem dos pacientes com estado clínico mais grave.

A chefe de setor procurava evitar que o paciente fosse encaminhado para o Serviço de Radiodiagnóstico e retornasse sem fazer o exame, mediante a confirmação da agenda de exames daquele dia. Além disso, fazia a recuperação dos erros de preenchimento dos formulários de pedidos de exames. Outro papel fundamental da chefe de setor era discutir os problemas dos pacientes com médicos, assistentes sociais e nutricionistas, procurando alcançar uma solução coletiva.

As enfermeiras líderes, as auxiliares e técnicas de enfermagem regulavam os problemas que poderiam impedir o cuidado do paciente. As auxiliares e técnicas de enfermagem procuravam se antecipar a uma possível falta de medicamento fazendo com antecedência a separação dos remédios a serem administrados a cada paciente. As enfermeiras líderes substituíam a chefe de setor durante o turno da noite, nos finais de semana e feriados. A enfermagem do turno da noite garantia a preparação dos pacientes para cirurgias programadas para o horário da manhã.

Muitas vezes, era necessário o sacrifício pessoal das enfermeiras e auxiliares de enfermagem, como nos momentos em que precisavam dobrar sua extenuante jornada de trabalho devido à ausência das profissionais que as substituiriam.

As assistentes sociais executavam as regulações necessárias para garantir a realização dos exames fora do hospital e as condições necessárias à alta, como, por exemplo, transporte para sua residência, mas, principalmente orientação ao paciente e a sua família quanto à forma como continuariam a ser assistidos após a alta, fosse pelo mesmo hospital no nível ambulatorial, fosse pela transferência para uma casa de saúde de apoio.

Todas as equipes profissionais criaram espaços em que os erros e problemas eram colocados abertamente para que fossem feitas as regulações. Além disso, o desejo de não fazer da chefia um espaço de centralização de poder e responsabilidade estava presente na prática e no discurso da enfermeira chefe de setor e do médico chefe de serviço de Neurocirurgia. O papel dos gerentes e supervisores na gestão da assistência era principalmente de coordenação e de regulação dos problemas no nível de direção e com chefias de outros setores. Eles precisavam da colaboração dos demais profissionais, o que não seria possível se a esses fosse negado o direito de expressar sua opinião e a colaborar com sua experiência. Esse modo de gestão era a garantia da *qualidade sinérgica* (SCHWARTZ, 1997) dos profissionais de saúde. SCHWARTZ (1997) ressalta a importância de um quarto ingrediente, que se refere à relação entre a qualidade das dramáticas do uso de si, a qualidade do estabelecimento de uma relação dialética entre os conceitos e a experiência, e os valores a partir dos quais se constrói o que vale para cada um como meio para o desenvolvimento dos outros ingredientes da competência. O autor refere-se à importância das políticas de gestão do trabalho para o desenvolvimento dos ingredientes da competência. Os profissionais de saúde precisavam construir uma sinergia entre eles a fim de conseguir uma melhor eficiência nas regulações. Para isso, precisavam sentir-se encorajados a enriquecer o patrimônio de seu coletivo com sua experiência e seus saberes. A partir daí, era possível debater as regulações que tinham sido realizadas individualmente, bem como realizar outras coletivamente. Foi assim que, apesar de muitos problemas organizacionais e de condições de trabalho, muitos pacientes saíam curados e agradecidos aos profissionais de saúde.

Porém, se esses profissionais não eram passivos, não eram também super-heróis. Os problemas organizacionais colocavam limites para as escolhas necessárias à regulação. Entre os principais problemas enfrentados pelos profissionais de saúde estavam a dificuldade de marcar e o cancelamento dos exames de imagens, a falta de vagas no CTI, a infecção hospitalar e a dificuldade de transferência do paciente para uma casa de saúde de apoio. Quando não era possível antecipar as marcações dos exames de imagem (tomografia computadorizada, angiografia cerebral e mielotomografia computadorizada) e quando os exames já marcados eram cancelados, os médicos adiavam a cirurgia. Caso não existisse vaga no CTI, as cirurgias eram suspensas. Caso o estado clínico do paciente exigisse a continuação de sua internação, ele deveria esperar a realização dos exames hospitalizado. A infecção hospitalar era uma das causas da morbidade dos pacientes. Por fim, a dificuldade de encontrar vagas em casas de saúde de apoio, bem como de convencer as famílias a aceitarem a transferência – uma vez que essas não tinham qualidade equivalente à oferecida pelo HUCFF –, tornava mais demorada a articulação da alta do paciente.

As enfermeiras enfrentavam por sua vez um grave problema de efetivos, agravado nos dias em que ocorria absenteísmo. As escalas eram completadas por estagiárias (em formação de auxiliares ou técnicas de enfermagem) ou auxiliares bolsistas recém-formadas. SCHWARTZ (1997) afirma que, para o desenvolvimento do ingrediente de competência relativo à experiência do trabalho, é fundamental que os trabalhadores tenham acesso ao patrimônio historicamente construído pelo coletivo – o que era dificultado pela política do governo federal de redução de custos mediante a contratação de profissionais inexperientes, e a diminuição da quantidade de profissionais experientes.

Os indicadores quantitativos, como média de permanência hospitalar e taxa de infecção hospitalar, são importantes, mas devem ser complementados e interpretados a partir dos dados

dessa avaliação qualitativa. Algumas dimensões da atividade são de difícil mensuração, como a dimensão educativa e relacional. Elas exigem a possibilidade de conversar com o paciente, de poder ouvir suas demandas, bem como informá-lo adequadamente sobre a forma como deve participar de seu próprio restabelecimento. Uma pesquisadora e enfermeira francesa, MATHERON (1990), explica que a redução do tempo de permanência não pode ser feita a qualquer preço, inviabilizando o espaço necessário para uma preparação global da alta do paciente. Ela constatou que muitas vezes, na França, os pacientes retornavam ao hospital devido ao fato de não terem sido orientados adequadamente antes de sua alta. Essa reinternação, ressalta, aumenta os gastos públicos e pode significar seqüelas para os pacientes. Informa ainda que, em seu país, a diminuição do tempo de permanência veio acompanhada da redução de efetivos, que provocou a intensificação do trabalho técnico e administrativo da enfermagem, diminuindo, conseqüentemente, o tempo dedicado tanto à construção de uma relação com o paciente quanto à realização de um trabalho educativo com ele.

Essa experiência francesa e a análise presente neste trabalho sugerem algumas indicações para os gestores dos hospitais brasileiros. Primeiramente, a eficácia da gestão do tempo de permanência depende da regulação dos profissionais de saúde, portanto qualquer medida gerencial que vise diminuir custos ou aumentar o faturamento do hospital deve ter a participação efetiva dos mesmos. Quanto mais centralizadas as decisões, mais os riscos de serem impostas medidas condenadas ao fracasso por não se fundamentarem na experiência dos protagonistas da atividade.

A qualidade das regulações dos profissionais de saúde necessita de uma política administrativa que fortaleça os diversos coletivos presentes no hospital. Os diretores do hospital devem ter como prioridade resolver ou evitar problemas que enfraquecem a regulação coletiva como a redução de efetivos, o excesso de pessoas inexperientes e os contratos precários de trabalho.

A gestão da assistência e da formação requer espaço propício para que as pessoas possam construir diferentes sinergias. Como disse o professor-neurocirurgião, há momentos em que é preciso correr e *há momentos em que é preciso frear a pressa*, reunindo-se num outro nível de vínculo com o tempo.

A problemática do tempo de permanência não pode ser vista apenas do ponto de vista de temporalidade do relógio ou, como denomina SCHWARTZ (1998), tempo do mercado. Como explica o autor, dois outros tempos são igualmente importantes, o ergológico e o da política (ou dos valores do bem comum). O tempo ergológico é diferente do tempo do relógio, uma vez que o tempo vivenciado pela atividade é diferente do tempo mensurado pela gerência. Na atividade humana, existe o esforço de renormalização, que só será possível com a contribuição do patrimônio historicamente construído, como pela ação com ele articulada.

Os neurocirurgiões se comunicavam por meio de uma linguagem comum, procurando atingir um objetivo comum. A medicina tem uma história antiga, e a atividade dos profissionais nas sessões clínicas tinha como objetivo saber a melhor forma de intervir no paciente, alimentando-se nesse patrimônio de saberes e experiências, mas também renovando-o com a reflexão e a pesquisa.

Esse tempo ergológico e a construção de um patrimônio comum não estavam, contudo, dissociados da necessidade de reflexão sobre o projeto de qualidade de vida para cada ser humano, ou sobre qual deve ser o projeto do Serviço de Neurocirurgia de um hospital universitário. Assim, a reflexão sobre o tempo de permanência do paciente envolve também a temporalidade da política. Como as assistentes sociais lembraram, o paciente tem direito à saúde, e esse valor deve ser um ponto de partida fundamental para as decisões. A articulação da alta envolvia o debate com familiares dos pacientes, procurando garantir que o desfecho da internação não acarretasse prejuízos para sua saúde. A questão da transferência para a casa de saúde de apoio exigia mais tempo, porque a responsabilidade com o paciente não terminava com a alta, uma vez que a eficácia da cirurgia dependia de sua recuperação posterior. Parte significativa dos profissionais daquele setor escolheu não fazer de conta que estava trabalhando num país perfeito e procurava negociar e construir coletivamente o melhor desfecho para a hospitalização.

#### 4. Conclusão

Este trabalho demonstrou a importância da análise clínica das situações de trabalho tendo como foco a atividade dos trabalhadores para a avaliação da eficácia e eficiência de um serviço. Os indicadores quantitativos, como média de permanência hospitalar e taxa de infecção hospitalar, são importantes, mas devem ser complementados e interpretados a partir dos dados dessa avaliação qualitativa. Também abordamos como a avaliação da produção acadêmica dos professores do Instituto de Física não deveria ser baseada apenas no critério de número de artigos publicados em revistas indexadas internacionalmente já que isso oculta e desvaloriza o processo de fabricação de sinergias, de trabalhos de formação e de extensão universitária. Toda uma variedade de outros resultados tão importante quanto os artigos não recebem o devido reconhecimento, como é o caso da formação de professores de física que lecionam em escolas de 2º grau ou a formalização de metodologias para o ensino de física nas escolas, ou a elaboração de instrumentos didáticos.

A padronização de produtos exigida na produção acadêmica vai na direção contrária ao que preconizam as políticas de gestão do setor de produção de bens que cada vez mais pregam a flexibilização, a diversificação e a *customização* de produtos como estratégia de competitividade e de qualidade das empresas. Assim, o modelo de gestão acadêmica ao centrar a avaliação em um único produto padronizado, incentivando uma linha de montagem de artigos, não tem nada de moderno pois se refere ainda ao paradigma taylorista e fordista de produção que entrou em crise na indústria desde os anos 70.

As regulações quotidianas realizadas por pesquisadores, sejam eles físicos ou médicos cirurgiões, estão atravessadas pelo debate entre os valores mercantis e os valores do bem comum. É verdade que institucionalmente as políticas dos gerentes do Estado tendem a privilegiar os valores mercantis, mas no quotidiano do hospital universitário ou do Instituto de Física, os profissionais se debatem desesperadamente com as necessidades específicas da sua atividade onde a exigência de uma temporalidade mercantil - para a produção de artigos e para o tratamento de pacientes - se confronta com a temporalidade necessária para a produção de conhecimento, para a formação de alunos ou para a assistência aos pacientes. Há neste caso duas temporalidades que não estão em sintonia. Essas dramáticas de uso de si (SCHWARTZ, 1987) presentes na atividade dos profissionais do setor de serviços são o combustível da confiabilidade humana e da eficácia e eficiência conseguida. A criação de formas de avaliar a qualidade dessas gestões singulares da variabilidade é um desafio que está aberto e é responsabilidade de todos nós que estudamos o trabalho para transformá-lo.

#### Bibliografia

- Albagli, S. (1988) *Ciência e estado no Brasil moderno: um estudo sobre o CNPq*, Tese de Mestrado, COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro.
- Amaral, A. (1994) "Sistemas de Avaliação", *Educação Brasileira*, Brasília:16 (32), pp.221-232, 1º semestre.
- Alvarez, D., 2000, *A temporalidade, a organização do trabalho e a avaliação da produção acadêmica: o caso do Instituto de Física da UFRJ*. Tese de D.Sc., COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- APST-RECHERCHE, 1992, *L'évaluation économique a l'épreuve des services: l'activité entre efficacité et efficience*, Département d'Ergologie -APST/Université de Provence, Aix-en-Provence, France.
- Belloni, I. (1998) "Avaliação Institucional em Educação". In: *Anais do Seminário Avaliação Educacional: para além da aprendizagem*. Centro de Tecnologia e Gestão Educacional do SENAC, São Paulo.
- Durham, E. (1994) "Condicionantes da qualidade da pesquisa na universidade". In: *Educação Brasileira*, nº 16(33):31-41, 2º sem.
- Durham, E. (1998) "As universidades públicas e a pesquisa no Brasil". Documento Preliminar CEBRAP/NUPES, Forum SBPC-Documento, <http://www.sbpenet.org.br/forum1/doc3.html>, 15/08/98.
- Fagot, A. (1991). "Réflexions sur la notion de qualité de la vie". *Archives de Philosophie du Droit*, tome 36, pp.135-153.

- Falcão, E. (1995) *Pensamento científico entre cientistas: um estudo na cultura organizacional de uma unidade acadêmica*. Tese de Doutorado, COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro.
- Guimarães, R. (1994) "Avaliação e fomento de C&T no Brasil: proposta para os anos 90". Brasília: CNPq.
- Guimarães, R. e Caruso, N. (1996) "Capacitação docente: o lado escuro da pós-graduação". *Info-capes*, vol.5, nº 3, jul/set.
- Guimarães, R. (1997) "Fim de século: fim de ciclo?", *Ciência e Sociedade*, Rio de Janeiro: Centro Brasileiro de Pesquisas Físicas, CBPF-CS-013/97, abril.
- Mancebo, D. (1996) "Estratégias discursivas neoliberais: uma contribuição à análise de suas repercussões na educação e na universidade", *Revista do Departamento de Psicologia-UFF*, Vol. 8, nº3, pp.11-21.
- Matheron, G., 1990, *L'efficacité dans les services: le cas particulier de l'hôpital public*. Mémoire – DESS, Département d'Ergologie - APST/Université de Provence, Aix-en-Provence, France.
- Muniz, H. P. (2000) *A gestão do tempo de permanência do paciente de neurocirurgia no Hospital Universitário Clementino Fraga Filho*. Tese de Doutorado, COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro.
- Schwartz, Y., 1987, "Travail et usage de soi". In: *Je : sur l'individualité*, 1 ed., Paris, Messidor/Éditions Sociales. pp. 181-207.
- , 1994, Travail et gestions: niveaux, critères, instances. In: *Performance Humaines et Techniques*, n. hors série.(sept.), pp. 10-13.
- , 1996, "Ergonomie, philosophie et exterritorialité". In: Daniellou, F. (ed) *L'Ergonomie en Quête de ses Principes: Débats Épistemologiques*, 1 ed., Toulouse, France, Octares. pp. 141-181.
- , 1997, Les ingrédients de la compétence: un exercice nécessaire pour une question insoluble. In: *Education Permanente*, n. 133. pp. 9-34.
- , 1998, "Concordance des temps? Le travail, le marché, le politique". In: *Actes du colloque Le temps*, pp. 5-16, Nantes, mars.
- Vidal, M.; Gomes, J. O. e Andrade, L. (1996) "L'ergonomie face a la soustraction dans les entreprises bancaires brésiliennes". *Actes du XXXII Congrès de la SELF*, Bruxelles.
- Vidal, M. C. (1995) "Sobre o trabalho de pesquisa em equipe integrada de pesquisa: construindo uma orientação em rede". *ENEGEP 95 – First International Congress of Industrial Engineering, XV National Congress of Production Engineering*, Anais, Vol.I, São Carlos: Abepro/UFSCar.