

UM MODELO PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PROFESSORES UNIVERSITÁRIOS*

ALEXANDRE DO ESPÍRITO SANTO**

RESUMO

Sugere-se um modelo quadridimensional para avaliação de desempenho do professor universitário. As quatro dimensões abrangem as mais importantes atividades dos desempenhos profissional e acadêmico, no contexto universitário. O modelo enfatiza (1) a avaliação por coordenação grupal, em vez de controle; (2) mensuração através de diferentes instrumentos para diferentes atividades; e (3) uso de paradigmas emanados de grupos específicos a cada dimensão.

INTRODUÇÃO

Esta comunicação apresenta um modelo operacional aplicável ao processo de avaliação de desempenho de professores docentes e não-docentes em universidades. O seu emprego pressupõe um genuíno interesse das universidades em satisfazer um imperativo organizacional relativo ao problema de avaliar racionalmente o desempenho de professores, visando habilitar o sistema universitário a eficazmente diferenciar e promover seus recursos humanos.

Os modelos e técnicas correntes de avaliação abrangem principalmente duas dimensões do desempenho do professor: o ensino e a pesquisa. O modelo aqui sugerido descreve e caracteriza o desempenho do professor em quatro dimensões, face ao fato de que, na universidade, diferentes professores desempenham suas atividades diferentemente em diferentes programas e situações, que transcendem aquelas dimensões tradicionais.

A aplicação do modelo se assenta ainda nos seguintes pressupostos: (1) o desempenho do professor universitário é mensurável; (2) o desempenho do professor universitário é multifacetado; (3) a mensuração de desempenho deve ser principalmente objetiva; (4) a avaliação de docentes requer paradigmas de comparação e estes devem ser gerados localmente; e (5) o desempenho pode ser uma função das suas consequências.

TEORIA BÁSICA DO MODELO

O modelo se assenta no princípio de

desenvolvimento organizacional sugerido por SHERWOOD⁽¹⁾: “os esteios de organizações são grupos de pessoas; portanto, as unidades básicas de mudança são também grupos, não simplesmente indivíduos”.

Sob o ponto-de-vista societal, professores universitários são profissionais como quaisquer outros graduados. Entretanto, a sociedade frequentemente vê professores universitários como indivíduos mais ou menos esotéricos, desligados dos seus problemas. A universidade, como organização, muitas vezes os vê mais preocupados com as suas próprias especializações que com os problemas organizacionais.

No entanto, essas percepções podem ser verdadeiras, apenas quando o professor é visto individualmente. Enquanto grupo especializado, ele é altamente envolvido com os problemas da sociedade. A busca de soluções para ele é, indiretamente, a razão de todo seu trabalho. E, na universidade, enquanto membro de uma categoria docente, de uma faculdade, instituto ou centro, ele é zeloso da reputação científica própria e do departamento a que pertence, além de ardoroso crítico do sistema organizacional.

Professores tendem a se organizar em termos de grupos de colegas e de iguais. Eles repudiam qualquer controle de estranhos aos seus respectivos grupos. A simples superioridade hierárquica não confere às autoridades universitárias reconhecida habilidade para determinar padrões de desempenho. Os avaliadores

têm que ser não apenas profissionais competentes nos assuntos sendo considerados para avaliação, mas os critérios empregados devem emanar dos respectivos grupos.

COORDENAÇÃO VERSUS CONTROLE

Reconhece-se que todas as organizações precisam de coordenação. Uma boa coordenação integra ou conecta diferentes grupos de uma organização com o fim de realizar um conjunto de atividades.

MARCH & SIMON⁽²⁾ sugerem duas formas para coordenar organizações: (1) por programação e (2) por “feedback”. A coordenação por programa é impessoal e se baseia em planos e normas pré-estabelecidas. Estes, as universidades possuem talvez em excesso. A coordenação por “feedback” ou retroalimentação é de que frequentemente temos falta. THOMPSON⁽³⁾ a define como a adequação mútua em face de novas informações. Ela pode ser pessoal ou grupal. No primeiro caso, o próprio indivíduo é o seu mecanismo de adequação. No segundo, o grupo desenvolve mecanismos que o membro adota.

A modalidade “pessoal” é presente-seguida pelo docente universitário de maneira mais ou menos aleatória. A retroalimentação do seu desempenho é feita através de informações obtidas da literatura e de alguma interação com co-

* Trabalho apresentado no Seminário de Administração das Atividades Científicas e Tecnológicas em Universidades Brasileiras — Rio, COPE/UFRJ, 30/09 — 03/10/1980.

** Doctor of Philosophy (Ph.D) e Professor do Centro de Educação, Comunicação e Artes da Universidade Estadual de Londrina - Paraná.

legas, raramente das salas-de-aula. Não é organizada institucionalmente. Frequentemente é horizontal e de difícil mensuração.

A modalidade "grupal" de retroalimentação é organizada. As novas informações podem ser "massageadas" antes da adoção, emanam de um consenso e representam interesses da instituição. Essas características podem ser vistas, até certo ponto, pelo indivíduo como uma forma hierarquizada e vertical de comando. De fato, pode sê-lo enquanto iniciativa institucional. Entretanto, os critérios que determinam a retroalimentação são definidos pelo e para o grupo. Dessarte, a avaliação enquanto coordenação diferencia-se de controle que é uma função administrativa, e busca conformidade entre planos e atividades.

A retroalimentação através de grupo é praticada frequentemente em nossas universidades nas reuniões de conselhos e de departamentos, porém usadas para comunicações e tomada de decisões. A sua aplicação para "avaliação de desempenho" requer melhor caracterização de grupos de docentes e consideração das peculiaridades de suas atuações.

O MODELO

O modelo apresentado a seguir foi concebido para ajudar no processo de avaliação de desempenho através de coordenação por retroalimentação pela modalidade grupal.

O modelo sugere que o desempenho do professor pode ser mensurado em quatro dimensões, que essencialmente descrevem:

- (a) Atividades de pesquisa;
- (b) Atividades administrativas;
- (c) Atividades de ensino;
- (d) Atividades de extensão.

Assim caracterizado, o desempenho pode ainda ser mensurado em apenas uma dessas dimensões, quando o professor não atua em nenhuma outra. Além disso, cada dimensão de desempenho pode ser qualificada, segundo as contingências que a caracterizam. Dessarte, um professor pode ter diversos graus de liberdade para planejar e executar suas atividades, e estas podem ter diversos graus de variação.

Duas importantes características do modelo apresentado é serem as dimensões coletivamente exaustivas. Ou seja, todas as possíveis atividades de um professor, no contexto universitário, são levadas em consideração. As contingências, por sua vez, definem o grupo a que pertence o professor, alotando-o em um dos quadrantes.

A MENSURAÇÃO

A avaliação de desempenho útil à retroalimentação há de ser tanto quanto possível objetiva. A avaliação objetiva requer mensuração. Uma mensuração precisa ser eficaz, ou seja, atingir os objetivos para os quais foi criada.

A fim de esclarecer como o modelo pode ser implementado, sugerem-se os seguintes critérios para a mensuração:

- 1) Uma mensuração eficaz requer comparação do que quer que esteja sendo mensurado;
- 2) Uma comparação adequada requer o uso de um paradigma;
- 3) Dado um paradigma para ser usado na comparação, começa-se por escolher aqueles pares que são sabidamente mais relacionados;
- 4) As dimensões devem conter todos os aspectos exigidos para avaliar objetivamente.

Esses critérios, aplicados ao modelo, podem ser satisfeitos através de:

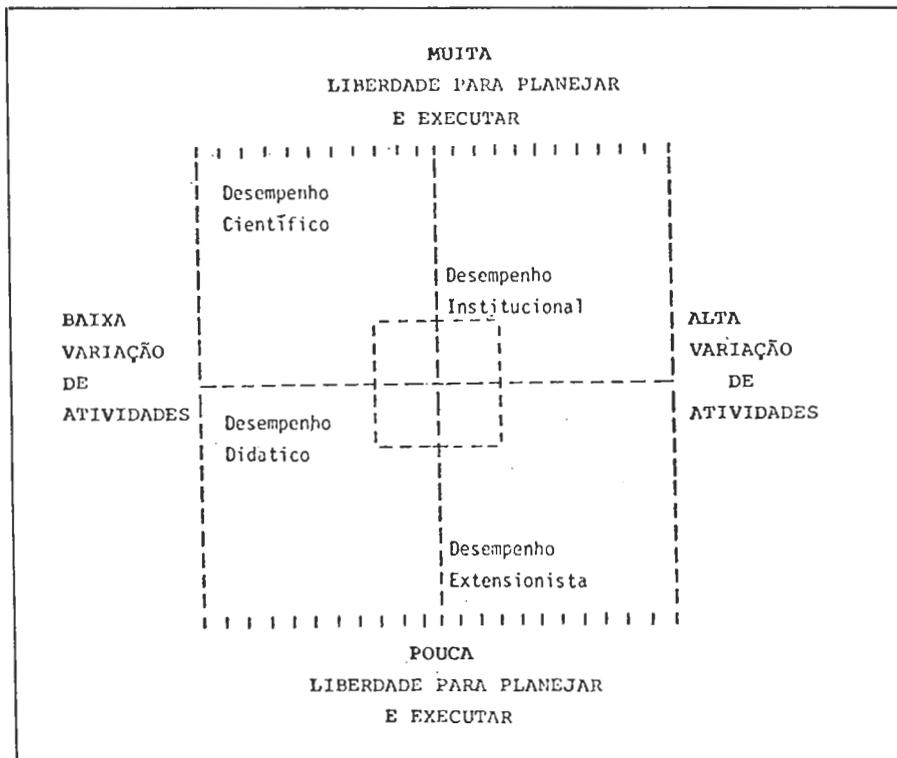
- 1) Comparação do desempenho de um professor com o de outros em uma mesma dimensão;
- 2) Uso de um ou mais paradigmas gerados por grupos de cada uma das dimensões a que pertencem;
- 3) Formação de grupos cujos membros tenham a maior identidade possível de qualificações e atributos;
- 4) Dois ou mais instrumentos adequados para mensurar desempenho em cada dimensão.

A APLICAÇÃO DO MODELO
Desempenho didático

Embora muitas universidades ou parte delas, daqui e de alhures, tenham aplicado instrumentos para avaliar o desempenho dos seus docentes, poucas relatam resultados confiáveis dessas mensurações. Uma das possíveis razões se encontra nas peculiaridades institucionais. A despeito de terem muitas universidades uma aparente similitude estrutural, seus funcionamentos as particularizam, dando a cada uma um alto grau de unicidade. Por isso, a praxis mimética na avaliação de desempenho tem sido impossível.

O modelo proposto pretende dar maior universalidade ao processo avaliativo. Por conseguinte, através de sua aplicação, acredita-se possível reduzir os efeitos das peculiaridades institucionais. Tais efeitos originam-se principalmente das diferentes qualificações, atributos e características funcionais de diferentes docentes em diferentes departamentos, institutos ou centros universitários.

Outra dificuldade tradicional no processo de avaliação de desempenho, principalmente o didático, é a sua relativa invisibilidade, não permitindo, sem violação da liberdade de cátedra, mensuração direta por colegas e superiores. Essa



dificuldade se assenta frequentemente no fato de o professor desconhecer o paradigma usado para mensurar. Pode-se dizer que o mesmo acontece com as mensurações indiretas, tais como opiniões de alunos, de colegas, e de superiores.

O modelo apresentado prevê geração de paradigmas por grupos de professores representantes de cada dimensão de desempenho. Tal procedimento tende a descaracterizar a presença de centralização e da hierarquia no processo da avaliação ao mesmo tempo em que dá validade aparente (*face value*) aos paradigmas.

Outro aspecto da mensuração de desempenho que tem sido negligenciado na literatura sobre o assunto, é a comparação de resultados. O desempenho de um professor é considerado ótimo, bom, regular, ou fraco, comparado com o de quem? Acredita-se injusto tratar desiguais como se iguais fossem. Daí a relativa ineficácia de se avaliar desempenho por departamento ou por qualquer outra unidade universitária. Estes possuem professores com diferentes níveis de experiência, habilitações e outros atributos.

O modelo sugerido prescreve a comparação através de grupos formados em cada dimensão, que considera as contingências funcionais. Fazendo uma simples distribuição de frequência das características do corpo docente pertinente a cada dimensão, torna-se possível a comparação justa em cada subdimensão.

Dessarte, entre os docentes da universidade é possível destacar aqueles que se fazem notórios pelas habilidades e estratégias presentes no ato de ensinar. Segundo GRAY⁽⁴⁾, os professores com habilidades didáticas:

- a) Motivam o aluno e dão significado e direção à aula;
- b) Dão ao aluno variadas oportunidades para adquirir novos conhecimentos;
- c) Reforçam as respostas que indicam capacidade convergente;
- d) Reforçam as respostas que indicam capacidade criativa ou pensamento divergente;
- e) Reforçam respostas indicadoras de capacidade avaliativa;
- f) Manipulam as variáveis do contexto educacional de forma a criar um clima de aprendizagem.

Desempenho científico

A mensuração do desempenho do

professor universitário tem sido dificultada pela consideração da natureza simbólica do que MARTINS & BERRY⁽⁵⁾ chama de status acadêmico e status profissional, que dizem constituir o dilema "ensino-pesquisa". O primeiro, refere-se ao seu desempenho didático e o segundo, ao desempenho científico. Os autores fazem alusão à inferência de que proficiência na pesquisa esteja funcionalmente relacionada à proficiência em sala-de-aula. Entretanto muitas pesquisas têm indicado haver pouca ou nenhuma correlação entre as duas atividades.

É óbvio que a mensuração do desempenho científico é mais fácil e mais objetiva que a de outros desempenhos sugeridos pelo modelo. A mensuração de trabalhos produzidos é fidedigna e válida. Embora não tenha validade preditiva, ou mesmo, seja um indicador de qualidade, a mensuração de qualidade é feita através de: (a) análise de conteúdo, (b) análise de citações, (c) índice de qualidade do periódico. Uma grande quantidade relativa de pesquisas realizadas é um indicador insuspeito de esforço e estudo por parte do professor. Além disso, a contagem numérica de publicação é o método mais usado para rapidamente avaliar a produtividade acadêmica.

O modelo propõe que o desempenho científico seja avaliado destacadamente do desempenho didático. Pois, embora se acredite que, em alguns casos, o bom pesquisador seja também bom professor, principalmente no que tange à fundamentação teórica do que ele ensina, acredita-se também que uma atividade pode interferir na outra, dificultando bom desempenho em ambas, como sói acontecer.

Desempenho institucional

O desempenho institucional é o mais difuso e a literatura praticamente o ignora. No entanto, acreditamos que nenhuma avaliação do desempenho docente está completa, sem análise desta faceta.

O "professor-institucional" como parte do corpo docente, é um elemento híbrido na universidade. Ele leciona, administra, pesquisa e faz extensão. Entre os docentes é o que tem mais chance de ser avaliado nas quatro dimensões. Frequentemente, quando desempenha apenas uma dessas funções influencia as demais. É o Janus da universidade, com uma face voltada para o magistério e a outra para a orga-

nização.

Para efeito de aplicação do modelo, o desempenho institucional está associado com atuações de líderes formais ou informais. Eles podem ser identificados em todas as áreas da universidade, desde os gabinetes das reitorias até as seções dos departamentos.

Comumente, enquanto líderes informais, os professores de desempenho institucional se caracterizam como atores de uma ou mais das seguintes atuações:

- 1) Influenciam e controlam comunicações intergrupais;
- 2) São portadores de informação momentosa a grupos selecionados;
- 3) Estabelecem contatos intra e extramuros;
- 4) Influenciam decisões departamentais;
- 5) São fontes de informação ou sabem onde encontrá-la.

Muitos professores com este tipo de desempenho são líderes formais, i. e. são chefes, diretores, coordenadores ou pró-reitor. Em tais capacidades, adotam muitos dos comportamentos de líderes "apoiadores" ou "supportive leaders" como os descreve Fleishman⁽⁶⁾

- 1) Expressam apreciação quando colegas atuam proeminentemente;
- 2) Ajudam colegas a resolver seus problemas pessoais;
- 3) Não criticam colegas em frente de outros;
- 4) Apoiam colegas mesmo quando seja impopular fazê-lo;
- 5) Não insistem que as coisas sejam feitas da forma como pensam;
- 6) Buscam recompensar um trabalho bem feito;
- 7) Não rejeitam sugestões para fazer mudanças;
- 8) Servem de elo entre os colegas e autoridades universitárias;
- 9) Estão sempre dispostos a explicar suas ações;
- 10) São amigos e facilmente abordáveis.

Desempenho extensionista

Vemos no modelo que o professor de desempenho extensionista tem pouca liberdade de planejar e executar. Embora também o professor de desempenho institucional sirva, às vezes, de elo informacional entre universidade e comunidade, este é um papel mais proeminentemente desempenhado pelo extensionista. Uma diferença é que este atua segundo planos e programas pré-estabelecidos, e dentro de uma

comunidade mais imediatamente ligada aos interesses da universidade. Outra diferença é que a comunicação do professor institucional com o exterior é mais de natureza político-científica do que prática.

O desempenho do professor extensionista está associado a programas de extensão, gerados direta ou indiretamente pela divisão, coordenadoria ou pró-reitoria de extensão à comunidade. Estes podem consistir de cursos, serviços ou publicações. A intenção é levar ao público comunitário os recursos da educação superior.

A Divisão de Extensão da Universidade de Wisconsin, a primeira dos Estados Unidos, é tida como o "instrumento usado pela Universidade e pelo Estado para descobrir novas necessidades educacionais, interpretar essas necessidades à universidade e traduzi-las em serviços educacionais em todas as partes do Estado"⁽⁷⁾.

Uma forte característica desse tipo de desempenho é a possível participação de qualquer membro do corpo funcionário geral da universidade. Infelizmente, as participações em cursos e serviços de extensão têm sido de caráter voluntário. Poucas universidades brasileiras possuem coordenadoria ou pró-reitoria de extensão com o seu próprio corpo docente.

Outra característica comum em nossas universidades que dificulta a mensuração de desempenho nesta dimensão, é a prestação de serviços à comunidade por órgãos universitários independentes e, por vezes, desconectados do órgão responsável pela extensão.

Tipicamente, o professor extensionista, onde quer que ele se encontre na universidade, pode desempenhar uma ou mais das seguintes funções:

- 1) Produção de informações à comunidade;
- 2) Conferências em associações e institutos profissionais;
- 3) Produção de cursos por correspondência;
- 4) Pesquisa de problemas comunitários;
- 5) Magistério em programas de cursos de curta duração;
- 6) Participação de programas culturais da comunidade (concertos, corais, seminários, etc...);
- 7) serviços médicos, odontológicos e hospitalares;
- 8) Consultorias a firmas comerciais;
- 9) Serviços bibliotecários e de publicações;
- 10) Serviços de melhoria tecnológica.

INSTRUMENTOS DE MENSURAÇÃO E ALGUMAS VARIÁVEIS

Havendo agrupado os professores segundo as dimensões sugeridas no modelo, faz-se mister mensurar o desempenho de cada um. Como prescrito nos critérios pertinentes à sua aplicação, comissões representativas de cada grupo produzirão paradigmas ou instrumentos apropriados.

Os instrumentos de mensuração indicados a seguir obviamente não são exaustivos. Para mensuração da dimensão relativa a desempenho didático, a literatura relevante é farta em sugestões de instrumentos. A literatura é menos abundante em sugestões de instrumentos para mensuração da produtividade científica.

Entretanto, a maior dificuldade se encontra na produção de instrumentos para mensurar desempenho nas dimensões institucional e extensionista, por quanto essas dimensões estão sendo apresentadas até onde se sabe, pela primeira vez. Todavia, as caracterizações dessas dimensões descritas neste trabalho deverão ser úteis para esse fim.

Caracterização de alguns instrumentos

1. Opinião pelo chefe de Departamento, de Diretor de Centro, Faculdade, Instituto, e de outras autoridades

— Fundado na formalidade dos cargos, este tipo de avaliação é raramente visto como objetivo. O professor tende a acreditar, que a decisão sobre o seu desempenho foi influenciada por variáveis institucionais fora do seu controle. O julgamento deve ser hasteado em instrumentos objetivos que meçam algumas dimensões do trabalho docente:

- (a) Eficiência na sala-de-aula
- (b) Adequação do ensino ao currículo
- (c) Trabalhos com outros professores
- (d) Trabalhos em comissões
- (e) Trabalhos de pesquisa
- (f) Atividades diversas

2. Opiniões de colegas

— Como as "visitas às salas-de-aula" não são habitualmente usadas (porque incomuns em nosso meio) como fonte de informação sobre o desempenho didático do professor, as "opiniões de colegas" são as informações mais utilizadas para medir esta facefa do desempenho. Pode ser útil como

fonte complementar a outras descritas nesta seção. Considerando que este tipo de informação é muito suscetível de contaminação, recomenda-se que o instrumento seja bem estruturado. Os colegas emitem suas opiniões em formulários abrangentes.

3. Opinião informal de estudantes

— Esta fonte de informação complementa de muitas maneiras, a fonte anterior. A contaminação é mais facilmente controlada através de um processo estratificado e aleatório para escolha dos alunos que emitirão suas opiniões. Embora de caráter informal, os estudantes escolhidos devem preencher um formulário, será feito de forma anônima, mas numa situação aberta e pública.

4. Computação de pesquisa e publicações

— Muitos estudos sobre avaliação do desempenho docente apontam esta fonte de informação como a mais positiva. Ela tem as vantagens de ser objetiva, verificável e pública. Embora não seja condição *sine qua non* que o bom professor seja pesquisador e autor de publicações, tem-se verificado que o professor-pesquisador-autor expõe suas aulas com método e clareza, fundando suas apresentações em teorias básicas.

5. Notas obtidas pelos alunos

— As notas que o professor dá aos alunos, como resultados do seu desempenho, podem ser tomadas como indicadores do grau de aprendizagem conseguida numa disciplina. É óbvio que tais indicadores podem ser afetados por contingências estruturais. Servem como fonte de informação complementar. Pois, o professor que sistematicamente avalia nos dois extremos, em turmas diversas, provavelmente está necessitando de mudanças na metodologia de ensino.

6. Programa da disciplina

— Esta fonte de informação é raramente considerada. Requer exame de cada programa por uma comissão *ad-hoc*. Os tópicos são adequados à disciplina? A abrangência é adequada à carga horária? Ao nível dos alunos? Esta

fonte de informação pode ser glosada com "notas obtidas pelos alunos".

7. Desempenho do aluno

— Quanto realmente um aluno sabe do que lhe foi ensinado numa disciplina? Idealmente, esta pergunta somente seria bem respondida numa verificação de desempenho na vida real. Entretanto, sabe-se das dificuldades para tal aferição. Havendo interesse nesta fonte de informação, a avaliação de desempenho se faz possível através de retestes de alunos selecionados aleatoriamente de cada turma, algum tempo depois que a disciplina foi dada.

8. Auto-avaliação

— Poderosa fonte de informação, quando suficientemente abrangente e sistemática. O professor descreve suas atividades em todas as facetas de sua vida funcional na Universidade, durante um período. Certas atividades exigirão não apenas descrição mas também avaliação.

9. Avaliação sistemática pelo aluno

— Essa fonte de informação é a mais comum instrumento de sistemas de avaliação implantados em universidades e sobre ele se tem feito maior número de pesquisas.

10. Opinião de ex-aluno

— Alguns consideram ser esta a fonte mais fidedigna de informação sobre o desempenho do docente. O ex-aluno não é afetado pelas mesmas variáveis institucionais que podem afetar a opinião do aluno. A opinião do ex-aluno costuma refletir efeitos da aprendizagem, numa dada disciplina, ou num dado curso expurgados das influências da personalidade dos professores.

11. Análise de conteúdo de artigos, livros, relatórios e pesquisas não publicadas

— Embora de difícil mensuração, porque requer a formação de um painel de expertos, a análise de conteúdo é considerada por muitos o melhor indicador de qualidade. Desenvolvido por LIPETZ⁽⁸⁾ há 15 anos tem sido largamente aplicado.

12. Análise de citações

— Este instrumento é corretamente o mais empregado para avaliação de qualidade do trabalho científico. Além disso, tem a vantagem de também refletir quantidade. Entretanto, por falta de um instrumento bibliográfico do tipo "Science Citation Index" no Brasil, será extremamente difícil o seu uso.

13. Índice de qualidade do periódico

— Desenvolvido por FIEDLER⁽⁹⁾ este instrumento ainda está sendo testado. Também exige a formação de um painel de expertos que conceitua os periódicos envolvidos, segundo suas áreas de atuação.

VARIÁVEIS IMPORTANTES

Embora as treze fontes de informação apresentadas, tendam a exaurir os aspectos mensuráveis do desempenho didático e científico, as seguintes importantes variáveis podem não estar explícitas ou mesmo implícitas em nenhuma delas. Entretanto são aspectos do desempenho de grande influência no processo decisório de determinação de mérito.

1. Atributos pessoais

— Habilidades em trabalhos com colegas;
— Habilidades no trato com estudantes;
— Habilidades em funcionar em comissões
— Habilidades em funcionar como administrador;
— Habilidades em atuar na comunidade externa.

2. Orientação de teses e monografias

— Qualidade
— Quantidade
— Transformação em artigo
— Publicação

3. Trabalhos apresentados em comissões

— Institucionais
— Departamentais

4. Atividades em sociedades profissionais.

— Funções
— Participação especial

5. Ofertas de emprego

— Por instituições maiores
— Frequência

6. Cursos e consultores externas

— Como professor-visitante
— A universidades
— Em programas universidade-empresa.

DISCUSSÃO

Como indicado, um professor pode estar em uma ou mais dimensões, i.e. em um ou mais grupos, segundo a tipologia. Logo, o seu desempenho deverá ser mensurado e comparado isoladamente em cada dimensão. Tal sistemática torna possível que um professor seja julgado mais proficiente numa dimensão que em outra, evitando-se assim a parcialidade na avaliação do esforço global do professor.

Não coube, nesta comunicação preliminar, uma descrição adequada do **modus operandi** envolvido na produção de paradigmas e em suas aplicações. Entretanto, é importante lembrar que os resultados sejam de fato usados para retroalimentação, quer em forma de comunicações escritas padronizadas, quer através de entrevistas com membros das comissões representantes dos grupos.

Vale lembrar ainda, que uma distinção entre este novo modelo de outros modelos ou técnicas de avaliação de desempenho em universidades está na diferença entre coordenação e controle. Enquanto a primeira está relacionada com ajustamento espontâneo e reciprocidade, o segundo implica comando centralizado ou controle manipulado. Por isso, a fundamentação teórica, embutida no modelo, prescreve que as fontes de resultados de avaliação sejam igualmente acessíveis aos professores e à administração.

Sem entrar no mérito ou na *raison d'être* de qualquer avaliação de desempenho de professores universitários, acredita-se todos somos avaliados mais ou menos continuamente onde quer que atuemos. Entretanto, a incerteza gerada pelas formas subjetivas de avaliação pode ser responsável pela grande parte da apatia, obsolescência de muitas universidades.

Finalmente, acredita-se provável que o bom professor sinta-se desafiado a produzir mais e melhor, quando o seu desempenho seja medido adequada e objetivamente. Além disso, é difícil sentir a alegria da realização e do crescimento, quando a instituição não provê medidas padrões aceitáveis com as quais o sucesso possa ser justamente comparado.

ABSTRACT

A four-dimensional model for evaluation of university teacher's performance is suggested. The four dimensions of the model cover the most important activities involved in professional and academic work within universities. Application of the model emphasizes (1) evaluation through group coordination rather than through control; (2) measurement of performance through different instruments applied to different activities, and (3) use of group standards relevant to each dimension.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. SHERWOOD, J.J. *An introduction to organization development*. Ms, n. 396-1, 11 (Experimental Production System).
2. MARCH, G.J. & SIMON, H.A. *Organization*. New York, John Wiley, 1958.
3. THOMPSON, J.D. *Organizations in action*. Chicago, McGraw-Hill, 1967.
4. GRAY, Charles E. The teaching model and evaluation of teaching performance. *Journal of Higher Education*, 40: 636-42, 1969.
5. MARTIN, Thomas W. & BERRY, K.J. The teaching research dilemma: its source in the university setting. *Journal of Higher Education*, 40: 691-703, 1969.
6. FLEISHAMAN, Edwin A. A leader behavior description for industry. In: STODDILL, R.M. & COONS, A. E. *Leader Behavior: its description & measurement*. Ohio State University, 1957.
7. REPORT OF THE NATIONAL UNIVERSITY EXTENSION ASSOCIATION. Jan., 9, 1954.
9. LIPETZ, Ben-Ami. *The measurement of the efficiency of scientific research*. Carlisle, Intermedia, 1965.
9. ONCKEN. *The relationship of control structure to faculty productivity and satisfaction in university departments*. Urbana, 1971. (Ph.D. Thesis. University of Illinois - Urbana).