

ÁREA TEMÁTICA: Recursos Humanos

**A EXPERIÊNCIA DE UMA IES NA BUSCA DE UM MODELO DE
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SEUS DOCENTES**

***THE EXPERIENCE OF AN IES IN SEEKING FOR A MODEL OF THEIR
TEACHERS' ACTING EVALUATION***

AUTORAS

ELAINE APARECIDA DIAS

Universidade Metodista de Piracicaba

elaineconsult@terra.com.br

DALILA ALVES CORRÊA

Universidade Metodista de Piracicaba

dacorrea@unimep.br

YEDA CIRERA OSWALDO

Universidade São Francisco

yedaconsult@terra.com.br

Resumo

Este estudo tem como objetivo analisar a área de gestão de pessoas através da ferramenta denominada Avaliação de Desempenho (AD), que corresponde a uma análise sistemática do desempenho dos colaboradores na função que ocupam, através da execução de atividades, metas ou resultados esperados. Se por um lado a AD é um meio importante para identificar possíveis problemas relacionados ao desempenho (adequação profissional, falta de integração, necessidades de treinamento, remuneração), por outro lado, quando utilizada inadequadamente, tanto na aplicação quanto na avaliação de resultados poderá ter efeito negativo para o profissional (punição, afetar a auto-estima, o rendimento, perspectivas). O artigo utiliza-se de estudo de caso em uma instituição de ensino que pratica a avaliação de desempenho docente, demonstrando como ela é efetuada e como os resultados são utilizados pela organização no processo de gestão e no desempenho dos profissionais. O artigo comenta ainda os métodos de avaliação de desempenho desde os mais tradicionais até os mais atuais, destacando os métodos combinados que são utilizados pela instituição em dois momentos, cujo processo de aplicação vem sendo aprimorado e modificado ao longo do tempo.

Abstract

This study has by an objective to analyze the people's administration through the tool named Performance Appraisal, that corresponds to a systematic appreciation of the collaborators' acting in their own business, through the tasks execution, goals or expected results. If by a side the Performance Appraisal it's an important mean to identify possible matters related to the performance (professional adaptation, lack of integration, training needs, remuneration), on the other hand, when it's used inadequately, as in the application as in the results evaluation can have a negative effect to the professional (to affect the self-esteem, the efficiency, perspectives). The article is used in a teaching institution case study that practices the Teacher's Performance Appraisal, demonstrating how it is made and the results are used

for organization in the management and performance process of the professionals. The article still mentions the performance appraisal methods since the most traditional up to the most current, detaching the matching methods that are used by the institution at two moments, whose application process has been improved and modified throughout the time.

Palavras-chave: avaliação de desempenho, gestão de pessoas, resultados de avaliação

Keywords: *performance appraisal, people's administration, appraisal results*

1. INTRODUÇÃO

A Administração de Recursos Humanos (ARH) segue uma trajetória que reflete a realidade da época em que está inserida, apresentando um crescimento no seu processo de evolução e evidenciando as transformações em cada cronologia histórica da humanidade. Mas foi somente a partir dos fins da década de 70 que a ARH deixou de considerar as pessoas somente como objeto de custos, para vê-las como recursos à disposição da organização (DAVEL, VERGARA, 2001, p. 38).

Com o advento da globalização, das rápidas mudanças nas organizações e das exigências mercadológicas, as pessoas passaram a ser percebidas como grande fonte de competitividade das entidades e a ARH, recentemente rebatizada de gestão de pessoas, tem assumido um papel de relevância nos negócios e nas estratégias empresariais. Com todo o processo de mudanças, a área de Recursos Humanos, ressurge em um contexto em que as pessoas estão diretamente ligadas ao capital intelectual, buscando captar e reter talentos, o que transforma os produtos e serviços em muitas organizações, gerenciados pela criatividade e inovação.

Sendo assim, a área de gestão de pessoas, originariamente denominada departamento pessoal (ou escritório de pessoal), com atribuições meramente burocratizadas e fiscalizadoras no processo organizacional, se reestrutura frente às exigências organizacionais, em uma área completamente dinâmica e estratégica aplicando num processo contínuo seus instrumentos, tal como a avaliação de desempenho (AD).

O desempenho é tanto necessário quanto uma questão de sobrevivência para as organizações em um mundo competitivo e globalizado, por isso Souza (2005, p. 23) considera que existe uma queda acentuada no nível de tolerância para desempenhos que fiquem aquém dos padrões estabelecidos. Neste sentido, avaliar desempenhos é sobretudo uma necessidade para se estabelecer padrões desejáveis.

Para Bergamini (1988 p. 28), é importante considerar que o trabalho, ou a realidade de alguma atividade, a que a pessoa se dedica, se constitui na forma mais produtiva de um indivíduo empregar suas competências e habilidades. Portanto, aplicar uma ferramenta como a AD, significa considerar três dimensões: a dinâmica comportamental de cada um, o trabalho realizado e o ambiente organizacional. Com efeito, podemos entender a avaliação de desempenho não como uma ferramenta de punição, mas como um instrumento que poderá auxiliar no desenvolvimento e no desempenho profissional de cada indivíduo.

Nesse sentido, a avaliação de desempenho se apresenta como importante ferramenta capaz de auxiliar o gerenciamento de pessoas. Todavia, no contexto da literatura da gestão esta ferramenta está sujeita à visões antagônicas, uma vez que existem autores que a defendem e justificam o seu uso, enquanto outros elaboram críticas e a rejeitam. Os primeiros têm em sua defesa a necessidade de se medir o desempenho e os últimos criticam o grande uso de subjetividade e inadequação na sua operacionalização (tanto em termos de elaboração do instrumento, da aplicação até o *feedback* para o avaliado), o que pode criar mais problemas do que resolver os que já existem.

O estudo da subjetividade nas organizações tem encontrado grandes adeptos na literatura por não se inserir em um campo puramente racional, inferida a partir de percepções e práticas de ordem individual, grupal ou institucional provenientes de significações imperceptíveis para a pessoa ou organização (VALNOVICH, 1996, p. 61).

Em que pese a questão da subjetividade no processo de avaliação de desempenho, ainda não surgiu outro instrumento que pudesse fazer o mesmo trabalho com maior eficiência. Portanto, o objetivo deste trabalho de modo geral é discutir a utilização da avaliação de desempenho pelas organizações e, de forma sistemática, discutir a forma de aplicação do Método da Escala Gráfica por uma Instituição de Ensino Superior (IES) privada, a qual, em dois momentos diferenciados fez uso de tal método num processo de avaliação de desempenho de seus docentes. Para tanto, a metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica complementada por um estudo de caso.

Os resultados encontrados trazem importantes conclusões quanto à aplicação da ferramenta uma vez que, ao ser utilizada adequadamente à situação, tanto na aplicação quanto no *feedback*, os atores envolvidos no processo respondem de maneiras diferentes.

O estudo está estruturado da seguinte forma: apresenta-se a avaliação de desempenho e seus diferentes métodos, posteriormente enfatiza-se o método eleito pela IES em um primeiro momento (Escala Gráfica), acrescido do método dos Incidentes Críticos no segundo momento. Na sequência contextualiza-se a avaliação de desempenho docente na instituição, bem como o modelo criado por ela, avalia-se os resultados empíricos dessa aplicação e finaliza-se o artigo com sugestões de pesquisas futuras sobre o tema.

2. CONCEITUANDO A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Chiavenato (2005, p. 247), desempenhar significa cumprir uma tarefa ou obrigação, exercer uma função ou um papel na organização, cumprimento, exercício, atuação, execução, e que dependem da clareza das metas, objetivos e resultados esperados. O desempenho será alto quando uma pessoa empenha esforço substancial, dirige esse esforço para os resultados corretos e tem a aptidão para executar os comportamentos necessários a suscitar esses resultados (WAGNER III e HOLLENBECK, 1999, p.106).

A AD tem como efeito prático, o diagnóstico e análise do desempenho individual e/ou grupal dos colaboradores no presente, cujos resultados podem orientá-los para um crescimento pessoal e profissional e seguindo naturalmente para caminho de melhoria do desempenho no futuro. Compreende-se avaliação de desempenho como o processo de comparação entre o resultado efetivo e o resultado esperado do trabalho de um indivíduo em uma organização, segundo critérios pré-estabelecidos. Ainda segundo Chiavenato (2000, p.36), toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades do trabalho de uma pessoa.

Ao mesmo tempo, lembram Balzam e dias Sobrinho (1995, p. 46) que a avaliação contém a palavra valor e não é possível fugir dessa concepção valorativa; quando é afirmado que a avaliação tem a função de (a)firmar valores, não existe neutralidade do instrumento e do processo de avaliação, admitindo-se que eles são resultantes de uma concepção impregnada de valores.

As implicações destas considerações refletem conseqüentemente na necessidade de conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se passam, pois a eficiência de uma pessoa em determinada tarefa depende de uma relação positiva entre essas variáveis apresentadas, as quais expressam a maneira de ser (ou estilo do indivíduo), a atividade (ou função exercida) e o ambiente organizacional. Quanto maior o ajustamento entre esses três aspectos, mais eficiente será o desempenho.

Nas organizações, a avaliação de desempenho assume papel relevante na mensuração e monitoramento do resultado do trabalho das pessoas, tornando-se uma ferramenta de gestão organizacional com a finalidade de alinhar os colaboradores segundo os objetivos da organização. Seu propósito é garantir que o trabalho desenvolvido por cada uma das pessoas que integram a organização, esteja em conformidade com o que se espera em termos de realização coletiva.

Bergamini (1973, p.28) assinala que na avaliação de desempenho é necessário assumir uma atitude avaliativa, sistemática, organizada e lógica e de controle com periodicidade cientificamente determinada, significando que a avaliação deve ser um processo contínuo, regular e sistemático. McKirchy (2002, p. 11) afirma ainda que avaliar o desempenho implica em definir metas, julgar resultados obtidos e criar um critério de desempenho que possa ser alcançado e mensurado muitas vezes para cada uma das atividades dos funcionários de uma organização.

Assim, a avaliação de desempenho em sua dinâmica de funcionamento busca, com o respaldo do sistema organizacional, mostrar quais as metas ou atividades esperam-se que sejam realizadas através das características avaliadas. Os critérios de avaliação de desempenho são definidos segundo as necessidades, valores, exigências das organizações e de acordo com o modelo de gestão adotado por ela. Assim, lembram Balzan e Dias Sobrinho (1995, p.46), há valores que prezamos e que queremos que se instalem, portanto, não é inadequado ou inconveniente, a instituição acreditar que apresentar planos de ensino, cumprir planos, ser pontual, assíduo sejam itens significativos a serem avaliados no desempenho do docente.

O modelo de gestão está entre os elementos envolvidos indiretamente nos processos de avaliação de desempenho. Um sistema organizacional que tem em seu aparato administrativo a centralização, o controle a divisão do trabalho e a hierarquização, nesse caso a avaliação de desempenho tanto em sua sistematização como nos resultados esperados, segue as mesmas características do modelo de gestão, resultando em um acerto de contas que tem nesse instrumento apenas um ato punitivo, sem auxiliar na melhoria do desempenho do indivíduo.

Sobre o resultado esperado do trabalho de uma pessoa em determinada organização, entende-se que este é um produto do próprio sistema organizacional, no qual a pessoa está inserida e não apenas de sua ação “livre”, refletindo como o próprio sistema dirige ou direciona as ações dos indivíduos. Dias Sobrinho (2000, p.185) afirma que uma avaliação, qualquer que seja, sempre se produz num espaço social de valores já existente, mas que ela também ajuda a reforçar.

Ao avaliar o resultado do trabalho das pessoas, a organização estará também, indiretamente, avaliando a si própria, porém as organizações nem sempre assumem a sua parcela de responsabilidade, e não tomam consciência do seu sistema organizacional, preferindo transferir o encargo para o desempenho unicamente dos indivíduos. Assim, a avaliação de desempenho não deve ser vista como um fim em si mesma, mas como um meio, uma ferramenta para melhorar a gestão de pessoas das organizações, conforme expressa Bergamini (1988, p.69), a avaliação de desempenho, deve ser considerada apenas como instrumento de levantamento de dados que caracterizam as condições que, dentro da organização, estejam num dado momento dificultando ou impedindo o completo e adequado aproveitamento dos seus recursos humanos.

Quando se aborda a AD como um instrumento do desempenho do indivíduo na função, compreende-se que este instrumento deve ter um caráter de melhoria no desempenho dessa pessoa, o que pode ou não ser verificado de acordo com os objetivos da organização. A AD pode tanto ajudar o profissional no seu desempenho, como pode inibi-lo na sua trajetória de desenvolvimento. Quando a avaliação de desempenho é utilizada inadequadamente, além de perder o interesse tanto dos avaliadores quanto dos avaliados, pode ocasionar conflitos significativos. Portanto, quando se avalia o desempenho, verifica-se sistematicamente o trabalho feito pelo indivíduo, segundo as aptidões e outras qualidades necessárias para a boa execução deste trabalho.

Neste contexto, toma-se os argumentos de Lucena (1977, p.13), quando afirma que a avaliação de desempenho pode ser guiada (positivamente) por dois princípios básicos. O primeiro princípio utiliza a AD como instrumento para promoção de melhoria do desempenho e promoção funcional através de desenvolvimento de fatores motivacionais, tais como reconhecimento dos esforços dependidos pelo profissional, colocação de desafios respeitando as diferenças individuais, possibilidade desenvolvimento, sucesso na carreira profissional, definição e delegação de responsabilidade e planos de sucessão dentro da organização. O segundo princípio estabelece que ao desenvolver os fatores de motivação, a avaliação de

desempenho será também instrumento de interação entre os objetivos do profissional e da organização.

2.1. Métodos de Avaliação de Desempenho

O método constitui umas das variáveis mais importantes do processo de avaliação uma vez que o avaliador terá resultados semelhantes, diferentes ou convergentes em razão do método escolhido. (SHIGUNOV NETO; GOMES, 2002 p.5). A avaliação de desempenho funciona como uma ferramenta que associa as características da administração com os objetivos pretendidos, portanto, a escolha dos métodos podem ser diferenciados para cada organização, variando ainda conforme o as características do profissional envolvido (nível e áreas de alocação do pessoal) (CHIAVENATO, 2000, p. 333).

Os métodos formais de avaliação de desempenho surgiram ao longo da trajetória de ARH e foram sendo sofisticados ao longo do tempo. Pontes (1996, p. 33-50) classifica os métodos mais tradicionais de AD em: Comparação Simples ou Atribuição de Graus, Comparação Binária, Escolha forçada, Escala Gráfica, Frases Descritivas e Incidentes Críticos.

Existe uma grande crítica na utilização de AD tradicionais. No Fórum Nacional de CPPTA (Comissão Permanente de Pessoal Técnico-Administrativo), realizado na Universidade Federal de Lavras no ano de 2004 foram apresentados os seguintes pontos negativos na utilização desses métodos: prendem-se ao desempenho passado e dificultam a comunicação entre líderes e membros das equipes, avaliam as pessoas de uma forma global, não permite o desenvolvimento ou aprimoramento de pessoas com desempenho acima ou abaixo do esperado, a avaliação é bastante subjetiva e não motiva a competitividade das organizações.

Segundo Pontes (1996, p. 53-60), outros métodos foram desenvolvidos, dando início ao rompimento da avaliação somente do desempenho passado, surgindo a preocupação com o desempenho futuro do funcionário. Os métodos desse período de transição são: Pesquisa de Campo ou Revisão de Campo, Método de Avaliação de Atividades e Métodos Combinados.

Por fim foram desenvolvidos os métodos mais modernos de AD, significando uma ruptura total com a avaliação tradicional. Primeiramente, na década de 60 aproximadamente, surgiu a Avaliação por Objetivos (APO) e na seqüência, a Avaliação 360 Graus, que tem como foco as competências. (CHIAVENATO, 2000, p. 330; PONTES, 1996, p. 63-64).

2.1.1. Método(s) utilizado(s) na IES

No primeiro e segundo momentos, a IES utilizou-se do Método da Escala Gráfica, que é uma metodologia que permite a avaliação do desempenho do indivíduo através de características ou fatores previamente definidos e graduados através da descrição de desempenho, prevendo variações de ruim a excepcional (PONTES, 1996, p. 39). Esse método utiliza um formulário que cruza as características/ fatores de avaliação através das linhas (sentido horizontal) com os graus de variação expostos nas colunas (sentido vertical). Os fatores de avaliação são previamente definidos, de acordo com o que se pretende avaliar.

Chiavenato (2000, p.334-338) assinala ainda que a Escala Gráfica é o método de desempenho mais tradicional e comumente utilizado e divulgado, por ser de aplicação simples, de fácil entendimento, que permite a visão integrada dos fatores de avaliação e proporciona pouco trabalho.

Por outro lado, Pontes (1996, p. 38) afirma que no passado pensava-se que este método tratava-se de aplicação simples e objetiva, mas que na prática a metodologia se tornava extremamente subjetiva, uma vez que em vez de avaliar o desempenho das pessoas, terminava-se por avaliar as próprias pessoas. O mesmo autor chama ainda a atenção para o fato de esse método ser inflexível, o que deve levar o avaliador, durante o processo, a se auto-ajustar à redação no modelo de avaliação de desempenho. Ainda no campo das desvantagens,

Pontes (1996, p.38-39) aponta que essa metodologia está preocupada com o passado, obriga o avaliador a desempenhar o papel de juiz e os avaliados no papel de réus, além de ser complicado o *feedback* do resultado.

Ressalte-se, no entanto, que a subjetividade tende a existir sempre, independente da metodologia utilizada, cabendo, no entanto, ao processo de avaliação como um todo, atenuar os aspectos ligados ao subjetivismo, exigindo-se cuidados para neutralizar o pré-julgamento e outras interferências na aplicação da ferramenta de avaliação. Quanto à afirmação do método se preocupar com o passado, cabe lembrar que é um equívoco desconsiderar os dados passados de uma pessoa ou organização uma vez que são através deles e de suas influências que é possível compreender o presente e planejar o futuro. Dentro do processo, é necessário evitar o possível acerto de contas entre avaliador e avaliado, conscientizando os primeiros da importância da avaliação e deixando claros os objetivos a serem alcançados. Em relação ao *feedback*, o mesmo não precisa ser feito pelo próprio avaliador, pode ser efetuado por outra pessoa, que pode servir de intermediário e facilitador da comunicação, como por exemplo, a pessoa responsável pela área de Gestão de Pessoas.

Ainda dentro do mesmo método (Escala Gráfica), cargos e funções diferentes requerem características e formulários diferenciados de Avaliação. Nesse sentido, Pontes (1996, p. 39) cita, como exemplo, que devem ser elaborados três *fichas* de avaliação dentro de uma organização: uma para cargos operacionais, outra para cargos administrativos e uma última para cargos de liderança.

O Método da Escala Gráfica é utilizado pela IES para Avaliação de Desempenho Docente por ser de fácil aplicação, simples e rápido. Quando se tem em mente que o avaliador do professor são os próprios alunos, e que a avaliação será feita no horário de aula, não se pode pensar em uma forma que dificulte o entendimento do avaliador e que demande muito tempo. Ressalte-se ainda que o modelo de avaliação discutido é exclusivamente aplicado aos docentes, portanto diferenciado dos demais cargos funções (coordenadores, pessoal da área administrativa, etc).

No segundo momento, no mesmo modelo de AD, em uma escala menor, é aplicado o método de Incidentes Críticos, que tem como preocupação a avaliação dos extremos do comportamento que compreendem resultados muito positivos ou muito negativos, excluindo-se os resultados normais, o que torna esse modelo bem interessante. Todavia, essa metodologia deve ser centrada no incidente e nunca no aspecto da personalidade. (PONTES, 1996, P. 51-52)

A combinação entre as duas metodologias abre uma perspectiva bem interessante uma vez que permite maior validação nos resultados da AD.

3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE NA INSTITUIÇÃO PESQUISADA

Para estudar a avaliação de desempenho docente na IES, neste artigo, adotou-se a pesquisa de campo, utilizando-se a metodologia de estudo de caso visando fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada, de forma que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas (TRIVIÑOS, 1990, p. 111). As técnicas utilizadas foram a análise documental e entrevistas com a direção acadêmica da instituição.

A Avaliação de Desempenho Docente, dentro de uma Instituição do Ensino Superior (IES) se configura como importante instrumento de gestão, uma vez que está inserida dentro do processo de Avaliação Institucional, que é um dos componentes do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (INEP, SINAES, 2006) e está relacionada a melhoria da qualidade da educação superior; à orientação da expansão de sua oferta; ao aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social; ao aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio

da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

Além de importante função institucional, a Avaliação de Desempenho Docente fornece relevantes informações para as coordenadorias dos cursos e direção acadêmica, tais como: acompanhamento, aprimoramento do processo ensino-aprendizagem, parâmetro de análise do comportamento e habilidades e atitudes do profissional. Ressalte-se ainda, que o professor em sala de aula ajuda a formar opiniões, são iniciadores, inspiradores motivadores e influenciadores e seu desempenho têm reflexos tanto no aprendizado quanto na vida do aluno. Nesse sentido, afirmam Balzan e Dias Sobrinho (1995, p.35) que os processos pedagógicos não consolidam apenas aprendizagens de noções científicas, mas também reafirmam modelos de personalidade e de comportamentos sociais.

Durante aproximadamente dez anos (1995 a 2004) a IES pesquisada, localizada na cidade de Limeira (SP) utilizou-se de um método de Avaliação de Desempenho Docente através da escala gráfica, que consistia em um roteiro pré-determinado pela Administração, onde a média de desempenho do profissional era obtida por meio de notas (0 a 10) para cada 12 (doze) itens avaliados, conforme demonstrado no Quadro 1. Dentro do mesmo modelo de AD, em uma segunda parte eram avaliados itens relacionados à instituição (biblioteca, cantina) e também a coordenação do curso, com notas diferentes daquelas atribuídas ao docente (0 a 6). Ou seja, havia uma confusão entre o que estava sendo avaliado: instituição, docente, disciplina, coordenação. A avaliação tinha periodicidade semestral, focava cada disciplina do curso e seu respectivo docente e, ocorria entre as duas avaliações bimestrais da aprendizagem docente.

Seu objetivo contemplava a avaliação de um conjunto de aspectos compreendendo o desempenho do docente, o conteúdo da disciplina, o envolvimento do aluno e as condições objetivas para a concretização das atividades de ensino. Os alunos, sem identificação, se dirigiam voluntariamente até o laboratório de informática e pontuavam cada desempenho do professor em cada um dos itens e ao final, o discente poderia fazer algum comentário para o professor, abrindo-se assim uma perspectiva crítica para a avaliação e ampliando o campo de *feedback*. O processo era considerado simples e prático, o aluno não permanecia mais que quinze minutos no laboratório, avaliando em média, o desempenho de sete docentes.

Embora todo o trabalho estivesse permeado de planejamento, discussões e acompanhamento, o resultado, na maioria das vezes, era avassalador para o docente. O *feedback sistemático* era dado pelo coordenador de cada curso, que consistia na entrega de um formulário com toda a pontuação do profissional. Além de receber sua nota individual para cada item avaliado, intitulado de “sua avaliação” em uma coluna ao lado era demonstrada outra coluna com a média dos docentes do curso daquele semestre, objetivando uma clássica comparação com o desempenho médio do grupo de professores. .

Enquanto que para uns era motivo de júbilo ficar acima da média, para outros professores que ficavam abaixo do esperado, era hora de repensar nos seus métodos e comportamentos, ainda que houvesse, nos comentários, muitas frases antagônicas na avaliação do mesmo professor como exemplo: “é uma professora que teve muita paciência de explicar” ao mesmo tempo em que “tem preguiça de explicar de novo”.

Avaliação de Desempenho Docente/Instituição																					
Docente:						Curso:															
Disciplina:						Semestre:															
Perguntas - 1a. Parte - Avaliação do Docente/Disciplina											0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Qual o seu interesse pela disciplina?																				
2	Qual sua assiduidade às aulas?																				
3	Qual sua dedicação às disciplinas, além das aulas?																				
4	Você acha que existe um encadeamento lógico desta disciplina com as outras do curso?																				
5	Você considera que a forma e o nível das avaliações utilizadas nesta disciplina são:																				
6	O programa da disciplina foi apresentado inicialmente de forma bem planejada, clara e organizado?																				
7	O professor apresentou claramente os objetivos dos assuntos abordados?																				
8	O professor cumpre os horários de aula?																				
9	O professor apresentou a matéria com clareza?																				
10	O professor apresentou domínio e segurança no desenvolvimento do conteúdo da disciplina?																				
11	O professor demonstra ter preparado suas aulas?																				
12	Os recursos didáticos utilizados pelo professor são adequados ao aprendizado da disciplina?																				
13	O professor consegue motivar os alunos para o aprendizado da disciplina?																				
14	O material didático indicado pelo professor atende às necessidades da disciplina de forma:																				
15	O professor relacionou os assuntos tratados com situações e/ou exemplos práticos?																				
16	O professor esclareceu as dúvidas levantadas em sala de aula, com atenção e de modo claro e objetivo?																				
17	O atendimento extra-classe dado pelo professor é:																				
18	O respeito mútuo professor/aluno pode ser considerado:																				
Comentários: _____																					

Perguntas - 2a. Parte - Avaliação da Instituição											0	1	2	3	4	5	6				
1	Biblioteca																				
2	Tesouraria																				
3	Secretaria da Faculdade																				
4	Cantina																				
5	Coordenação do Curso																				
Comentários: _____																					

Quadro 1. Avaliação de Desempenho Docente/Instituição

Fonte: IES pesquisada, Limeira, SP

Era comum observar nos comentários, frases tanto de elogio quanto depreciativas a um mesmo professor, a avaliação era por fim, um acerto de contas, onde se dirigiam ao laboratório, somente aqueles que tinham algo a dizer para o professor: de bom ou de ruim. Além disso, criou-se uma legião de *professores bonzinhos*, que não tinham o ensino como um fim, mas sim, obter a melhor pontuação entre os demais, garantindo assim, sua permanência no quadro de colaboradores.

Apesar destes aspectos que ameaçavam a eficácia da ferramenta, os *feedbacks* auxiliaram positivamente a muitos professores sob uma perspectiva de desenvolvimento, auxiliando-os na mudança de atitudes e comportamentos em sala de aula.

3.1. A (Re) construção do Modelo

No ano de 2005, após a implantação da Direção Acadêmica, a mesma deu início à estudos, que dentre outros, consistiam em introduzir mudanças nos modelos avaliativos (não somente os de Gestão de Pessoas) até então adotado pela instituição. Com apoio da CPA (Comissão Própria de Avaliação) utilizando-se da avaliação de desempenho de forma estratégica, que segundo Lacombe e Tonelli (200a p. 159), consiste em repensar as atividades próprias de RH de forma a integrar os objetivos de longo prazo da organização com as necessidades decorrentes em termos de gestão de pessoas, considerou a hipótese de repensar o também o modelo de Avaliação de Desempenho Docente até então utilizado. Assim, elaborou-se uma nova perspectiva sobre a avaliação a qual consistia em reformular o modelo até então utilizado no sentido de alterar e aprimorar sua forma de aplicação, atenuando os efeitos da subjetividade individual de cada avaliador e os efeitos das frases depreciativas na auto-estima do professor.

Em um ambiente em que ocorrem mudanças frequentes, a introdução de novos conceitos é comum, o que faz com que pesquisadores e acadêmicos tenham grande responsabilidade ao assimilar novas idéias, uma vez que seu posicionamento pode interferir nas tendências organizacionais. Quanto às organizações, consiste em grande erro aderir a um método simplesmente por modismo, sem antes estudar se aquela nova ferramenta irá atender aos objetivos que se propõe, sob pena de trazer mais malefícios que benefícios para a entidade.

Desta forma, ainda que com críticas contrárias à aplicação desse método, a escala gráfica continuou sendo adotado por se apresentar como alternativa mais viável tanto em relação ao modelo de gestão de pessoas da IES, quanto pela praticidade e resultados da avaliação. Outros modelos que se mostravam mais atrativos, aparentemente, também apresentavam algumas dificuldades de elaboração, necessidade avaliações diferentes, demandavam muito tempo, a participação de muitas pessoas (além dos alunos) e era de difícil assimilação. No entanto, isso não significa que esses modelos não devam ser aplicados em outras IES, o que certamente somente outras pesquisas empíricas poderão responder.

Fisher (1999, p. 47-48) argumenta que “os agentes organizacionais criam uma lógica de atuação, que é ao mesmo tempo política, social ideológica e comportamental”. É a isto que chamamos de modelo de gestão de pessoas e nesse processo “permite incluir tudo aquilo que interfere significativamente sobre as relações entre os indivíduos e a organização gerando um determinado padrão de comportamento característico daquela empresa”. Nesse sentido, o novo modelo criado utiliza-se de características significativas que permitem avaliar tão somente o desempenho do docente, uma vez que foram eliminados outros itens institucionais que se avaliava anteriormente. Ao mesmo tempo foi inserido o método dos incidentes críticos que consiste nos alunos apontarem (ainda que não obrigatoriamente), os pontos consolidados (positivos) e os pontos limitantes (negativos) do desempenho do avaliado.

O Quadro 2 demonstra o novo modelo construído, no qual são avaliados 17 fatores, para os quais são atribuídos indicadores de desempenho que no modelo anterior eram de notas (0 a 10) e que no novo formulário são representados por cinco conceitos: I (Insatisfatório), PS (Pouco satisfatório), R (Regular), B (Bom) e MB (Muito bom).

Avaliação de Desempenho Docente							
Docente:		Curso:					
Disciplina:		Semestre:					
ITENS	CARACTERÍSTICAS	FATORES DE AVALIAÇÃO	INDICADORES (*)				
			I	PS	R	B	MB
1	Planejamento	Observações cotidianas das aulas em que o (a) docente tem tudo planejado e bem organizado antecipadamente					
2	Domínio da Matéria	Demonstração de segurança, clareza e objetividade do (a) docente sobre todos os conteúdos da disciplina.					

3	Expressão Verbal e Argumentativa	Linguagem correta, seriedade de transmissão de conhecimentos e coerência de argumentação.						
4	Metodologia de Ensino	Segue uma linha harmoniosa de ensino, sempre pensando em captar a atenção dos alunos e nos resultados de aprendizagem.						
5	Técnicas de Ensino	Segue uma variação salutar de técnicas de ensino. Ex.: Expositivas, demonstrativas em grupos.						
6	Recursos Institucionais	Segue uma variação de recursos como dispositivos, produtos, artigos, apostilas, lousa, transparências, etc.						
7	Uso do Tempo	Demonstra o mesmo empenho, eficaz, no início, ao meio e no final da cada aula ou aula-dupla.						
8	Reforço de Aprendizagem	Sabe focar atividades que necessitam de complemento didático de reforço de aprendizagem dos alunos						
9	Interdisciplinaridade	Os conteúdos ensinados se inter-relacionam com outras disciplinas e com as disciplinas de formação profissional						
10	Contextualização	Os conteúdos ensinados se contextualizam com o perfil de formação e exigências globalizadas						
11	Atendimento Extra-Classe	Demonstra atenção e solução às dificuldades dos alunos em períodos extra-classe.						
12	Material Complementar	O (a) docente recomenda material didático complementar para aprofundamento de estudos						
13	Modelos Avaliativos	O (a) docente utiliza-se de variados tipos e modelos avaliativos de aprendizagem dos alunos						
14	Postura e Ética	O (a) docente demonstra correição, respeita e se faz respeitar em todos os lugares do ambiente acadêmico.						
15	Energia, Sensibilidade e Disciplina Positiva.	O (a) docente é um entusiasta da educação. Motiva e dinamiza a sala de aula.						
16	Conteúdo Programático	Cumprir todo o conteúdo programático do Plano.						
17	Orientação de Trabalhos Acadêmicos	Desempenho e interesse na orientação de trabalhos acadêmicos.						
* Conceitos: MB: Muito Bom B: Bom R: Regular P S: Pouco Satisfatório I: Insatisfatório			Totais					
			Peso multiplicador					
			Pontuação geral					
			Soma Global					
Pontos consolidados do desempenho do avaliado:								
Pontos limitantes do desempenho do avaliado:								
Pré-nome do grupo de alunos-avaliadores:								

Quadro 2. Avaliação de Desempenho Docente

Fonte: IES pesquisada, Limeira, SP

3.2. Aplicação e Resultados

O novo instrumento revisado apresenta alterações nas características, fatores, forma e principalmente no procedimento de aplicação, havendo, portanto, uma revisão em todo processo. A nova ferramenta é aplicada na própria sala de aula, com a participação de todos os alunos presentes no dia, estes recebem orientações antecipadas da coordenação e posteriormente sobre os professores que aplicarão o instrumento. A avaliação é realizada em grupo, através de um “olhar plural”, coletivo, formado democraticamente entre os alunos, com mínimo de 3 e máximo de 7 participantes.

Cada desempenho docente e o respectivo aspecto do trabalho avaliados são amplamente debatidos entre o grupo de alunos, até que se chegue a um consenso sobre o conceito (indicador de desempenho) a ser atribuído. A discussão aprofunda a troca de idéias em que uns se mostram favoráveis e outros contra determinado conceito, objetivando uma

conclusão. Nesse processo, os alunos são levados a momentos de reflexão, desvincilhando-se da condição de “acertos de contas” pessoal para se colocarem na condição de formadores de percepções e de co-responsáveis na busca de aprimoramento do ensino e da sua formação. A avaliação que antes era feita rápida e individualmente em, no máximo, 15 minutos, no novo modelo leva em torno de 45 minutos para a ser aplicada, mantendo-se o mesmo número de docentes cujos desempenhos passam a ser objeto de discussões e interações.

Quanto à periodicidade, a avaliação continua sendo aplicada ao final de cada semestre (tempo de duração de cada disciplina), na 1ª quinzena de junho e novembro de cada ano.

Outra novidade apresentada foi a identificação dos alunos através do pré-nome, cuja informação não é disponibilizada para o professor, somente para a coordenação, que em casos agravantes (críticas depreciativas, conceitos acentuadamente baixos), pode se reunir com os autores visando entendimento e aprofundamento das questões mais significativas.

Após a aplicação do modelo, o departamento de Tecnologia da Informação (TI) faz a somatória e a ponderação das avaliações, permitindo a atribuição do de pontos. Cada indicador recebe um peso (1 a 5), o qual é multiplicado pela soma dos indicadores apontados, obtendo-se a soma (do desempenho) global do professor. Ao mesmo tempo, foi adotada uma Grade de Desempenho simples: são considerados desempenhos satisfatórios os resultados iguais ou superiores a 60 pontos, enquanto que são considerados insatisfatórios os desempenhos que obtiveram 59 pontos ou menos. A pontuação máxima obtida nesse modelo, é de 85 pontos.

O *feedback* continua sendo feito pelo coordenador do curso, de forma individual, e pessoal na maioria das vezes, que discute com o professor os itens da avaliação, nesse momento existe uma reflexão, e espaço para discussão do desempenho do docente; principalmente com relação às causas (negativas e positivas) que levaram àquele resultado. Consiste ainda, num momento propício a revisões e releituras quanto ao desempenho do docente, visando correções e melhorias.

4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SISTEMA DE RECOMPENSAS

Sabe-se que a avaliação de desempenho exerce uma função chave em sistema de recompensas, na medida em que é considerado o processo de verificação de qualidade na atuação dos funcionários (DAVIS e NEWSTROM, 2001, p. 99). Por essa razão, ao reformular o projeto de resolução sobre seu Plano de Carreira, a IES incorporou o item “Avaliação de Desempenho” como um dos pré-requisitos para progressão funcional de seus colaboradores. Essa inclusão apresenta-se também como alternativa para maior envolvimento dos profissionais com seu trabalho, tornando-os mais responsáveis com seu futuro profissional e para obter-se uma contínua adequação do processo de desenvolvimento das pessoas às necessidades organizacionais (DUTRA, 1996, p.56-57).

No entanto, é comum encontrar autores contrários à vinculação da AD a alguma forma de premiação ou punição, com ou sem alocação de recursos. Defendendo essa posição, encontramos Balzan e Dias Sobrinho (1995, p.47) que afirmam que a importância dos usos da avaliação para o professor, para o curso, departamento, administração, para o sistema educacional do país como um todo, é tão significativo que torna inconveniente e perigoso a utilização da AD com essa finalidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho se apresenta como importante ferramenta na Administração de Recursos Humanos ao mesmo tempo em que pode ser até fator decisivo para sobrevivência da organização no mercado globalizado e competitivo. No entanto, os sistemas de avaliação de desempenho ainda se apresentam permeados de fragilidade tendo em vista que estão atrelados a uma base expressiva de subjetividade entre o limite de avaliar

desempenho e a pessoa. É um assunto que se prende a controvérsias entre os autores que sobre ele descrevem, além disso, a ferramenta está sujeita às manobras da alta administração e ligados ao modelo de gestão da organização. É um processo gerencial delicado que necessita de muito cuidado, desde a elaboração da ferramenta até o *feedback* para o avaliado.

Em uma IES, a Avaliação de Desempenho Docente, além de ser um componente de Avaliação dos SINAES, é também importante ao demonstrar o desempenho do indivíduo na função; e quando pensamos que esse indivíduo é a chave para a compreensão e formação dos alunos, a avaliação se torna ainda mais significativa. A IES em questão acumula vivência neste assunto e tem procurado aperfeiçoar os aspectos do modelo que se mostram tenros aos propósitos de melhoria contínua da qualidade de ensino.

O método de avaliação de desempenho pela escala gráfica combinado com o de incidentes críticos trouxe uma abordagem interessante quando fez o aluno refletir entre dois extremos, fazendo com que ele identifique somente os incidentes mais importantes (positivos e/ou negativos). Esses métodos combinados, ainda que possam apresentar desvantagens em relação aos demais métodos (não significando que os outros métodos também não sejam passíveis de críticas), atende as necessidades da organização no que ela pretende avaliar. Ressalte-se que, qualquer modelo de avaliação de desempenho pressupõe subjetividade, o que torna a tarefa sempre complexa, além disso, parte dos modelos sugeridos pela literatura é extremamente ruim ou bom, e todos apresentam vantagens e limitações.

Outro aspecto observado neste trabalho é que os alunos têm um “novo papel” no processo avaliativo do desempenho docente, quando optou-se pela implantação de uma ferramenta coletiva, que demanda aspectos como interação, análise, síntese, negociação, consenso e ao mesmo tempo um grande senso de responsabilidade ao assumir sua posição diante dos demais membros do grupo.

A introdução do aspecto da recompensa atrelado ao desempenho corrobora com uma visão tradicional que tem sido largamente utilizada pelas organizações por exercer forte apelo no profissional quando se trata de progressão na carreira.

Sugere-se a continuidade do estudo no sentido de investigação dos modelos aplicados por outras IES, que serão essenciais na compreensão dos elementos determinantes para construção e opção do(s) método(s) utilizados por cada instituição, em detrimento aos demais métodos sugeridos pela literatura.

BIBLIOGRAFIA

- BALZAN, C.N.; DIAS SOBRINHO, J. **Avaliação Institucional – teoria e experiências**. São Paulo: Cortez, 1995.
- BERGAMINI, C. W. ; BERALDO, D.G.R.B. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4ª ed. São Paulo; Ed. Atlas, 1988. 290 p.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier (Campus). 335 p.
- _____. **Recursos humanos** .6ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2000. 631p.
- DAVEL, E.; VERGARA, C.S. (orgs). **Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações**. Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: Ed. Atlas, 2001. (p.31-36)
- DAVIS, K.; NEWSTROM J.W. **Comportamento humano no trabalho**. V.1. Uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. 207p.
- DIAS SOBRINHO, J. **Avaliação da educação superior**. Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 2000. 235 p.
- DUTRA, J.S. **Administração de carreiras** – uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Ed. Atlas, 1996. 172 p.
- FISHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas**. Tese de doutorado. FEA/USP, 1999, p.44-60.
- INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Avaliação Institucional**. <Disponível em: http://www.inep.gov.br/superior/avaliacao_institucional/>. Acesso em: 24 set. 2006.
- LACOMBE, B.M.B.; TONELLI, J.M. **O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos**. Revista Contemporânea de Administração – RAC, v.5, n.2. maio.ago. 2001: 157-174.
- LUCENA, M.D.S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Ed. McGraw Hill do Brasil, 1977. 177p.
- MCKIRCHY, K. **Avaliações e desempenho eficiente** – como conciliar expectativa de trabalho para melhorar o desempenho. São Paulo: Amadio, 2002. 125p.
- PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho** – Nova abordagem. 6ª ed. São Paulo: LTR Editora, 1996. 152p.
- SHIGUNOV NETO, A.; GOMES, R. M. **Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas**. RECADM – Revista Eletrônica de Ciência Administrativa. 1ª.ed. V.1. Nº 1. – maio de 2002. <Disponível em: <http://www.presidentekennedy.br/recadm/edicao1/artigo04.pdf>. 14 p.>

SOUZA, V.L. **Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo?** 3ª ed. Rio e Janeiro: Editora FGV, 2005. 81p.

VALNOVICH, J.R.. “**Recursos humanos e subjetividade**”. **Bloco II – A dimensão subjetiva. Capítulo: Subjetividade e organizações: O discurso neoliberal.** São Paulo: Ed. Vozes, 1996. (p.61-67)

WAGNER III, J.A.; HOLLENBECK, J.R. **Comportamento organizacional** – criando vantagem competitiva. São Paulo: Ed. Saraiva, 1999. 496p.

UFLA – Lavras. **Gestão/Avaliação de Desempenho.** Reunião do Fórum Nacional de CPPTA - 16 a 19 de fevereiro de 2004. <Disponível em http://www.ufla.br/cppta/forumnacional/avaldesempforum_linkoutros.doc.> Acesso em 10.out.2005.

TRIVIÑOS. A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1990.