

## **AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE PROFESSORES NAS ESCOLAS PÚBLICAS BRASILEIRAS**

**Lígia Fernanda Santana Marinho Friozi**

[laygia@hotmail.com](mailto:laygia@hotmail.com)

### **1 INTRODUÇÃO**

O presente trabalho refere-se ao estudo da avaliação de desempenho dos professores de escolas públicas brasileiras. Trata-se de um estudo de caso, com professores de escolas públicas não satisfeitos com o método de avaliação de desempenho adotado pelo governo brasileiro.

Não pretendo com este estudo abarcar todo o processo de avaliação dos professores, mais dar uma contribuição ao conjunto das produções que intencionam uma real e justa melhoria no sistema público educacional brasileiro.

Trazer subsídios para um tema tão complexo como esse, pois através de uma boa formação escolar, é que são criados formadores de opiniões, capazes de promover crescimentos socioeconômicos dentro de nossa sociedade, assim proporcionando um futuro melhor para a realidade do país. A tomada de decisão no investimento à educação é influenciada por um conjunto de estímulos, daí a falta de interesse do Governo em formadores de opiniões. Essa é uma adaptação das ferramentas de avaliação de desempenho dos profissionais dentro das organizações aos professores do setor público. Pois hoje a ferramenta utilizada pelo governo brasileiro, não é adequada para auferir se o

profissional tem ou não um bom desempenho, proporcionado um reconhecimento justo. Pois ato de medir obedece a um processo lógico, que se inicia com a necessidade de medir, passa pela escolha do indicador, pelo estabelecimento de padrões de comparação, pela comparação dos resultados obtidos com os respectivos padrões, pelas conclusões, chegando finalmente, na etapa de tomada de decisão.

De fato, estudos americanos demonstram que a qualidade do professor é um melhor indicativo de aprendizagem do que a tão estudada diferença racial e socioeconômica (STRAUSS, 2007). E necessariamente para que esse ensino seja sinônimo de qualidade, esse potencial deverá ser medido e de fato utilizando de técnicas administrativas para a medição de tal desempenho.

Nos Estados Unidos, desde a promulgação da lei *No Child Left Behind* (HOFF; KELLER, 2007), o governo federal investe bilhões de dólares no desenvolvimento de seu professorado e oferece incentivos para que bons professores assumam postos em escolas menos privilegiadas. Também devemos ter como exemplo os países com índice elevado de desempenho escolar, no Chile (país com os melhores indicadores), busca-se melhora das práticas docentes. Aqueles que não atingem os objetivos passam a ser acompanhados por um tutor, inclusive durante as aulas. Na Colômbia e no Equador, busca-se instalar a idéia do mérito, com base em resultados em provas aplicadas aos professores. No México, a avaliação considera a aprendizagem dos alunos e há incentivos financeiros aos docentes. Na área de educação a qualidade de ensino está claramente relacionada à qualidade dos professores. Os sistemas educacionais foram criados originalmente para difundir a idéia de nação e transmitir conhecimentos mínimos para um mercado de trabalho que não exigia muitas competências. Buscar qualidade de ensino é uma operação monumental para os nossos sistemas.

O conceito de Frederick Taylor (1856-1915), em produção por unidade, destacou e baseava-se na produção por unidade de esforço, e assim valorizando a especialização de funções. Essa ferramenta é de grande valia dentro das escolas, afim de que os docentes estejam em sua correta função e preparados para a tal.

A tendência de departamentalização de Henrique Fayol (1841-1925), concepção dos chamados departamentos, fundadas na distinção da natureza dos serviços, atividades-fins e atividades-meios, também proporciona uma melhor adequação do professor dentro de sua área específica, promovendo um melhor desempenho dos métodos abordados, pelo domínio do conteúdo dado em sala de aula.

Um ensaio Fayolismo também foi publicado por José Quirino Ribeiro (1938), onde abordava a administração escolar. Pretendia que esse estudo fosse uma contribuição para

o estudo da administração racional das escolas.

De acordo com Drucker (1989), toda organização inclusive educacional, sofre da constante necessidade de permanecer em uma mediocridade segura, e pela demanda de alto desempenho. Também lembrado que desempenho é o balanço de sucesso e insucesso, Aqui reside a importância da avaliação, cujas funções primordiais devem ser demonstrar qualidade e permitir a melhoria dessa qualidade (ROGERS; BADHAM, 1994), encorajando riscos que possam elevar padrões. Entretanto, o conceito de qualidade é muitas vezes nebuloso, dificultando essa avaliação.

Com a necessidade de atingir objetivos muito se adota a avaliação participativa por objetivos e avaliação por competências, que estão ligadas de uma maneira simplificada e flexível; visando a satisfação intrínseca do indivíduo para atingir seus objetivos dentro de um consenso interdependente, onde haja valorização do capital humano e condições agradáveis de trabalho como participação contínua dos colaboradores e remuneração com relação ao desempenho individual.

Também será colocada em pauta métodos tradicional de avaliação de desempenho adotados por empresas, e críticas a esses métodos.

O objetivo geral do presente estudo foi propor uma adaptação das ferramentas de avaliação de desempenho dentro das organizações às escolas publicas brasileiras. Para que o mesmo fosse atingido, este objetivo foi desdobrado nos seguintes objetivos específicos:

- porque avaliar o desempenho;
- quem avaliar o desempenho;
- como avaliar o desempenho;
- apresentação de métodos tradicionais e métodos competentes de avaliação de desempenho.

A pesquisa foi de natureza qualitativa, a coleta de dados foi através de pesquisa semi-estruturada e a análise de dados foi de professores de escolas publicas brasileira.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Avaliação de desempenho**

Segundo Silva (2008), em um estudo feito dentro das organizações, constatou que o sucesso reflete-se no desempenho da própria organização, este deve ser um dos fatores a serem mensurados. Sem avaliação não há controle, com ela pode-se monitorar a performance dos colaboradores e estimular a congruência de objetivos. Uma organização quando para aumentos salariais, transferências, demissões e promoções não pode se basear apenas no subjetivismo é de suma importância saber como os profissionais desempenham suas funções.

Segundo CHIAVENATO (1981) através da avaliação podem ser observadas e avaliadas competências como: visão estratégica, planejamento, organização, responsabilidade, acompanhamento, liderança, delegação, tomada de decisão, solução de problemas, iniciativa, pro atividade, criatividade e inovação, orientação a resultados, auto-desenvolvimento, administração de conflitos, capacidade de negociação, flexibilidade e adaptação a mudanças, competências interpessoal e trabalho em equipe.

Para CHIAVENATO (1981) avaliação de desempenho, muitas vezes, pode servir de base às políticas de promoção das organizações. O processo é efetuado periodicamente, normalmente com caráter anual, e consiste na análise objetiva do comportamento do avaliado no seu trabalho, e posterior na comunicação dos resultados.

A avaliação de desempenho quando elaborada de forma sistemática e científica ajudará a identificar causas do desempenho deficiente, possibilitando estabelecer uma perspectiva de desenvolvimento com a participação ativa do funcionário e, talvez o mais importante, fornecer indicadores e critérios objetivos para cada colaborador buscar a maximização de seu desempenho profissional. Para as organizações, de uma maneira

geral, necessitam permanentemente aferir se o seu desempenho está compatível com os objetivos estabelecidos, da mesma forma em que os gestores escolar devam estar preparados a medir tal desempenho de seus colaboradores (professores), afim de oferecer à seus alunos um ensino de qualidade, competitivo mantendo um padrão de excelência em educação. É um processo que serve para julgar ou sistematizar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa, sobretudo, a sua contribuição para a organização.

Segundo Gonçalves (2005), a avaliação de desempenho é uma ferramenta de extrema importância para o melhoramento de algo ou alguém. Em todo o tempo estamos sendo avaliados e notados pelas pessoas que nos cercam. Sabemos da necessidade de feedback para um crescimento pessoal e profissional, mais o grande problema que nos aflige é a necessidade de aprovação de tudo e de todos. Esse é o motivo da necessidade de preparo do avaliador na abordagem ao colaborador de forma a não desmotivá-lo. Esse respaldo deve ser contínuo e freqüente para que não provoque desconforto ao funcionário.

Proporcionar um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e dimensões. Dar um feedback quanto ao desempenho do professor e sugerir mudanças necessárias, no comportamento, atitudes, quanto nas habilidades, conhecimentos ou métodos de ensino. O método de avaliação de desempenho dos professores de escolas publica adotado pelo governo brasileiro aproximadamente há dez anos, tem sido ineficaz, deixando-os ainda mais desmotivados e sem perspectivas de crescimento e valorização profissional. Os sistemas educacionais foram criados originalmente para difundir a idéia de nação e transmitir conhecimentos mínimos para um mercado de trabalho que não exigia muitas competências. Buscar qualidade de ensino é uma operação monumental para os nossos sistemas.

Segundo Davis (1992 p. 471), quanto maior a satisfação no trabalho, menor a rotatividade dos funcionários, ou seja, colaboradores mais satisfeitos estão menos propensos a se demitirem ou estarem desmotivados, não cumprindo com o seu papel principal, que é de extrema importância para o resultado esperado, excelência em educação. A avaliação do desempenho define-se como uma apreciação sistemática do desempenho de cada colaborador, em função das tarefas que desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação do desempenho apresenta um meio de identificar falhas no processo de gestão e também um meio de integração do pessoal às normas e padrões de ensino definido pelo gestor escolar, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis discrepâncias ou carências de treinamento, e conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para neutralizar ou eliminar as divergências ocorridas para estar revelando uma melhoria de qualidade do

trabalho e de vida dentro da administração escolar.

## 2.2 Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho

São cinco os métodos tradicionais mais utilizados de acordo com Chiavenato (2004): escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação. A crítica que se faz a esses métodos é que são burocráticos e rotineiros e que consideram as pessoas como sendo homogêneas. Milkovich e Boudreau (2000) também mencionam observação física, escalas de classificação com indicações comportamentais e relatórios ou diários. Muitas das metodologias de avaliação de desempenho evidenciam sua precária objetividade, provocando efeitos negativos. Tradicionalmente compete aos superiores avaliarem os seus subordinados, estando à avaliação sujeita a correções posteriores para que os resultados finais sejam compatíveis com a política de promoções. A seguir estaremos apresentando métodos tradicionalmente utilizados para avaliar desempenho.

*Método da escala gráfica:* é o método mais utilizado, divulgado e simples. É necessário preparo profissional do avaliador, a fim de neutralizar a subjetividade e o pré-julgamento para evitar interferências. Trata-se de um método que avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas em sentido horizontal representam os fatores de avaliação de desempenho; enquanto as colunas em sentido vertical representam os graus de variação daqueles fatores. Os fatores são previamente selecionados, para a definição de cada característica a ser avaliada. Quanto melhor a descrição, maior será a precisão do fator. Definindo os fatores de avaliação, o segundo passo é a definição dos graus para definir as escalas de variação do desempenho em cada fator de avaliação. Geralmente, utilizam-se três, quatro ou cinco graus de variação (ótimo, bom, regular, sofrível e fraco) para cada fator.

*Método da escolha forçada:* consiste em avaliar o desempenho das pessoas através de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento. Cada bloco é composto de duas, quatro ou mais frases. O avaliador deve escolher apenas uma ou duas frases em cada bloco que mais se aplica ao desempenho do funcionário avaliado. Ou então, escolher a frase que mais representa o desempenho do funcionário e a frase que mais se distancia dele.

*Método de pesquisa de campo:* é feita pelo chefe, com assessoria de um especialista (staff) em Avaliação de Desempenho. Requer entrevistas entre um especialista

em avaliação (staff) com os gerentes (linha) para, em conjunto, avaliarem o desempenho dos respectivos funcionários. O método se desenvolve em quatro etapas: entrevista de avaliação inicial; entrevista de análise complementar; planejamento das providências e acompanhamento posterior dos resultados.

*Métodos dos Incidentes Críticos:* Baseia-se no fato de que no comportamento humano, existem certas características extremas, capazes de levar a resultados positivos. Uma técnica sistemática, por meio da qual o supervisor imediato observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e os fatos excepcionalmente negativos a respeito do desempenho dos seus subordinados. Focaliza tanto as exceções positivas como as negativas no desempenho das pessoas.

*Lista de verificação:* é um método tradicional de avaliação do desempenho baseado na relação de fatores de avaliação a serem considerados (Check-lists) a respeito de cada funcionário. A lista de verificação funciona como uma espécie de lembrete para o gerente avaliar todas as características principais de um funcionário.

### 2.3 Métodos Modernos de Avaliação de Desempenho

*Método de avaliação participativa por objetivo (APPO):* De acordo com Chiavenato (2004), o método APPO é democrático, participativo, envolvente e motivador. É constituído de seis fases: formulação de objetivos consensuais, comprometimento pessoal quanto ao alcance desses objetivos, negociação sobre alocação de recursos e meios para se alcançar os objetivos, desempenho, monitoramento dos resultados e comparação com objetivos formulados, retroação intensiva e avaliação conjunta e contínua.

*Método de Avaliação por Resultados:* liga-se aos programas de Administração por Objetivos. Este método baseia-se numa comprovação periódica entre os resultados fixados (ou separados) para cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados. As conclusões a respeito dos resultados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos do funcionário, bem como as providências necessárias para o próximo período. É considerado um método prático, embora seu funcionamento dependa sobremaneira das atitudes e dos pontos de vista do supervisor a respeito da avaliação do desempenho. CHIAVENATO (1981), também propõe a Avaliação participativa por objetivos (APPO): Nesse sistema se adota uma técnica de intenso relacionamento e de visão pró-ativa. A avaliação participativa por objetivos é democrática, participativa, envolvente e motivadora. A avaliação do desempenho segue em seis etapas:

- Formulação dos objetivos consensuais;

- Comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados;
- Negociação com o gerente sobre a alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos;
- Desempenho;
- Constante monitoração dos resultados e comparação com os objetivos formulados;
- Retroação intensiva e contínua avaliação conjunta.

Na moderna concepção, a avaliação do desempenho começa pela apreciação focalizada no futuro, ou seja, está orientada para o planejamento do desempenho futuro. O ciclo da avaliação participativa por objetivos consiste em definir objetivos e responsabilidades, desenvolver padrões de desempenho, avaliar o desempenho e redefinir objetivos. É importante que haja um mecanismo de motivação das pessoas através de recompensas materiais e simbólicas. Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis e estar alinhados aos objetivos da organização. Periodicamente o gestor e o colaborador devem se reunir e discutir o nível de desempenho, podendo ser renegociados os objetivos. O colaborador precisa estar motivado para apresentar planos, propor correções e sugerir novas idéias. Em contrapartida o gestor deve comunicar o seu agrado (ou desagrado) perante os resultados alcançados e propor também correções. A avaliação vai assim tomando forma através da análise do desempenho do colaborador. O desempenho deve estar, contudo, limitado aos objetivos negociados. O gestor nunca deve ter em conta aspectos que não estavam previstos nos objetivos, ou que não tivessem sido comunicados ao colaborador. Deve ser permitido ao colaborador apresentar a sua auto-avaliação e discuti-la com o gestor. Quando chega o momento do gestor comunicar a avaliação dos seus colaboradores, tanto um como o outro, têm consciência dos resultados que foram alcançados e se foram satisfeitos, ou não, os objetivos. Desta forma, o colaborador sabe de antemão o que se espera dele, e sabe se a avaliação que lhe foi atribuída é justa ou não, pois já recebeu previamente o feedback do seu gestor. Por outro lado, não poderá pôr em causa a avaliação dos colegas, pois os objetivos são negociados individualmente. A política de progressão de carreiras, ou de aumentos salariais, também pode estar incluída neste processo, podendo os colaboradores e o gestor negociar mediante o alcance dos resultados esperados. Em todo e qualquer passo da Avaliação de Desempenho é fundamental que as informações sejam corretas e reais, para que se possa, ao final, obter resultados reais sobre os empregados.

*Avaliação de Desempenho por Competência:* a gestão por competências é um sistema gerencial que busca impulsionar os funcionários na competência profissional, acrescentando capacidades e aumentando as já existentes. Competências são entendidas

como as capacidades, os conhecimentos e as características pessoais que distinguem os profissionais de alto desempenho daqueles de desempenho regular em determinada função. O gerenciamento baseado em competências é uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes da eficácia profissional, e também as lacunas de qualificação do funcionário para tarefas específicas e fornece recursos para aperfeiçoar suas capacidades. O resultado é um quadro de funcionários mais talentosos e mais produtivos. Isso representa uma mudança cultural em direção a um maior senso de responsabilidade e autogestão dos funcionários. É também uma maneira simples de melhorar o desempenho. O primeiro passo é definir as competências técnicas, conceituais e as interpessoais, dentro de cada função. É importante salientar que definir competência não é definir tudo aquilo que o funcionário faz, mas determinar quais as capacitações devem ser mais desenvolvidas, protegidas ou diminuídas. O modelo de Gestão por Competência, a avaliação é apenas uma ferramenta que auxilia o funcionário a clarear para si mesmo e para a organização, quais as competências que possui e quais deverão buscar desenvolver ou incrementar. Esse processo deverá sempre estar alinhado as competências essenciais da própria organização. A avaliação inicia-se pelo mapeamento, que irá permitir colher dados relativos às competências necessárias para o bom desempenho das atividades e o perfil do funcionário quanto a estas competências, categorizando-as em três blocos, que são: Competências Conceituais (conhecimento e domínio de conceitos e teorias que embasam as técnicas); Competências técnicas (domínio de métodos e ferramentas específicas para determinada área de trabalho) e Competências interpessoais (permitir que as pessoas se comuniquem e interajam de forma eficaz. Atitudes e valores pessoais).

*Método de Comparação aos Pares:* consiste em comparar dois a dois empregados de cada vez, e se anota na coluna da direita, aquele que é considerado melhor, quanto ao desempenho.

*Método de Frases Descritivas:* é um método que não exige obrigatoriedade na escolha de frases. O avaliador assimila apenas as frases que caracterizam o desempenho do subordinado (sinal “+” ou “s”) e aquelas que realmente demonstram o oposto de seu desempenho (sinal “-” ou “n”).

*Feedback de 360° :* Esse método foi desenvolvido com o fim de promover o desenvolvimento pessoal e não de avaliar, daí o uso da expressão *feedback* (retroalimentação) e não avaliação. A característica singular desse processo, quando utilizado de acordo com sua concepção original, é que o avaliado é o único a receber uma cópia do relatório de *feedback*. Nos últimos anos tem-se intensificado seu uso, inclusive

com o objetivo de avaliar desempenho, e diversos modelos dessa abordagem, variando em complexidade, são empregados. Esse processo procura obter informações de múltiplas fontes (supervisores, pares e clientes internos e externos) através de questionários anônimos e de auto-avaliações. Anonimato é importante principalmente no caso de avaliação de supervisores por funcionários. Comumente, da primeira vez em que é utilizado provoca reações de choque, raiva e rejeição dos resultados. Entretanto, depois dessa reação inicial, espera-se que uma séria consideração dos resultados leve à elaboração de planos de desenvolvimento pessoal (BRACKEN et al., 2001). Ainda não há um consenso quanto a sua efetividade, sobretudo no que se refere ao seu uso em decisões que determinam avaliação de desempenho, pagamento, colocação, promoção ou dispensa (BRACKEN et al., 2001). Neste caso, é necessário que o avaliador também receba o relatório. Como em qualquer processo, é necessário que seja justo e principalmente que seja percebido como tal. De qualquer modo, o item determinante de seu sucesso é a responsabilidade: dos avaliadores em apresentar um *feedback* honesto, do avaliado em fazer uso das informações e da instituição em dar o apoio necessário.

*Métodos Mistos:* é muito comum organizações que se caracterizam pela complexidade de seus cargos, recorrerem a uma mistura de métodos na composição do modelo de Avaliação de Desempenho. Como se pode ver existem diversos métodos de Avaliação de Desempenho, tanto nos aspectos relacionados com a própria avaliação e com as prioridades envolvidas, quanto na sua mecânica de funcionamento, pois há uma tendência de cada organização ajustar os métodos 'as suas peculiaridades e necessidades'.

#### 2.4 Métodos Sugestivos de Avaliação de Desempenho do Professores

*Avaliação de professores:* Diferentes processos de avaliação, que também procuram incluir informações de diversas fontes, surgiram como resultado do conflito entre administradores e professores. Redmon (1999), analisando artigos do banco de dados do Centro de Informação de Recursos Educacionais ERIC, do Ministério da Educação (EUA), desde 1983, indica que um desses processos é a Abordagem Processual. Esta combina uma seqüência de auto-avaliações, avaliações por pares, administradores e alunos. Normalmente esta abordagem é composta de cinco fases: entrevista de pré-avaliação na qual são discutidos os objetivos e itens a serem avaliados; observação de aula; auto-avaliação, avaliação por alunos e lista de atividades de desenvolvimento profissional; entrevista de revisão de desempenho; e julgamento baseado nos dados coletados. Este

processo prevê ainda a possibilidade de recurso, caso o professor discorde da avaliação feita. Redmon (1999) diz que outra abordagem com boa aceitação é a desenvolvimentista. Nesta abordagem os professores criam um portfólio de ensino, contendo documentos e materiais indicativos da extensão e qualidade de seu desempenho, tais como planos de aula, trabalhos de alunos com exemplo de correções, anotações de casos e observações; um dossiê, contendo, por exemplo, informações sobre cursos feitos; e uma auto-avaliação descrevendo pontos fortes e realizações. De modo a evitar excessos, é necessário limitar a extensão do portfólio e indicar os materiais a serem coletados. Resistência inicial também tem sido verificada em relação a essa abordagem. As melhores práticas na área de avaliação de desempenho de professores combinam características dessas duas abordagens. *Avaliação da direção*: a avaliação de pessoas em cargos de direção ou gerência, muitas vezes sem superiores imediatos, também apresenta dificuldades. Entretanto, os subordinados têm o direito de serem gerenciados por pessoas competentes, dedicadas e capazes de alto desempenho (DRUCKER, 1989). Latham (apud MUCHINSKY, 1990), explora a possibilidade de que baixo desempenho por parte de funcionários possa ser atribuído ao fato de terem chefes incompetentes; neste caso, ações corretivas devem ser direcionadas à supervisão. Para que o processo de avaliação tenha credibilidade e aceitação, principalmente por parte do público interno, esta avaliação se faz necessária. Além da avaliação de baixo para cima, uma abordagem adicional seria a avaliação conjunta por assessores e outros funcionários do mesmo nível administrativo.

## 2.5 Indicadores de Desempenho

Conflito sobre critérios de desempenho pode afetar motivação e satisfação de funcionários Muchinsky (1990). Blum e Naylor (apud MUCHINSKY, 1990), indicam que esses critérios devem ser confiáveis, realísticos, representativos, relacionados a outros critérios, aceitos por analistas de funções e pela gerência, consistentes de uma situação à outra, previsíveis, de baixo custo, mensuráveis, relevantes, não tendenciosos e sensíveis. Antes de definir os indicadores de desempenho, é necessário estabelecer:

- áreas a serem avaliadas;

- fontes de informação;

- meios e modo de coleta de dados;

- instrumentos de coleta e

- período de coleta.

O modo como essas informações serão utilizadas também deve ser decidido a priori. A formulação de indicadores mensuráveis de sucesso e a obtenção de dados concretos para a tomada de decisões relativas a pagamento e promoções são os itens que apresentam as maiores dificuldades. De modo a sistematizar essa tarefa, Aspinwall e outros (1994) sugerem que se siga uma série de perguntas relacionadas ao programa ou atividade a ser avaliada:

1. O que se procura alcançar? Determinar o propósito específico da avaliação.
2. Que indicadores de sucesso são apropriados? Desenvolver uma estrutura que relacione as principais áreas de desempenho e respectivos indicadores.
3. Como se deve coletar e processar os dados? Determinar instrumentos a serem usados (questionários, entrevistas, bancos de dados) e método de análise.
4. Com que se podem comparar os resultados da avaliação? Colocar informações em perspectiva: comparar com desempenho em lugares similares, com um período anterior (progresso) e/ou com metas traçadas.
5. Que outras informações podem ajudar a contextualizar os resultados? Levar em conta fatores que podem limitar a validade da comparação (porcentagem aluno/ professor, habilidade dos alunos, etc.).
6. Que conclusões legítimas se podem tirar? Considerar 1) a relevância das informações com o foco da questão, 2) se as informações refletem a complexidade da questão, 3) se são válidas, isto é, se representam o que devem representar e 4) se são replicáveis, ou seja, se outra pessoa chegaria às mesmas conclusões.
7. Quais ações devem ser tomadas a seguir? Tomar decisões que conduzam à solução de problemas, de outro modo o processo de avaliação não terá valor.

## 2.6 Indicadores de Desempenho de Professores

O pagamento por mérito associado às notas dos alunos em testes padronizados está ganhando notoriedade no sistema educacional público americano e vem sendo implementado em várias capitais de estados e no distrito federal daquele país. Proponentes do sistema acreditam que as notas refletem a efetividade de professores. Entretanto, os críticos, em sua grande maioria professores, apontam diversos problemas associados ao sistema; como, por exemplo, o enorme número de variáveis que podem afetar notas, tais como habilidades específicas e nível socioeconômico (THE ASSOCIATED PRESS, 2007).

A Aliança para Serviços Educacionais da Região Oeste WRESA, Carolina do Norte, EUA, disponibiliza um formulário para avaliação de professores baseado em oito funções do ensino (TEACHER ..., 2007):

1. gerenciamento do tempo de instrução;
2. gerenciamento do comportamento de alunos;
3. apresentação da instrução;
4. monitoramento da instrução;
5. feedback da instrução;
6. facilitação da instrução;
7. comunicação com o ambiente educacional; e
8. realização de funções não relacionadas à instrução.

Antes de decidir quais indicadores serão utilizados, é interessante que se faça um levantamento de dados disponíveis que possam ser úteis, tais como registro de presença

do professor, registros de uso de laboratórios e equipamentos, estatísticas sobre alunos (presença, desistência, notas). Quando utilizados, questionários para professores e alunos devem ser curtos e diretos, requerendo somente informações essenciais.

### **3 METODOLOGIA**

Para a elaboração de uma pesquisa acadêmica, é imprescindível que sejam definidos os aspectos metodológicos, ou seja, tipo de pesquisa, população e amostra, coleta de dados e análise dos dados. Assim os objetivos possam ser atingidos.

Para a elaboração do estudo proposto, adotou-se o método qualitativo e quantitativo de caráter exploratório, pois o objetivo geral é mensurar a necessidade de novos métodos de avaliação de desempenho dos professores de escolas públicas brasileiras. De acordo com Bryman (1989), apud Martins (1998), na pesquisa onde há a abordagem quantitativa, as hipóteses são formuladas a partir da teoria e transformadas em variáveis a serem manipuladas e medidas para efeito de quantificação, permitindo que se façam inferências estatísticas e correlações, que confirmarão ou refutarão as hipóteses formuladas. Quando a abordagem é qualitativa, Van Maanen (1979), apud Martins (1998), diz que a preocupação é com o entendimento, e não com a frequência de ocorrência de determinado fenômeno. Para ele, a abordagem qualitativa é como um “guarda-chuva”, pois abriga uma série de técnicas de interpretação que procuram descrever, decodificar e traduzir o fenômeno.

A amostra selecionada foi de vinte professores de escolas públicas brasileiras e a amostra não-probabilística por julgamento, pois não há sorteio da amostra e sim escolha pelo pesquisador para selecionar os participantes mais propensos a fornecer informações precisas. Em outras palavras, escolhemos a população-alvo (professores de escolas públicas) para responder ao questionário.

Sobre a coleta de dados a mesma foi realizada através de um roteiro de pesquisa semi-estruturada e a análise é de conteúdo, conforme Bardin (2002) análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens, apontando como pilares a fase da descrição ou preparação do material, a inferência ou dedução e a interpretação.

Segundo Marconi e Lakatos (1996) a entrevista pode ser de três tipos:

a) Padronizadas (estruturadas): os formulários costumam-se usar questões fechadas e o entrevistador não pode alterar a ordem das questões, ou criar novas questões.

b) Despadronizado (não estruturados): os formulários usam questões abertas e o entrevistador tem liberdade de formular novas questões, conduzindo a entrevista.

c) Painel: as entrevistas são repetidas de tempos em tempos com os mesmos elementos da amostra, para avaliar a evolução das opiniões das pessoas.

O instrumento de pesquisa foi composto por dez questões abertas, que permitem mensurar opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes referentes à satisfação da atual avaliação de desempenho.

Segundo Mattar (1996), o método da entrevista se caracteriza pela existência de um entrevistador, que fará perguntas ao entrevistado anotando as suas respostas. A entrevista pode ser feita individualmente, em grupo, por telefone ou pessoalmente (Mattar, 1996).

O levantamento dos dados ocorreu da seguinte forma:

- No início do mês de junho com a ajuda de um grupo de pesquisadores voluntário, foram elaboradas as questões a serem pesquisadas;
- No final do mês de junho o roteiro de entrevista foi aplicado através de e-mail, contatos pessoais e por telefone;
- No início do mês de julho essas informações foram tabuladas.

Os dados foram apurados por um grupo voluntário de administradores de empresa com noções em avaliação de desempenho de pessoal, onde as amostras foram submetidas a análise para o resultado da seguinte proposta de pesquisa.

#### **4 RESULTADOS**

Através de entrevista semi-estruturada, foi possível analisar as necessidades de um novo método de avaliação de desempenho dos professores de escolas públicas brasileiras, pois de acordo com dados da pesquisa, os mesmos encontram-se desmotivados e sem perspectiva de crescimento pessoal e profissional dentro das escolas públicas. O método de avaliação dos professores adotado pelo governo é falho e não demonstra a real capacidade de todos os professores dentro de sala de aula.

O principal fator apurado é a implantação de um método eficaz de avaliação de desempenho, com incentivos financeiros, promoções e acompanhamentos constantes do método de ensino adotado.

Os professores sentem-se lesados por serem apontados como vilões do baixo desempenho educacional do Brasil.

Os principais fatores para promover excelência em educação são a satisfação na carreira profissional, crescimentos profissionais, estrutura e ambiente de trabalho favorável, novos desafios a serem superados, boa remuneração, valorização e reconhecimento, autonomia para a tomada de decisão e gostar e ter prazer no que faz.

A avaliação de desempenho é visto como principal fator para o desenvolvimento de algo ou alguém. E é imprescindível uma correta e eficaz avaliação de desempenho para a carreira profissional dos professores de escolas publica brasileira.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A excelência em educação é o futuro de nosso país. Sem excelência em educação não existe desenvolvimento, quanto mais se investe em educação mais se promove formadores de opiniões capazes de governar o Brasil em um futuro próximo.

O objetivo desta pesquisa foi propor uma real e justa avaliação de desempenho aos professores de escolas publica brasileira, com adaptação de técnicas administrativas de avaliação de desempenho utilizada nas organizações, e adaptadas às escolas publicas brasileira. Essa avaliação tem como objetivo promover incentivos financeiros aos professores, crescimento profissional, estrutura e ambiente de trabalho favorável, novo desafios a serem superados, boa remuneração, valorização e reconhecimento e autonomia para a tomada de decisão. Assim promovendo prazer e maior desempenho dos professores em efetuarem suas funções dentro da sala de aula.

Levando em consideração, que para o alcance do crescimento profissional é necessário coragem para buscar mudanças, superar o comodismo e propor alterações ao padrão tradicional que deva estar em constante avaliação de melhoria.

O ambiente de trabalho dos professores de escolas públicas, envolvem uma série de fatores e ferramentas, pessoas, clima e a cultura não somente interna como tabus da sociedade.

Cada uma dessas avaliações retrata uma perspectiva, que isoladamente não retratam o desempenho do professor. A implantação da avaliação de desempenho por competências mostra-se positiva, pois aumenta o estímulo e motivação para o trabalho. A objetividade, clareza e transparência contribuem na obtenção dos objetivos e resultados individuais e, conseqüentemente, nos resultados do desempenho do professor e conseqüentemente no resultado final do ensino de qualidade.

O desenvolvimento profissional não significa coagir os funcionários a adotar as metas da organização, nem sequer manipular seu comportamento. Muito pelo contrário, o desenvolvimento exige um relacionamento no qual cada colaborador possa assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento de seu próprio potencial de forma planejada e colocada em ação.

Assim, pode-se pensar na avaliação de desempenho por competências como um importante meio para identificar os potenciais dos funcionários, melhorarem o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores, e servir de estímulo nos esforços para alcançar resultados positivos e satisfatórios para o indivíduo e organização.

A avaliação do desempenho por competências permite a extração e a mensuração da realidade, gerando argumentos e base científica dos caminhos para a remuneração justa, em relação ao significado do colaborador para a organização.

## 6 REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Trad. Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edição 70, 2002, p.223.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DIAS, José Augusto. José Querino Ribeiro: a busca da **Teoria de Administração Escolar**. In: GARCIA, Walter E. **Educadores Brasileiros do Século XX**, v. 1, Brasília: Plano, 2002.

DRUCKER, P. F. **The spirit of performance**. In: RICHES, C.; MORGAN, C. (Ed.). **Human resource management in education**. Milton Keynes, UK: Open University Press, 1989.

LARA, Janayna de SILVA, Marlene Bühler da. **Avaliação de desempenho no modelo por competência**: uma experiência de utilização.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto, **Administração de Recursos Humanos**, São Paulo: Segunda Edição, Editora Atlas, 1981.

GHIGLIONE, R., MATALON, B., **O Inquérito - Teoria e prática**, Oeiras, Celta, 1992, pp. 55-57

Gonçalves VLM. **Crenças, sentimentos e capacitação dos enfermeiros no processo de avaliação de desempenho da equipe de enfermagem** [dissertação]. São Paulo (SP): Escola de Enfermagem; Universidade de São Paulo; 1998.

LEME, Rogério. Livro mostra elo entre desempenho, competências e remuneração.

MARTINS, Roberto Antônio. **Sistemas de Medição de Desempenho: um modelo para estruturação do uso**. Tese (doutorado). São Paulo: Escola Politécnica da USP – Departamento de Engenharia de Produção, 1998.

RIBEIRO, Querino J. **Ensaio de uma teoria da administração escolar**. São Paulo: Faculdade de Filosofia da Universidade de São Paulo, 1952. (Publicação n. 158).

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo. Atlas, 1999.

SILVA, M. **Importância da avaliação de desempenho**. Disponível em : <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em: 18 novembro 2009.

STRAUSS, R. P.; HAO, H.; WANG, Y.; HEINZ III, H. J. **Explaining the racial achievement gap in the Pittsburgh Public Schools**. School of Public Policy and Management at Carnegie Mellon University.

## **APÊNDICE**

### **Apresentação: Roteiro de Entrevista**

Prezado (a) Senhor (a) Professor (a)

Essa é uma pesquisa acadêmica para a elaboração de um Artigo Científico como pré-requisito para a obtenção de dados sobre a atual “Avaliação de Desempenho de Professores de Escolas Públicas do Brasil”.

Objetivando uma adaptação das ferramentas administrativas de avaliação de desempenho das empresas às escolas públicas brasileira, método esse mais eficaz e capaz de mensurar a eficiência do professor dentro da sala de aula. Não sendo necessária a divulgação de identidade e da escola em que ministra aulas.

Atenciosamente,

Lígia Fernanda Santana Marinho Friozi

### **Roteiro de entrevista**

1. Sexo:
2. Idade:
3. Quanto tempo atua como professor?
4. A atual avaliação de desempenho de professores adorada pelo governo reflete a

realidade?

5. Você acredita que seria interessante fazer uma adaptação das técnicas de avaliação de desempenho utilizada dentro das empresas às escolas publicas brasileira, com técnicas eficazes de avaliação de desempenho?
6. Você atua em sua área de formação?
7. Já trabalhou em escolas particulares? Se sim, o método de avaliação é correspondente com o do governo?
8. Você gostaria de ser avaliado por sua titulação e competência como nas escolas particulares?
9. Gostaria de ter incentivos financeiros para cursos de qualificação pessoal?
10. Em seu modo de ver o que leva as escolas publicas brasileiras ao baixo desempenho?