



POSSIBILIDADES E LIMITES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL DE DOCENTES EM ESTÁGIO PROBATÓRIO

MIGUEL ANGELO VILLARDI
MIGEL.VILLARDI@GMAIL.COM
COLÉGIO PEDRO II

FERNANDO DE OLIVEIRA VIEIRA
fernandovieira@id.uff.br
UFF

BARBARA RAMOS
ramosbarbara07@gmail.com
UFF

Resumo:: Este artigo apresenta os resultados preliminares da pesquisa de campo realizada com um grupo de professores do Colégio Pedro II, que teve por objetivo identificar como a avaliação de desempenho humano vem sendo praticada nessa Instituição Federal de Ensino. Foi adotado como metodologia o grupo focal, aplicada a uma amostra categorizada e definida de forma intencional, selecionando-se os docentes em estágio probatório do Colégio Pedro II que estão em exercício no período entre 1 a 3 anos. Diante do problema de pesquisa, que consiste em identificar “de que forma se estabelece a relação entre o objetivo do instrumento de avaliação de desempenho e o trabalho dos docentes em estágio probatório no Colégio Pedro II?”, verificou-se que a instituição optou por construir seu próprio instrumento de avaliação, ajustado à suas características peculiares e o desdobra a todos os níveis com seus objetivos específicos. O resultado aponta que o instrumento de avaliação docente não condiz com o esperado para o alcance das metas institucionais ou do desenvolvimento profissional. Os professores participantes do grupo focal entendem que o processo é meramente administrativo, não atendendo as metas e objetivos da Instituição.

Palavras Chave: avaliação de desempe - instrumentos de aval - dinâmica do processo - -

INTRODUÇÃO

A Avaliação de Desempenho Individual (ADI), foi implementada no âmbito do setor público por volta da década de 1930 pelo governo federal, porém somente a partir do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, conforme Emenda Constitucional 19 (1998), ocorreu sua inserção a nível constitucional, além de estar prevista em legislação específica de cargos, carreiras e planos de cargos do poder executivo nacional. A avaliação de desempenho assim, torna-se mais do que uma forma pela qual os servidores obtêm a aprovação em estágio probatório, progressão funcional, promoção ou pagamento das gratificações de desempenho, ela torna-se um processo que pode viabilizar o aprimoramento profissional de pessoas e dos processos de trabalho das organizações públicas.

Neste contexto, a ADI, não deve ser somente um instrumento que visa o controle do trabalho realizado, mas também uma ação que vise o desenvolvimento profissional do trabalhador a partir de sua definição de metas e feedback recebido pelo gestor.(Gil 2011)

Nos governos Lula e Dilma, de acordo com Queiroz (2011), foram realizadas ações que visam a diminuir os gastos públicos, tornando a administração pública mais eficiente, valorizando a meritocracia nos cargos de confiança e de carreira.

Segundo Silva (2010), a lógica capitalista gerou uma demanda por avaliação nas organizações relacionada ao funcionamento da sociedade, e dentro desse contexto classificando os funcionários como “os que servem” e “os que não servem”. E nos órgãos públicos como se desenvolveu o processo de avaliação?

Nesse cenário, o Colégio Pedro II, para avaliar os docentes em estágio probatório, utiliza um formulário dividido em cinco blocos com os seguintes tópicos: assiduidade; disciplina; capacidade de iniciativa; produtividade e responsabilidade. Sendo realizado na periodicidade de 10 meses até completar o período previsto na Lei 8112/90 (3 anos) para a conclusão do estágio probatório. A Instituição considera como stakeholders o Coordenador pedagógico, o Chefe de departamento pedagógico, o Chefe do Setor de Supervisão e Orientação Pedagógica (SESOP) e o Diretor geral do Campus, os quais assinam o documento de avaliação de desempenho de professores em estágio probatório. O avaliado, os alunos e o Setor de Gestão de Pessoas (SGP), não tem participação no processo de ADI. O documento de avaliação de desempenho de professores em estágio probatório foi construído pela secretaria de ensino da Instituição.

REVISÃO TEÓRICA

Conforme os teóricos internacionais (Boxall; Pucell, 2003; Thévenet, 2008) e nacionais (Brandão; Guimarães 2001; Hipólito Reis, 2002; Vazquez; Huttz, 2009) verifica-se uma recomendação para que a avaliação de desempenho individual seja um processo sistêmico e contínuo no qual há a verificação por parte da organização do atingimento de metas pelo trabalhador e a viabilização para que o trabalhador as alcance. As metas são derivadas da missão da organização e de seus detalhamentos constantes nos planejamentos estratégicos, tático e operacional, devendo ser definida em comum acordo entre gestor e trabalhador a partir do conhecimento, habilidades, atitudes e personalidade deste último. Após a definição das metas e do conhecimento do trabalhador, cabe ao gestor propor um plano de desenvolvimento para que o subordinado supere as possíveis dificuldades para a realização das atividades. A seguir devem ser realizadas reuniões periódicas entre gestor e trabalhador para acompanhamento do desempenho do último.

Em sequência, em datas previamente determinadas, gestor e trabalhador devem analisar em conjunto o cumprimento das metas e quais aspectos que afetarão positiva ou negativamente a realização dos objetivos definidos. Desse resultado deverá surgir uma nova definição de metas e um novo plano de desenvolvimento para o trabalhador.

Qualquer decisão em nossas vidas torna-se necessário avaliar diferentes alternativas com o objetivo de atingir o resultado que desejamos. Muitas vezes se consulta amigos, familiares, informações disponíveis na mídia e no mercado sobre o que quer. Com esse objetivo, as empresas e o setor público vêm desenvolvendo nas últimas décadas, procedimentos de avaliação de desempenho de seus funcionários baseados no comportamento humano, visto que o resultado desejável depende do envolvimento e da satisfação de cada funcionário, entendendo que cada indivíduo de uma organização é importante para o funcionamento da empresa, aumentando a possibilidade de sucesso.

. Na Educação, para minimizar injustiças nas decisões que, durante anos era exclusiva dos professores, foi criado o conselho de classe, no qual há a participação de vários atores da escola (professores, alunos representantes, supervisão e orientação educacional, setor de disciplina, pais e direção) com o objetivo de obter uma avaliação mais justa, tendo o avaliado (aluno) seu desenvolvimento visto de forma mais completa por diferentes segmentos da instituição

E nas empresas, como se desenvolve a avaliação de desempenho individual dos funcionários?

Nos últimos anos vários planos de avaliação foram experimentados, mostrando que existe a mesma dificuldade que a educação encontra para fazer uma avaliação que atenda ao avaliado e à organização. Segundo McGregor (1972) os administradores de pessoal sabem que existe uma resistência dos gerentes na

aplicação de programas de avaliação que é atribuída às seguintes causas: aversão normal a fazer críticas a um subordinado (e provavelmente ter que justificá-las); falta da habilidade necessária para lidar com as entrevistas; desconfiança sobre a validade do instrumento de avaliação.

Para tornar o processo de avaliação eficiente, o instrumento de avaliação individual, além de ter critérios bem definidos e estudados, deve possibilitar aos avaliadores a crença na eficiência do programa para que tenham condições de compreender as respostas dos avaliados e, a partir delas, promover ações que sejam necessárias para melhorar o resultado de seus funcionários. Ainda dentro da visão de McGregor (1972) devemos mudar a ênfase de avaliação para análise, uma mudança que implica uma abordagem mais positiva. Neste programa (MacGregor, 1972), a principal diferença é o novo papel do subordinado que passa a ser um agente ativo, identificando seus pontos fracos e fortes em sua auto avaliação.

Desta forma, os funcionários passam a ser responsáveis pelo desenvolvimento de suas próprias potencialidades, podendo planejar seu desenvolvimento e aprender colocando seus planos em prática. Os gerentes não necessitam impor a aplicação de metas da empresa ou manipular o comportamento do subordinado às necessidades da empresa

Para Vroom (1997) deve-se reformular o papel dos funcionários no sistema de avaliação. Segundo ele deve ser feita uma autoavaliação, identificando não apenas seus pontos fracos, mas seus pontos fortes e seus potenciais, deixando de serem objetos passivos e passando a serem agentes ativos da avaliação de seu desempenho.

Para Gil (2001) a avaliação de desempenho proporciona à organização informações de grande valia para melhoria do desempenho funcional. Identificar fragilidades seria um dos objetivos da ADI, e que podem ser sanadas com treinamento específico. De acordo com GIL (2001), “é comum ocorrer uma lacuna entre o desempenho esperado do empregado e seu desempenho real na organização”.

Nesse contexto, segundo Carvalho e Nascimento (2004), a avaliação de desempenho auxilia o Recursos Humanos como instrumento na direção dos objetivos institucionais.

Tanto Vroom (1997) quanto McGregor (1972) destacam que uma das principais diferenças desta abordagem é o princípio no qual o indivíduo sabe - ou pode aprender - mais do que qualquer outra pessoa, quais são as suas potencialidades, diferente da abordagem tradicional, que parte do princípio de que o superior conhece seus subordinados decidindo o que é melhor para eles.

Levinson (1976) traz um exemplo que descreve bem os riscos da aplicação da ADI baseado simplesmente na meta preestabelecida pela gerência. No

caso, o presidente de uma empresa com problemas e um de seus departamentos determinou a um de seus executivos sênior a seguinte meta: "Tire do vermelho".

Em dois anos o executivo não só cumpriu a meta como mudou a situação do departamento para um lucro de milhões. O executivo pleiteou uma promoção pelo sucesso obtido com sua ação, inclusive acenando que já havia recebido proposta de outras empresas. Mas a promoção não aconteceu, o presidente da empresa não ficou satisfeito com os resultados pela forma com que o executivo tinha atingido o objetivo, demitindo pessoas que a empresa considerava bons funcionários, usou a força de sua própria personalidade o que enfraqueceu a organização com sua atitude autoritária.

Avaliando o exemplo, mais uma vez o que fica caracterizado é que avaliação do desempenho por objetivos pode ter resultados imediatos, porém em longo prazo não estabelece o fortalecimento da instituição devido a ações centradas na gerência e não no desenvolvimento da equipe. Outro fator importante é que ações autoritárias da gerência desarmonizam o ambiente de trabalho não consolidando desenvolvimento dos funcionários para manter o resultado positivo alcançado. Neste tipo de ação não se considera os componentes emocionais importantes para a motivação dos funcionários. Vroon (1997)

Segundo Perrenoud (2012), faz-se necessário perceber os limites da AD com intuito de desempenho profissional dos docentes, ainda que o objetivo seja atingir as metas institucionais, isto porque, a ADI é definida "como uma prática de avaliação inscrita nas regras de funcionamento de uma organização e que, conseqüentemente, se impõe a seus membros "(PERRENOUD, 2012, p.43)".

Levinson (1976,p.206) considera como processo de avaliação e análise ideal aquele cujo objetivo é:

- Avaliar e julgar o desempenho;
- Relacionar o desempenho individual às metas da organização;
- Esclarecer tanto o trabalho a ser executado quanto as expectativas de realização;
- Estimular o aumento da competência e o crescimento do subordinado;
- Ampliar as comunicações entre superior e subordinado;
- Servir como base para o julgamento de salários e promoções;
- Estimular a motivação do subordinado;
- Servir como dispositivo de controle e integração organizacional.

Mas também considera que na prática real os principais problemas são; Levinson (1976, p.207)

- Não importa quão detalhada a descrição do cargo, ela é basicamente estática, ou seja, uma série de declarações;
- Com metas e descrições preestabelecidas, não é possível dar grande peso às áreas de discernimento abertas ao indivíduo, mas não incorporadas à descrição ou ao objetivo de seu cargo;

- A maioria das descrições de cargos é limitada ao que as pessoas fazem por conta própria em seu trabalho;
- Se uma das principais preocupações da análise do desenvolvimento é o aconselhamento ao subordinado, a avaliação deve levar em conta a situação na qual o superior e o subordinado estão operando;
- A definição e a evolução de objetivos se fazem em um período de tempo extremamente curto, insuficiente para proporcionar uma interação adequada entre os diferentes níveis de uma organização.
- Associado a esses problemas, existe uma dificuldade vivenciada pelos superiores ao efetuar as avaliações.

McGregor (1972) acredita que o fracasso na avaliação tem como principal razão o fato de os superiores não gostarem de “bancarem os deuses” ao julgarem sobre o valor de outro indivíduo. Mas Harry Levinson (1976) observa que o fracasso da avaliação resulta do sentimento dos gerentes de vivenciarem um sentimento nas avaliações como um processo hostil e agressivo produzindo uma culpa que dificulta a eles uma avaliação crítica e construtiva de seus subordinados.

Michael Beer (1976) e Robert A. Rub (1976) consideram que os gerentes em quase sua totalidade sentem-se pouco à vontade julgando os meios usados por seus subordinados para atingir seus objetivos. Afirmam, ainda, que alguns gerentes acreditam que a avaliação de pessoas é um processo incompatível com os ideais igualitários e outros gerentes temem situações interpessoais emocionalmente carregadas.

Na esfera pública a avaliação de desempenho também não foi bem recebida no início, apesar de ter sido formalizada em 1998 na Constituição federal com a Emenda Constitucional nº19, que inclui no texto da Constituição quatro situações no serviço público, para as quais estão previstas a avaliação do desempenho para todo servidor público (BRASIL, 1998):

Perda do cargo público por servidores estatutários estáveis em razão da insuficiência funcional comprovada em avaliação periódica de desempenho, nos termos da Lei complementar (art. 41 § 1º, inciso II);

Condição para a aquisição da estabilidade no serviço público (art. 41 § 4º);

Avaliação do desempenho dos dirigentes dos órgãos e entidades que tiverem sua autonomia gerencial ampliada mediante o contrato de gestão (art. 37, § 8º, inciso II).

Avaliação do desempenho dos administradores das empresas públicas (art. 173, inciso V).

O insucesso perdurou porque a temática sempre levantou temores, em razão de tentativas anteriores de adotar o instrumento para a punição de servidores públicos por insuficiência de desempenho, inclusive com a possibilidade de perda de cargo público.

Segundo Winston Oberg (1972, p.249) a avaliação de desempenho deve ser relevante em qualquer empresa e, para isso, defende ser necessário:

- Ajudar ou estimular os supervisores a observarem seus subordinados mais de perto e desempenhar melhor a função de treinadores (*coaching*).
- Motivar os funcionários, oferecendo-lhes feedback sobre seu desempenho.
- Oferecer dados de apoio para as decisões gerenciais no que diz respeito aos aumentos por mérito, transferências, demissões e assim por diante.
- Melhorar o desenvolvimento da organização identificando pessoas com potencial de promoção e apontar as necessidades de desenvolvimento.
- Estabelecer uma base de pesquisa e referência para as decisões pessoais.

Ao se revisitar a literatura em torno do tema sobre avaliação de desempenho, verifica-se uma complexidade em relação à subjetividade inerente e à sua realização, em parte devido à diversidade conceitual sobre o que seja desempenho (VAZQUEZ;HUTTZ,2009). Há defensores e críticos conforme o exposto por Brandão e Guimarães:

Assim, diversos têm sido os mecanismos utilizados pelas organizações para a avaliação do desempenho humano no trabalho, cada qual procurando desenvolver metodologias adequadas às necessidades e finalidades. Enquanto, na perspectiva funcionalista, a avaliação é vista como processo que visa ao desenvolvimento de recursos humanos e à melhoria da performance no trabalho (GOODALE, 1992; LUCENA, 1977), na perspectiva crítica, a avaliação é entendida como um mecanismo utilizado pela organização para exercer o controle psicossocial sobre os trabalhadores (PAGÉS et al. 1993 in 2011, p.12).

Na administração pública, a avaliação de desempenho vem ganhando terreno e se consolidando como forma de aprimorar estrategicamente o trabalho dos servidores. Segundo Velasco (2011), isso teve início em 2003 com o processo de recuperação da capacidade de gestão do estado brasileiro e a democratização das relações de trabalho quando a prática do diálogo foi adotada como instrumento de gestão (2011, p. 5).

Em 2010 a avaliação de desempenho foi regulamentada pelo Decreto nº 7133/2010 que relaciona os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional dos servidores públicos federais, enquadrados na reestruturação prevista na Lei nº 11784/2008. O decreto enumera alguns fatores mínimos para serem considerados neste processo, além do cumprimento das metas do desempenho individual, tais como: produtividade no trabalho com base em parâmetros previamente estabelecidos de qualidade e produtividade; o conhecimento de métodos e técnicas necessárias para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício; o trabalho em equipe; o comprometimento com o trabalho; o cumprimento das normas de procedimentos e conduta no desempenho das atribuições do cargo. Além

desses fatores mínimos poderão ser analisados: qualidade técnica do trabalho; capacidade de autodesenvolvimento; capacidade de iniciativa; relacionamento interpessoal; flexibilidade de mudanças (BRASIL, 2010).

A nível internacional, pode-se destacar o *Teaching and Learning International Survey* (TALIS) que ao publicar seu primeiro diagnóstico concluiu que “os docentes que recebem mais oportunidades de desenvolvimento profissional trabalham com mais eficiência, os docentes que têm forte convicção sobre os métodos de ensino manifestam comportamento mais colaborativo com os colegas e sentem-se mais eficiente...” (OCDE, 2011, p.8).

Dentro do histórico do marco legal e na revisão da literatura que aborde a avaliação de desempenho na administração pública brasileira em nível federal, desenvolvemos a pesquisa sobre o processo realizado no Colégio Pedro II com docentes em estágio probatório.

METODOLOGIA

A pesquisa adotou como metodologia a pesquisa de campo, aplicada a uma amostra categorizada e definida de forma intencional, selecionando-se os docentes em estágio probatório do Colégio Pedro II que estão em exercício no período entre 1 a 3 anos. O problema da pesquisa consiste em identificar: De que forma se estabelece a relação entre o objetivo do instrumento de avaliação de desempenho e o trabalho dos docentes em estágio probatório no Colégio Pedro II?

Para os objetivos da pesquisa foram elencados.

Objetivo Geral:

- Avaliar até que ponto o documento que serve de instrumento de avaliação de desempenho de docentes em estágio probatório reflete sobre o trabalho dos docentes.

Objetivos Específicos:

- Analisar o impacto da avaliação na melhoria do desempenho do docente.
- Examinar o papel do documento usado no processo de avaliação.
- Identificar os critérios da avaliação de desempenho

Realizou-se através de entrevista com perguntas qualitativas referentes ao objetivo da pesquisa, que foi levantar informações sobre o processo de avaliação de desempenho.

De acordo com Vergara (1998, p.45), a pesquisa de campo “é a investigação empírica, realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno, ou que dispõe de

elementos para explicá-los”. Para essa autora, a realização desse tipo de pesquisa pode ser através de entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação direta. Assim sendo, foram convidados oito docentes para participarem do grupo focal, onde conforme Oliveira, A.A.R. et al (2007) “os grupos focais caracterizam um método que está cada vez mais se evidenciando nos estudos organizacionais de caráter qualitativo” e ainda segundo o mesmo autor “essa ferramenta pode ser interessante quando se necessita ganhar tempo e utilizar baixos investimento de recursos financeiros”.

A entrevista foi realizada no dia 05 de abril de 2017, no Campus Realengo II, em sala fechada e dirigido por duas pessoas: o moderador do grupo (o pesquisador) e outra pessoa que gravou e anotou os dados para após fazer as devidas transcrições. O moderador, através de um roteiro pré-avaliado e convalidado por dois docentes e seu orientador, levantou os assuntos relacionados a ADI através de técnicas de investigação para buscar opiniões, experiências, ideias, observações, preferências, necessidades e outras informações relevantes ao tema. A sessão durou cerca de duas horas, com seis tópicos de discussão com o objetivo de captar informações a respeito do tema.

Para a análise de dados, foram utilizados a técnica de análise de conteúdo que nos últimos anos, segundo Monzato, A.R. et al (2011) “vem tendo destaque entre os métodos qualitativos ganhando legitimidade”.

Nesse sentido, para alcançar o objetivo da pesquisa, foi necessário definir categorias de análise, conforme Monzatto, A.R. (2011),.

RESULTADOS PRELIMINARES

1ª) “A avaliação do desempenho é considerada por muitos teóricos um instrumento que impulsiona o sistema de gestão de pessoas com os objetivos institucionais. Para isso, é preciso que o docente conheça a missão, a visão e os valores da instituição. Na sua visão, ocorre a avaliação de desempenho em sua instituição? Esse sistema de avaliação está relacionado a missão, visão e valores do CPII”?

A primeira pergunta praticamente dividiu a discussão em dois temas: como é percebido os critérios de avaliação desenvolvidos no instrumento usado pela instituição e a inserção da missão, valores e visão no instrumento de ADI.

Quanto aos critérios de avaliação, os docentes entenderam que não há conhecimento prévio deles pelos servidores. O instrumento é apresentado pronto, sem nenhum tipo de discussão, apesar do grande número de documentos entregues na posse os critérios da ADI não estão definidos.

Quanto à missão, valores e a visão da instituição os docentes consideram que somente é possível identificá-los no site oficial do Colégio Pedro II. Perceberam, também, que o instrumento de avaliação não esta em consonância a esses, ficando

restrito apenas ao desempenho profissional, o que dificulta a construção do documento, pois não há discussão. Esse procedimento dificulta a estratégia gerencial, pois segundo Carvalho e Nascimento (2004), “a ADI torna-se parte atuante da estratégia gerencial, cujo propósito central é conseguir que os membros da equipe de trabalho orientem seus esforços no sentido dos objetivos da empresa”.

2ª) “ O TALIS¹ realizou um diagnóstico sobre os ambientes de aprendizagem na escola e a condição de trabalho dos professores, concluindo que os docentes que recebem a oportunidade de desenvolvimento profissional trabalham com mais eficiência. "Você percebe esse tipo de oportunidade no seu ambiente escolar”?

Os respondentes concordam com o primeiro diagnóstico publicado pelo TALIS que conforme relato da OCDE (2011, p.8) concluiu que os docentes que recebem mais oportunidades de desenvolvimento profissional trabalham com mais eficiência. Foi citado que existe uma diferença sobre as oportunidades entre o Colégio Pedro II e as escolas da rede municipal e estadual. Dentre as diferenças destacam que no CPII, a carga horária é flexível e o plano de carreira proporciona um estímulo financeiro ao professor, fato que não ocorre com os professores do estado e município do Rio de Janeiro. Apesar do Colégio fomentar a pesquisa, eles entendem que deveria ser ampliada, possibilitando projetos para além da Instituição.

3ª) "A avaliação de desempenho pode proporcionar a organização e formação de grande importância no desenvolvimento de estratégias, pois poderá identificar possíveis *gaps* (lacunas) dos servidores que poderão ser selecionados com um treinamento específico. O Colégio Pedro II oferece algum treinamento durante o estágio probatório aos seus docentes? Em caso positivo, esse treinamento auxilia o seu desempenho escolar?"

Segundo a teoria de Gil (2001) um instrumento adequado de avaliação possibilita identificar possíveis fragilidades dos colaboradores, podendo ser supridas por um treinamento específico. Os professores do grupo focal responderam que não existe treinamento na fase de estágio probatório e que o instrumento usado na ADI do CPII não identifica se há necessidade de treinamento, contrariando, assim, a teoria de Gil. (2001).

¹ "A população alvo do TALIS é composta dos professores dos anos finais ensino fundamental e seus diretores de escolas públicas e privadas para orientar o desenvolvimento dos instrumentos tratados e especializados no assunto, é um consórcio internacional de pesquisa e o CDE desenvolveu um arcabouço conceitual para TALIS e o arcabouço é baseado no conceito de condições efetivas de ensino e aprendizagem. Começou em 2008 em 24 países, com foco nos anos finais do ensino fundamental. Fonte: OCDE (2011).

4ª) "Como você percebe a avaliação de desempenho no Pedro II? Ela é objetiva? Com a pontuação em funções dos rendimentos dos alunos? É subjetiva? Ampliada através de fatores como materiais didáticos utilizados, os projetos implantados, os programas inseridos no sistema educacional e desenvolvimento dos professores? Ou outros?"

Segundo Silva (2014), A ADI docente tem seus escores baseados em função do rendimento dos alunos (avaliação objetiva), o que segundo Graça (2011) deveria ser também uma ADI subjetiva e ampliada a vários fatores como os materiais didáticos utilizados, projetos implantados, os programas inseridos no sistema educacional, o desenvolvimento dos professores e das próprias instituições educativas. Os respondentes nessa questão avaliaram que a ADI no CPII não atende aos quesitos nem objetivos e nem subjetivos, demonstrando que a ADI está inadequada aos critérios de avaliação vigente.

5ª) "Dependendo da forma como ocorre a avaliação de desempenho docente poderá inibir o desenvolvimento profissional, faz-se necessário que a avaliação de desempenho associe os resultados da avaliação aos interessados de forma positiva, enfatizando o potencial do docente em sua atividade profissional. Como você se sente sendo avaliado no Colégio Pedro II, inibido ou estimulado? Sua avaliação de desempenho reflete a sua condição profissional?"

Segundo os respondentes, a ADI do CPII, não possui potencial estimulador e sim inibidor e até constrangedor. O grupo focal entendeu ainda que o viés da ADI está mais relacionado a uma forma de "instrumento de poder" durante o estágio probatório. Essa relação é confirmada pelo autor Perrenoud (2012, p. 43) quando afirma que "dependendo de como ocorre, a avaliação pode até inibir o desenvolvimento profissional..." e ainda que a AD é definida "como uma prática de avaliação inscrita nas regras de funcionamento de uma organização, e que, conseqüentemente se impõe a seus membros".

6ª) A avaliação de desempenho no Colégio Pedro II prioriza características de mérito profissional, você considera que poderia ser discutido primeiro localmente pela equipe da escola onde se possa julgar seu contexto de trabalho?" Porque assim, a avaliação é meritocracia então você considera que seria melhor ela ser discutida primeiro aqui na escola?

Os respondentes avaliaram que o instrumento de ADI no CPII, não possui normatização e também não é discutido pelos pares. Segundo Bauer (2014), a avaliação de um docente baseada no mérito, deveria analisar suas habilidades cognitivas sobre sua disciplina, da clareza de sua comunicação com os alunos e outros itens pedagógicos. O ideal, segundo a autora Graça (2011) seria a definição de

critérios de julgamento baseados no mérito, supondo-se o foco da ADI nas habilidades individuais do professor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como o objetivo desta pesquisa foi o de identificar fatores que possam concorrer para uma avaliação incorreta de docentes em estágio probatório do Colégio Pedro II, foi feito um grupo focal com 8 (oito) docentes nesta situação, onde foi analisado o documento que é atualmente utilizado pela Instituição para avaliação de desempenho desses docentes.

A análise do conteúdo das respostas do grupo focal destaca que o documento usado para a avaliação do docente é pouco eficiente. É um documento onde os critérios não são claros ou ficam restritos a aspectos meramente administrativos para identificar se é possível a continuidade ou não do professor na Instituição. Não avalia o docente de forma ampla como, por exemplo, se ele está alinhado com a Missão, a Visão e os Valores do Colégio Pedro II,

Foi também observado que o documento é mal dimensionado, podendo ser injusto, como no caso de o docente ter grau 6 (seis) na avaliação o que corresponde a “satisfatório” na tabela, mas indica a sua reprovação no estágio.

Outro fator importante é que os professores relatam que não tem contato com os seus avaliadores

Avaliar é um processo delicado que deve ser dinâmico e com critérios bem definidos de forma que o avaliado e os avaliadores possam ter segurança de desenvolver um processo que seja útil para a Instituição e não seja constrangedor para os atores envolvidos no processo.

Na visão de MacGregor (1972) talvez devêssemos alterar a ênfase de avaliação para análise, assegurando uma abordagem mais positiva. Na análise do debate que aconteceu no grupo focal verifica-se que o Colégio Pedro II usa um instrumento, que não é para ser administrativo, de forma administrativa. Se superarmos a avaliação como uma ferramenta administrativa, poderemos desenvolver uma análise mais holística dos docentes em estágio probatório. A ADI não deve apenas ter como objetivo identificar pontos fracos, mais os pontos fortes dos docentes à partir da análise de suas potencialidades. Avaliar por objetivos pode ter resultados imediatos, mas não definitivos, criando para a Instituição dificuldade no desenvolvimento de Equipes.

Após a análise dos resultados entendemos que o Colégio Pedro II deve criar critérios para que avaliadores e avaliados desenvolvam o processo de avaliação que analise o desenvolvimento das ações pedagógicas do professor e não apenas se ele é cumpridor das normas administrativas e disciplinares do Colégio. Que avaliação seja feita com a participação do professor e sua equipe, garantindo uma percepção da

importância das ações desenvolvidas em cada período do estágio probatório pelo docente avaliado, de forma a atender aos objetivos da instituição e possibilitando ao profissional demonstrar seu potencial e capacidade de desenvolver projetos tendo, desta forma, uma avaliação mais justa do seu desempenho.

A eficácia do instrumento de Avaliação de Desempenho exige muito cuidado, ele deve ser dinâmico, com critérios passíveis de análise e discussão, sendo sempre atualizados, de forma a atingir os objetivos para o qual foi construído.

REFERÊNCIAS

BARDANO, Maria de Fátima F.M.M.; VILLARDI, Beatriz Q. Avaliação de desempenho como ferramenta de gestão de pessoas. XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU. Mar del Plata, Argentina, 2015.

BAUER, A., SOUZA, S.Z. Avaliação e carreira docente: iniciativas da rede de ensino estadual de São Paulo. Revista E-curriculum, São Paulo ;2013.

BEER, Michael; RUSH, Robert A. Crescimento dos funcionários através do gerenciamento. 1976.

BOXXAL, Peter; PURCELL, John. Strategy and Human Resource Management, 2 ed. New York; Palgrave, 2003.

BUERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de Pessoas em Organizações Públicas, 2 ed. Caxias do Sul: Educs,2007.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. Gestão de Competências e Gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.41,n1, p 8_15, jan./mar.2001

BRASIL Constituição Federal de 1988. Presidência da República.

____Lei 12772 de 28 de dezembro de 2012. Presidência da República.

____Presidência da República. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado

____Lei nº 11784, de 22 de setembro de 2008. Presidência da República.

____Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. A democratização das relações de trabalho: um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas na Administração Pública Federal. Brasília: MPOG, 2009.

____ DECRETO nº 7133, de 19 de março de 2010. Presidência da República.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. Administração de Recursos Humanos

GIL., Antonio Carlos. Gestão de pessoas : enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAÇA, A., Duarte, A.P., LAGARTIXA, C., Tching, D., Tómas I., Santos, R (2011) Avaliação de desempenho docente: um guia para a ação. Lisboa. Lisboa editora S.A,

LEVINSON, Harry. Avaliação de que desempenho? 1976.

MACGREGOR, Douglas. Uma análise apreensiva da avaliação de desempenho. 1972.

NOGUEIRA et. al. Avaliação de desempenho docente no Brasil: desvelando concepções e tendências. Linhas críticas. Brasília, 2013.

OBERG, Winston. Torne a avaliação de desempenho relevante. 1972

OCDE, T. (2011). Inquérito internacional sobre ensino e aprendizagem,

OLIVEIRA, A.R. et al . O processo de construção dos grupos focais e suas exigências metodológicas – ANANPAD – XXXI Rio de Janeiro – 2007

OLIVEIRA, Fabiana Cyrino et. al. A percepção dos servidores sobre a avaliação de desempenho no setor público. 2013

PERRENOUD, P. E se a avaliação institucional paralisasse o desenvolvimento profissional? Porto Alegre : Penso, 2012, p; 42-53

VELASCO, Simone Maria Vieira de; SILVA, Marcelo Tapajós. Sistemática da avaliação de desempenho na administração pública federal. IV Congresso Consad de administração pública. Brasília, 2011.

VROOM, Vitor H. Gestão de pessoas, não de pessoal. Editora Campus,1997