



Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação

ISSN: 0104-4036

[ensaio@cesgranrio.org.br](mailto:ensaio@cesgranrio.org.br)

Fundação Cesgranrio  
Brasil

Becker Reifschneide, Marina

Considerações sobre avaliação de desempenho

Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, vol. 16, núm. 58, enero-marzo, 2008, pp. 47-58

Fundação Cesgranrio

Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=399537956004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# Considerações sobre avaliação de desempenho

■ Marina Becker Reifschneider\*

---

## Resumo

O objetivo deste artigo é oferecer uma visão geral do processo de avaliação de desempenho: significado, obstáculos a implementação e efetividade, benefícios, problemas, abordagens, práticas e componentes essenciais, com foco especial na avaliação de professores. Ênfase é dada ao desenvolvimento de indicadores de desempenho. Para finalizar é apresentada uma proposta de avaliação que leva em consideração os tópicos discutidos, delineando as principais fases e participantes do processo. Espera-se demonstrar que esse processo, essencial para a saúde institucional e para a qualidade de seu serviço e produto, deve ser participativo, dinâmico e sujeito a constantes revisões.

**Palavras-chave:** Avaliação. Desempenho. Educação. Qualidade. Professores.

## Considerations on performance evaluation Abstract

*The purpose of this article is to offer a comprehensive view of the performance evaluation process: meaning, barriers to implementation and effectiveness, benefits, problems, approaches, practices, and essential components, focusing on teachers' evaluation. Emphasis is given to the development of performance indicators. Finally, an evaluation proposal which takes into consideration the topics discussed is presented, delineating the main phases and participants of the process. We expect this article shows that this process, which is essential to the institutional health and to the quality of its services and products, should be participative, dynamic, and open to constant revisions (reviews).*

**Keywords:** Evaluation. Performance. Education. Quality. Teachers.

## Consideraciones sobre evaluación de desempeño Resumen

*El objetivo de este artículo es ofrecer una visión general del proceso de evaluación de desempeño: lo que significa, obstáculos en su implementación y efectividad, beneficios, problemas, abordajes, prácticas y componentes esenciales, con enfoque especial en la evaluación de profesores. Se da énfasis al desarrollo de indicadores de desempeño. Al final se presenta una propuesta de evaluación que considera los tópicos discutidos identificando las principales fases y participantes del proceso. Se espera demostrar que este proceso, esencial para la salud institucional y para la calidad de su servicio e producto, debe ser participativo, dinámico y sujeto a constantes revisiones.*

**Palabras clave:** Evaluación. Desempeño. Educación. Calidad. Profesores.

---

\* ABD; Touro University International, Cypress, CA. E-mail: marina.reifschneider@gmail.com

Cada vez mais a qualidade de serviços e produtos é reconhecida como essencial para o desenvolvimento, tanto individual quanto institucional. Dada a importância de se determinar qualidade, este texto procura sensibilizar instituições, em especial as educacionais, para a necessidade de se adotar em políticas de avaliação.

Na área de educação a qualidade de ensino está claramente relacionada à qualidade dos professores. 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). Nos Estados Unidos, desde a promulgação da lei *No Child Left Behind* (HOFF; KELLER, 2007), há cinco anos e meio, 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.

O processo de avaliação é discutido a partir de uma discussão de seu significado. Também são discutidos os conflitos causados pela avaliação e obstáculos à eficiência do processo. Um conciso histórico de métodos de avaliação é apresentado, passando dos tradicionais à avaliação participativa por objetivos (APPO) e ao *feedback* de 360 graus.

Especial ênfase é dada à avaliação de professores, sem, no entanto, esquecer a importância de se avaliar a gerência ou direção. O tópico de indicadores de desempenho também é discutido, e sugestões para o desenvolvimento de indicadores de desempenho de professores e para o estabelecimento de objetivos específicos são apresentadas. Para finalizar é apresentada uma proposta de avaliação que leva em consideração os tópicos discutidos. Um gráfico delinea as principais fases e participantes do processo e facilita a visualização do processo apresentado.

## Porque avaliar

De acordo com Drucker (1989), toda organização sofre da constante tentação de permanecer em uma mediocridade segura; logo, o primeiro requisito para a saúde organizacional é a demanda por alto desempenho. Drucker também alerta para o perigo de se confundir insucesso com baixo desempenho; pois o funcionário medíocre é aquele que não se arrisca, se restringindo ao desempenho seguro e conformista. Ele nos lembra que desempenho é o balanço de sucessos e insucessos. 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.

Atualmente, do ponto de vista administrativo, os dois principais propósitos do processo são auxiliar o administrador a avaliar desempenho passado e a promover o desenvolvimento de pessoal (REDMON, 1999); contrário do que se fazia até meados da década de 80, quando a maior parte dos sistemas de avaliação se preocupava somente com desempenho passado e não com potencial futuro (FIDLER, 1989). Estudos indicam que avaliações de desempenho trazem quatro benefícios principais: maior alinhamento entre metas pessoais e metas institucionais, melhora no processo de supervisão, incremento da comunicação entre supervisores e funcionários e uma maior abrangência do próprio processo de avaliação (KERSTEN; ISRAEL, 2005).

## O que é avaliação de desempenho

Quando se fala em avaliação de desempenho, deveria estar subentendido o processo sistemático de coleta de dados, orientado por critérios pré-estabelecidos e conhecidos por aqueles que serão avaliados, o que permite a formação de um julgamento de valor baseado em evidências (ROGERS; BADHAM, 1994) e a tomada de decisões relativas a desenvolvimento pessoal e planejamento. Este processo requer que funcionários participem da elaboração de indicadores e da coleta de dados que demonstrem seu desempenho.

Entretanto, freqüentemente, ao invés de uma avaliação de desempenho, o que se faz é simplesmente um julgamento de valor sem base concreta, sem critérios definidos ou válidos, freqüentemente comunicado *post factum* ao funcionário. É exatamente essa atitude, decorrente da falta de preparo e entendimento do processo por parte de gerentes e da falta de estrutura institucional para avaliação e treinamento que leva à insatisfação dos funcionários.

## Avaliação em instituições de ensino

A avaliação de desempenho em instituições de ensino, principalmente de ensino superior, apresenta desafios particulares. Fidler (1989) identifica sete áreas que dificultam o processo nestas instituições: 1) dificuldade em se gerenciar pessoal profissional, conhecido por sua independência; 2) falta de clareza quanto aos objetivos institucionais; 3) incerteza quanto a recompensas; 4) dificuldade de se avaliar ensino, já que pesquisadores, professores e alunos não concordam quanto aos critérios indicativos de um 'bom ensino'; 5) muitos níveis de supervisão; 6) falta de tempo e 7) falta de infra-estrutura organizacional. Além disso, a prática sistemática de se observar em aulas, comum na avaliação de professores, também não tem correspondência direta em outras profissões (FIDLER, 1989).

## Avaliação e conflito

A literatura na área identifica um conflito básico entre os objetivos da organização e do funcionário em relação à avaliação de desempenho (BEER, 1986 apud FIDLER, 1989). De acordo com Beer, a organização deseja que os funcionários sejam receptivos a informações negativas para que possam melhorar seu desempenho, enquanto os funcionários desejam confirmar sua imagem positiva e obter recompensas. É preciso então estar atento à possibilidade de que, para obter uma boa avaliação, funcionários muitas vezes recorrem à autopromoção e à bajulação; o que, infelizmente, costuma dar resultados (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). Este fato reforça a necessidade de se estabelecerem critérios objetivos de desempenho.

Para o gerente, a avaliação tem duas instâncias, uma formativa, que visa à melhoria de processos e desempenho futuro e outra somatória, que visa à avaliação de desempenho passado; esse duplo propósito do processo de avaliação é fonte de controvérsia entre estudiosos (REDMON, 1999). O fato de a avaliação de desempenho influenciar recompensas (pagamento e reconhecimento), carreiras (promoção, demissão e reputação), assim como a auto-imagem do funcionário, impede que este esteja aberto ao diálogo franco necessário a sua avaliação e desenvolvimento pessoal (BEER, 1986 apud FIDLER, 1989). O conflito entre objetivos orga-

nizacionais e pessoais é maior quando o funcionário tem um desempenho consistentemente abaixo do desejado; situação que pode requerer entrevistas disciplinares (FIDLER, 1989). Fidler também alerta para o fato de que inevitavelmente um processo de avaliação indicará uma minoria com desempenho insatisfatório e que a tentação de se evitar o problema para se manter boas relações é grande; mas esta atitude é somente paliativa e pode minar todo o processo. É preciso lembrar que desempenho insatisfatório também pode ser devido a falhas institucionais e/ou de gerenciamento, ou a influências externas, e não só a deficiências do funcionário (STEINMETZ, 1985 apud FIDLER, 1989).

## Sugestões para minimizar conflito

De modo a diminuir o conflito entre objetivos organizacionais e pessoais, uma série de medidas é recomendada (BEER, 1986 apud FIDLER, 1989):

- separação entre avaliação formativa e somatória, adotando-se dois processos distintos separados no tempo por seis meses;
- escolha de critérios apropriados de avaliação; descrição abrangente e precisa de funções; declaração objetiva e mensurável do desempenho esperado; e descrição clara das habilidades, conhecimento e características pessoais esperadas;
- reconhecimento de diferenças individuais no desenho de sistemas de avaliação, já que, por exemplo, funcionários novos podem precisar de avaliações mais freqüentes;
- avaliação de baixo para cima; isto é, permitir que os funcionários também avaliem o desempenho de seu supervisor, o que ajuda a quebrar barreiras;
- uso apropriado de estilo de entrevista que leve o funcionário a reconhecer que deve melhorar seu desempenho ou que promova uma maior comunicação entre supervisor e funcionário e conduza à mudança de atitude deste.

## Obstáculos à eficiência do processo

São diversos os fatores que podem interferir na eficiência de um processo de avaliação, a começar pelo próprio processo escolhido. Um problema básico é a importação de sistemas de uma organização a outra; o que raramente funciona de modo satisfatório. Davis (2007) nos lembra que o fato de uma prática funcionar bem em um contexto não significa que funcionará em outro.

Outros obstáculos são a falta de comprometimento por parte dos gerentes; ausência de medidas que dêem prosseguimento ao processo, tais como treinamento; tempo necessário; restrições inerentes ao modelo de avaliação adotado e padrões desiguais de avaliação entre avaliadores (LONG, 1986 apud FIDLER, 1989); padrões esses que tendem a ser associados aos níveis de competência dos avaliadores (BRADSHAW, 1996). Outra importante barreira é a inadequação do processo à cultura organizacional (FIDLER, 1989); que, em si, pode desestimular uma avaliação abrangente e honesta, levando a uma erosão do processo (KERSTEN; ISRAEL, 2005).

## Métodos tradicionais de avaliação

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.

Escalas gráficas ou de classificação não levam em consideração cargos individuais e utilizam como fatores de avaliação atitudes e comportamentos valorizados pela organização, tais como pontualidade, assiduidade, lealdade, honestidade, entre outros (CHIAVENATO, 2004). Um formulário que lista os fatores na horizontal e os níveis ou graus de desempenho na vertical é utilizado. Esse método é criticado por sua superficialidade, generalização, subjetividade, rigidez e por reduzir a avaliação a valores numéricos. Entretanto, é um dos métodos mais antigos e utilizados (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

O método de escolha forçada também focaliza aspectos comportamentais, mas utiliza blocos de frases descritivas ao invés de pontuação. O avaliador é forçado a escolher uma frase de cada bloco para descrever o desempenho do funcionário. É de planejamento complexo, não permite comparação nem uma visão global e é pouco conclusivo (CHIAVENATO, 2004). Este método é similar ao de escalas de classificação com indicações comportamentais descrito por Milkovich e Boudreau (2000).

Pesquisa de campo é considerada um dos mais completos dos métodos tradicionais. É composto de quatro fases: entrevista inicial entre gerentes e um especialista em avaliação, entrevista complementar, planejamento de providências e acompanhamento de resultados. O formulário é composto de perguntas que guiam cada fase. Apesar de proporcionar uma avaliação profunda e permitir planejamento para um melhor desempenho futuro, é um processo demorado e caro (CHIAVENATO, 2004).

O método de incidentes críticos se baseia em instâncias de desempenho positivos ou negativos e não em desempenho normal. É parcial e tendencioso (CHIAVENATO, 2004). De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), pode ser incluído como um dos itens de outros métodos de avaliação.

O método de listas de verificação é uma simplificação do método de escalas gráficas, em que o gerente utiliza *check-lists* para quantificar o desempenho do funcionário (CHIAVENATO, 2004). Estas listas indicam comportamentos, adjetivos ou descrições e cada item contribui para a soma que indica o desempenho (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

A observação física é utilizada não só para avaliar o desempenho de trabalhadores manuais e atletas, mas também de outros profissionais, tais como usuários de computador. Nesse caso, esse método tem, inclusive, levado à ação disciplinar ou demissão, nos Estados Unidos, daqueles funcionários que, por exemplo, surfam a Web de modo supérfluo. É também frequentemente utilizada para verificar o uso de drogas (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Relatórios e diários, onde supervisores descrevem o desempenho de funcionários, inclusive pontos fortes e fracos, também são usados para avaliar desempenho (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

## Avaliação participativa por objetivos (APPO)

Os métodos modernos surgiram em reação às limitações dos tradicionais e buscam a participação do funcionário e a melhoria do desempenho. 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.

## 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.

## 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: 1) entrevista de pré-avaliação na qual são discutidos os objetivos e itens a serem avaliados; 2) observação de aula; 3) auto-avaliação, avaliação por alunos e lista de atividades de desenvolvimento profissional; 4) entrevista de revisão de desempenho; e 5) 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.

## 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 1) áreas a serem avaliadas, 2) fontes de informação, 3) meios e modo de coleta de dados, 3) instrumentos de coleta e 4) 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.

## 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.

## Objetivos específicos

Uma vez decididas as funções de ensino ou desempenho profissional a serem avaliados, os objetivos específicos devem ser claramente descritos. Na elaboração dos instrumentos é preciso relacionar os indicadores a esses objetivos. Os indicadores devem ser elaborados de modo a possibilitarem a medida do desempenho. Este é um processo circular, já que a elaboração dos critérios de desempenho pode ajudar a especificar os objetivos. Para que não haja desentendimentos e avaliações subjetivas, sujeitas a simpatias e antipatias individuais, é preciso que o instrumento seja bastante específico.

Por exemplo, na área de 'apresentação da instrução', em um primeiro momento, o objetivo específico 'incrementar a relação entre ensino e trabalho' parece apropriado. Entretanto ele é muito vasto e não mensurável. Para que possamos medi-lo, é necessário que seja expresso de outro modo, como por exemplo: 'usar sites autênticos na língua-alvo relacionados à informática'. Assim, os indicadores poderiam ser os números de sites relevantes utilizados. As notas de desempenho seriam: superior (uso de ao menos um site por unidade); satisfatório (uso de sites em pelo menos 60% das unidades) e insatisfatório (uso de sites em menos de 60% das unidades).

## O processo de avaliação

Vimos assim que a avaliação é um processo complexo composto de diversas fases e que deve envolver supervisores e funcionários. A seguir, é apresentada uma proposta de processo de avaliação que leva em consideração os temas discutidos acima e que incorpora as tendências atuais. O gráfico abaixo procura ilustrar o dinamismo de tal processo.

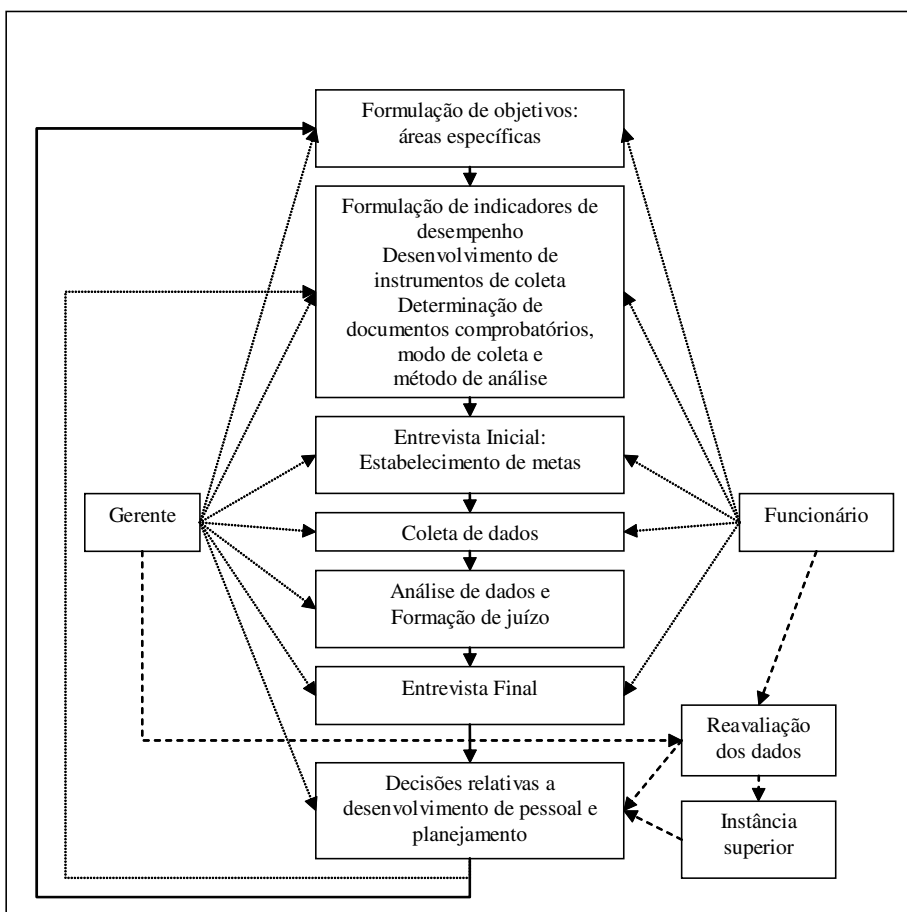


Gráfico 1 - Processo de avaliação de desempenho.

Fonte: o Autor (2007).

As duas primeiras fases são preparatórias, anteriores ao período de avaliação. Na fase de formulação de objetivo é decidido o que avaliar e são determinadas as áreas específicas. Em seguida, são elaborados os indicadores de desempenho e os instrumentos de coleta de dados; determinados os documentos comprobatórios e o modo de coleta, indicando inclusive quem deverá coletá-los. Só então, no início do período de avaliação, é conduzida a primeira entrevista que determinará, mediante acordo entre superior e funcionário, as metas a serem alcançadas por cada funcionário. Os dados são então coletados ao longo desse período, conforme estipulado. O modo como as informações serão avaliadas deve ser determinado antes da coleta de dados para evitar favoritismos. A análise dos dados será feita com base nessa determinação e as metas alcançadas serão comparadas às estabelecidas na primeira entrevista. Durante a entrevista final o funcionário é informado do resultado da análise e, caso discorde, pode pedir uma reavaliação dos dados pelo próprio superior. Se ainda permanecer insatisfeito, uma instância superior, determinada *a priori* para esses casos, pode ser consultada. Decisões relativas a desenvolvimento de pessoal e planejamento deverão ser baseadas nessa análise.

## Conclusão

O processo de avaliação apresentado acima é, ao mesmo tempo, geral e específico. Geral no sentido de que pode ser aplicado a diversos contextos institucionais, e específico no sentido de que aborda todas as etapas consideradas essenciais de acordo com a literatura na área e melhores práticas atuais. Entretanto, mesmos um processo bem estruturado e teoricamente correto não surtirá os efeitos esperados a menos que esforços sejam feitos para que se estabeleça um clima institucional em que gerentes e funcionários o vejam de um modo positivo e não se sintam ameaçados.

A avaliação deve ser vista como uma das principais tarefas administrativas (ROGERS; BADHAM, 1994) já que é um instrumento essencial para a manutenção e melhoria da qualidade do serviço, do produto e da vida na organização. Ela permite localizar “problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento” (CHIAVENATO, 2004). Um processo de avaliação deve, pois, ser implementado de modo sistêmico, abrangendo toda a organização. Deve ser um processo participativo, dinâmico e sujeito a constantes revisões (FIDLER, 1989).

O sucesso ou não de um sistema de avaliação não deve ser determinado a partir de casos individuais, já que o próprio conceito de sucesso é variável. Assim, Bracken e outros (2001) sugerem que se defina como um processo bem sucedido aquele que cria mudanças claras e duráveis de comportamento e/ou desenvolvimento de habilidades em um número suficiente de pessoas, de modo a promover um incremento na efetividade da organização. Podemos então concluir que a avaliação é essencial para a saúde da instituição e para a qualidade de seu serviço e produto.

Espero que a discussão acima e o processo apresentado possam contribuir para que, cada vez mais, as organizações adotem esse instrumento para que possam alcançar seus objetivos institucionais através do desenvolvimento pleno do potencial de seus funcionários.

## Referências

- ASPINWALL, K. et al. Using success criteria. In: BENNETT, N.; GLATTER, R.; LEVACIC, R. (Ed.). *Improving educational management through research and consultancy*. London: Paul Chapman Publishing, 1994.
- BRACKEN, D. W. et al. 360 feedback from another angle. *Human Resource Management*, [S. l.], v. 40, n. 1, p. 3-20, 2001.
- BRADSHAW, L. K. *Alternative teacher performance appraisal in North Carolina: developing guidelines*. North Carolina: ERIC, 1996.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DAVIS, S. H. Bridging the gap between research and practice: what's good, what's bad, and how can one be sure?. *Phi Delta Kappan*, Bloomington, IN, v. 88, n. 8, p. 569-578, 2007.
- 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.
- HOFF, D. J.; KELLER, B. Draft retains quality rules for teachers. *Education Week*, Bethesda, MD, v. 27, n. 3, p. 1-3, Sept. 2007.
- FIDLER, B. Staff appraisal: theory, concepts and experience in other organizations and problems of adaptation to education. In: RICHES, C.; MORGAN, C. (Ed.). *Human resource management in education*. Milton Keynes, UK: Open University Press, 1989.
- KERSTEN, T. A.; ISRAEL, M. S. Teacher evaluation: principal's insights and suggestions for improvement. *Planning and Changing*, Normal, IL, v. 36, n. 1-2, p. 47-67, 2005.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MUCHINSKY, P. M. *Psychology applied to work: an introduction to industrial and organizational psychology*. 3. ed. Pacific Grove, CA: Brooks: Cole Publishing Company, 1990.
- NO child left behind. *Education Week*, Bethesda, MD, 2007. Disponível em: <<http://www.edweek.org/ew/collections/nclb-revisted/nclb-revisted.html>>. Acesso em: 27 maio 2007.

REDMON, K. D. Eric review faculty evaluation: a response to competing values. *Community College Review*, Thousand Oaks, CA, v. 27, n. 1, p. 57-71, Summer 1999.

ROGERS, G.; BADHAM, L. Evaluation in the management cycle, In: BENNETT, N.; GLATTER, R.; LEVACIC, R. (Ed.). *Improving educational management through research and consultancy*. London: Paul Chapman Publishing, 1994.

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. Pittsburgh, Pennsylvania, [S. d.] . Disponível em: < [www.andrew.cmu.edu/user/rs9f](http://www.andrew.cmu.edu/user/rs9f)>. Acesso em: 12 jul. 2007.

THE ASSOCIATED PRESS. Teacher merit pay unpopular. *Teacher Magazine*, 5 July 2007. Disponível em: <<http://www.teachermagazine.org/search.html?q=Teacher+Merit+Pay>>. Acesso em: 12 jul. 2007.

TEACHER performance appraisal system: revised. Disponível em: <<http://www.wresa.org/TPAI%20R%20Sum%20wTitle.pdf>>. Acesso em: 27 maio 2007.

Recebido em: 07/08/2007

Aceito para publicação em: 16/10/2007