

**ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS**

**TÍTULO: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO PARA GESTÃO DE DESEMPENHO  
DOS DOCENTES EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

## Resumo

Gestão de desempenho é o processo dentro do ciclo de Gestão de Pessoas utilizado para comparar os resultados alcançados com os esperados, de forma que os funcionários tenham claro o que é esperado deles, se estão conseguindo atingir as expectativas da organização e as formas de melhoria. É importante ressaltar que Gestão de Desempenho não se limita à etapa de avaliação, pois engloba a etapa prévia de alinhamento de expectativas, onde devem ficar claros aos funcionários os critérios de avaliação, além da etapa de pós-avaliação, onde a organização e os funcionários devem delinear ações de ajustes de desempenho se necessário. A importância da Gestão de Desempenho é significativa em qualquer organização e, quando se trata das universidades, essa gestão tem papel crucial. As universidades têm como principal recurso seus docentes, que são a base do serviço prestado por elas. Ser capaz de gerenciar o desempenho dos docentes faz com que as instituições de ensino consigam agir mais efetivamente sobre o alcance dos seus objetivos. Este artigo propõe então um modelo de Gestão de Desempenho de docentes do ensino superior, incluindo sugestões para cada etapa do processo. Reforça-se que a proposta não é servir como modelo pronto e completo a ser utilizado por qualquer instituição de ensino superior, mas sim como modelo norteador, que possa ajudar a instituição a refletir sobre a Gestão de Desempenho de seus docentes.

**Palavras-chaves:** Gestão de Desempenho; Avaliação de Desempenho; Docentes; Instituições de Ensino Superior.

## **Abstract**

Performance management is the process within the People Management cycle used to compare the results achieved with those expected, so that employees are clear about what is expected of them, whether they are managing to meet the organization's expectations and ways of improvement. It is important to note that Performance Management is not limited to the evaluation stage, as it encompasses the previous stage of alignment of expectations, where the evaluation criteria must be clear to employees, in addition to the post-evaluation stage, where the organization and employees should outline performance adjustment actions if necessary. The importance of Performance Management is significant in any organization and, when it comes to universities, that management plays a crucial role. Universities have as their main resource their teachers, who are the basis of the service provided by them. Being able to manage the performance of teachers makes educational institutions able to act more effectively on the achievement of their goals. This article then proposes a Performance Management model for higher education teachers, including suggestions for each stage of the process. It is reinforced that the proposal is not to serve as a ready and complete model to be used by any institution of higher education, but as a guiding model, which can help the institution to reflect on the Performance Management of its teachers.

**Keywords:** Performance Management; Performance evaluation; Teachers; Universities

## 1. Introdução

Gestão de Desempenho é o processo, dentro do ciclo de Gestão de Pessoas, utilizado para comparar os resultados alcançados com os esperados, de forma que os funcionários tenham claro o que é esperado deles, se estão conseguindo atingir a expectativa da organização e as formas de melhoria. Existem diferentes mecanismos que permitem acordar o que se espera do funcionário, acompanhar o trabalho realizado e corrigir os eventuais desvios.

Com base nessa definição, é importante ressaltar que a Gestão de Desempenho não se limita à etapa de avaliação, pois engloba a etapa prévia de alinhamento de expectativas, na qual deve ficar claro aos funcionários como serão avaliados e com base em quais critérios. Além disso, envolve também a etapa de acompanhamento, em que a organização e os funcionários devem delinear ações de ajustes de desempenho, se necessário.

A importância da Gestão de Desempenho é significativa em qualquer organização e, quando se trata das universidades, essa gestão tem papel crucial. As universidades têm como principal recurso seus docentes, que são a base do serviço prestado por elas. Ser capaz de gerenciar o desempenho dos docentes faz com que as instituições de ensino consigam agir mais efetivamente sobre o alcance dos seus objetivos.

O artigo está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, reforça-se seu objetivo e, em seguida, apresenta-se o referencial teórico sobre o tema, organizado em Gestão de Desempenho geral, aplicada a qualquer tipo de organização e profissionais, e Gestão de Desempenho de docentes, focada em instituições de ensino superior. Em seguida, é apresentado o modelo de Gestão de Desempenho para docentes de instituições de ensino superior proposto pelos autores. Por fim, apresentam-se as considerações finais.

## 2. Problema de Pesquisa e Objetivo

Segundo Martins (2009), a Gestão de Pessoas nas universidades tem papel crucial. As universidades dependem da competência de professores, pesquisadores, técnicos e administradores para alcançarem seus objetivos. Em outras palavras, precisam manter seus profissionais em constante processo de atualização, a fim de assegurar a produção de novos conhecimentos, garantindo a qualidade do ensino que ministram e da pesquisa que realizam (Grillo<sup>1</sup>, 2001, apud Martins, 2009).

Segundo Cunha (2015), apesar de o ensino superior ser um setor conservador no que diz respeito ao seu modo de gestão (como exemplo, a não utilização de recompensa por resultados), tem havido maior preocupação em desenvolver novos métodos de gestão e de motivação dos docentes.

Para isso, é necessário o desenvolvimento de ações voltadas à valorização das pessoas, com vista em torná-las mais eficazes naquilo que fazem, uma vez que o desempenho da organização está diretamente ligado ao desempenho das pessoas que a compõem (Martins, 2009). Dentro desse contexto, é inegável a importância da Gestão de Desempenho nas instituições de ensino superior, pois esse processo serve como *input* para vários outros processos de Gestão de Pessoas, como treinamento e desenvolvimento, movimentações, promoções etc.

---

<sup>1</sup> GRILLO, Antônio N. **Gestão de Pessoas: princípios que mudam a Administração Universitária**. Florianópolis: [s.n], 2001.

Assim, este artigo tem como principal objetivo a elaboração de um modelo de Gestão de Desempenho de docentes que possa ser utilizado em instituições de ensino superior como norteador, com o objetivo de reflexão e melhoria desse processo.

### 3. Fundamentação Teórica

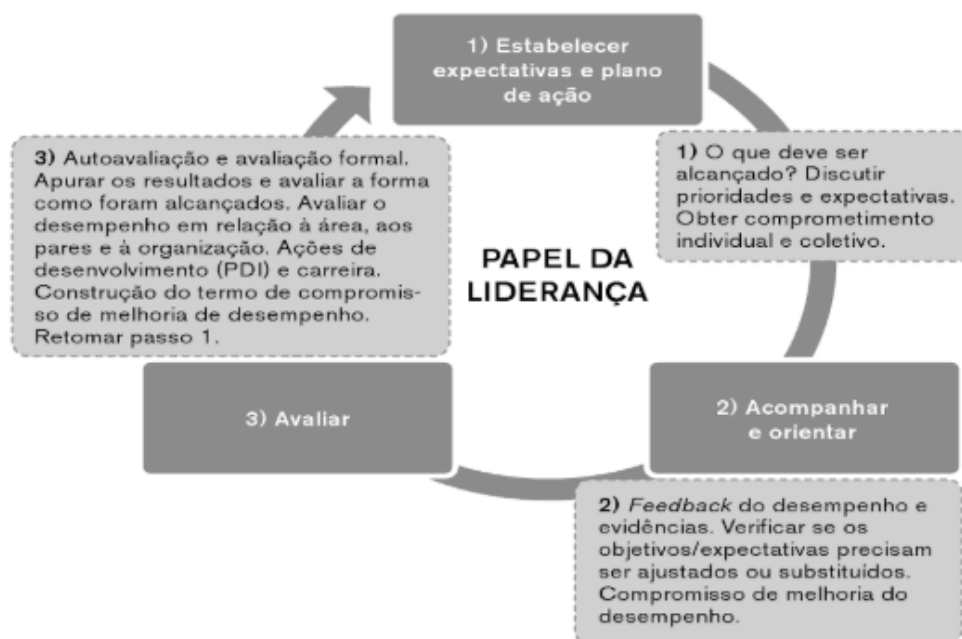
#### 3.1. Gestão de Desempenho

Segundo Orsi e Silva (2014), a Gestão de Desempenho pode ser conceituada como um processo de gestão de expectativas sobre a atuação e/ou os resultados dos indivíduos, da organização e de suas unidades constituintes.

Com base nessa definição, é importante ressaltar que a Gestão de Desempenho não se limita à etapa de avaliação, pois engloba a etapa prévia de alinhamento de expectativas, na qual deve ficar claro aos funcionários como serão avaliados e com base em quais critérios, além da etapa de acompanhamento, em que a organização e os funcionários devem delinear ações de ajustes de desempenho, se necessário.

A Figura 1 representa essas etapas da Gestão de Desempenho.

Figura 1 – Ciclo da Gestão de Desempenho



Fonte: Orsi e Silva (2014).

Para organizar esse referencial teórico, este artigo irá explorar cada uma dessas etapas, a seguir.

##### 3.1.1. Estabelecimento de Expectativas e Plano de Ação

Esta primeira etapa é o momento em que devem ser explicitadas as expectativas que a organização tem em relação ao indivíduo.

Pode-se incluir nesta etapa o alinhamento sobre as atribuições da posição que o indivíduo irá ocupar, com responsabilidades e nível de autonomia. Apesar de

ser um reforço importante em qualquer momento, esse alinhamento se faz essencial principalmente na contratação e quando o funcionário assume uma nova posição.

Além das atribuições da posição ocupada, as expectativas da organização podem abranger também metas para o período, comportamentos esperados e desenvolvimento.

As metas podem ser estabelecidas para um indivíduo, grupo ou unidade organizacional. Segundo Aguinis (2013), bons objetivos devem apresentar as seguintes características: específicos e claros, desafiadores, acordados entre gestores e equipes, significativos para a organização, priorizados, com tempos definidos, possíveis de serem atingidos e amplamente comunicados.

O alinhamento dos comportamentos esperados se refere à disseminação e explicação dos valores e princípios da organização que devem ser seguidos pelos funcionários. Segundo Dutra (2016): “caso o resultado tenha sido obtido sem respeitar os valores da organização ou da sociedade, sem respeitar as pessoas ou em detrimento da própria pessoa que obteve os resultados, teremos resultados fugazes, que não se sustentam no tempo”. Os indivíduos precisam ter claros quais os comportamentos aceitos ou não pela organização para o alcance dos objetivos.

Nesta etapa de alinhamento de expectativas, também pode-se incluir o que se espera do indivíduo em termos de desenvolvimento. Segundo Dutra (2016), desenvolvimento é entendido quando a pessoa tem condições de assumir atribuições e responsabilidades de maior complexidade. Nesse momento, o indivíduo pode deixar claras suas expectativas de carreira e, a organização, as possibilidades e requisitos para o crescimento dentro da empresa.

### **3.1.2. Acompanhamento e Orientação**

Segundo Muller (2003), o processo de Gestão de Desempenho sem feedback contínuo é inútil, porque se despende esforço para fazer a medição, mas não se dá à pessoa que realizou a atividade a oportunidade de melhorar.

O acompanhamento e a orientação não devem se restringir aos momentos e ferramentas formais instituídos pelas organizações. O feedback deve ser feito também informalmente, no dia a dia da organização.

Silva (2014) define o feedback como um retorno de informações construtivas sobre um desempenho percebido, com base num quadro de referências pré-estabelecido.

Independente da forma, alguns princípios devem reger um bom feedback, como destaca Silva (2014):

- Deve ser oportuno: o assunto a ser tratado deve ser apropriado para aquele momento.
- Deve ser focado em fatos: ele deve ser descritivo, ou seja, as inconformidades do trabalho apresentado precisam estar visíveis.
- Deve ser específico: o feedback não pode ser genérico.
- Deve ser isento de julgamentos pessoais: o feedback não avalia a pessoa, mas o trabalho que ela fez.
- Deve ser direto: sem intermediários e sem recados indiretos.
- Deve ser natural: não pode ser imposto.
- Deve ser direcionado para um comportamento que o receptor possa modificar.

Para Chiavenato (2009), o feedback deve estar mais orientado para o futuro do que para o passado, uma vez que deve apontar algumas mudanças comportamentais e técnicas, no sentido de melhorar a prestação do avaliado.

O processo contínuo de feedback faz com que a avaliação no final de um determinado período não seja uma surpresa para nenhum dos envolvidos. É um processo que vai se construindo ao longo do período, permitindo ajustes e realinhamentos quando necessário.

### **3.1.3. Avaliação**

Para Orsi e Silva (2014), a avaliação é mais do que uma formalização do processo, é uma parte importante do sistema de Gestão de Desempenho.

Para entender o modelo de Avaliação de Desempenho, algumas perguntas devem ser respondidas: “Para que avaliar?”; “O que será avaliado?”; “Quem irá avaliar?”; e “Como e quando será avaliado?”.

Segundo Stephen (2005), a Avaliação de Desempenho serve a diversos propósitos dentro das organizações, tais como identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento, como critérios de promoções e outras movimentações de carreira, fornecer feedback aos funcionários e também como base para alocação de recompensas. Reforçando essa linha, Hipólito e Fernandes (2013) destacam que os instrumentos de avaliação funcionam como parâmetro de checagem para a orientação profissional e têm um papel importante na comunicação sobre o que a empresa espera delas.

Segundo Dutra (2016), existem duas instâncias utilizadas na Avaliação de Desempenho. A primeira é efetuada a partir de parâmetros previamente estabelecidos, contratados entre líder e liderado ou definidos pela organização. Seu uso é unicamente dedicado ao desenvolvimento da pessoa avaliada. A segunda instância é efetuada para definir remuneração, movimentações ou promoções. As avaliações nessa instância não são mais comparações de pessoas contra parâmetros, mas sim de pessoas contra pessoas.

Afonso<sup>2</sup> (2009 apud Alves, 2016) ressalta que, na Avaliação de Desempenho, o colaborador deve ser observado em suas funções, relacionamentos, atitudes, comportamentos, conhecimentos e responsabilidades, durante um determinado período de tempo.

A avaliação do comportamento envolve, inevitavelmente, uma grande carga subjetiva pela natureza do item avaliado. No entanto, existem algumas maneiras de minimizar a subjetividade, tais como a descrição de comportamentos desejáveis e as avaliações múltiplas ou em comitês. Ao descrever claramente o que a organização entende como prática de determinado valor, as pessoas passam a entender melhor os comportamentos esperados. A avaliação envolvendo públicos diversos (ex.: gestores, pares, subordinados etc.) ou a avaliação em comitê minimiza as possíveis imparcialidades e traz diferentes visões que possam ter exemplos concretos dos comportamentos esperados.

As avaliações de desempenho podem ser feitas por diferentes públicos e a inclusão dessa variedade diminui os efeitos da subjetividade e da parcialidade que podem estar presentes quando o processo é feito apenas por um público. Além da avaliação realizada pelo superior e pelos clientes (internos ou externos), Robbins (2005) ressalta que a avaliação pode ser feita pelos próprios funcionários da organização, pares do funcionário avaliado. As interações diárias entre eles oferecem uma visão abrangente do desempenho do avaliado. Robbins (2005) cita

---

<sup>2</sup> AFONSO, I. L. **Recursos e Percursos para avaliação de desempenho dos docentes**. Lisboa: Plátano Editora, 2009.

também a autoavaliação, na qual os funcionários avaliam seu próprio desempenho, reforçando valores como o autogerenciamento e a autonomia. Dutra (2016) inclui as avaliações efetuadas em colegiados, ou seja, não é o líder avaliando seu liderado, mas um conjunto formado pelo líder, seus pares e sua chefia.

Robbins (2005) ainda ressalta que a Avaliação de Desempenho pode ser feita por meio de questionários, pesquisas de satisfação, escalas gráficas de mensuração e incidentes críticos. A periodicidade da avaliação pode ser mensal, trimestral, semestral ou anual, dependendo dos objetivos e do processo utilizado para tal.

Para Serrano (2011), avaliar desempenho é uma função muito importante dentro da Gestão de Recursos Humanos, pois ajudará no desenvolvimento e na conquista dos objetivos da organização, fornecendo informações que permitirão a tomada de decisões. Serrano (2011) ainda acrescenta que, se o desempenho for inferior ao esperado pela organização, devem ser criadas medidas corretivas. Se for satisfatório ou exceder as expectativas, o funcionário deve ser estimulado, premiado e valorizado.

Depois desta visão geral sobre a Gestão de Desempenho, este artigo passa a tratar da Gestão de Desempenho de docentes em instituições de ensino superior.

### **3.2. Gestão de Desempenho de Docentes no Ensino Superior**

Muita literatura encontrada pelos autores deste artigo trata da Gestão de Desempenho de docentes de forma geral ou focada em ensino fundamental e médio. Apesar disso, muitos aspectos discutidos são adequados aos docentes de ensino superior e, por isso, foram trazidos para este artigo.

Segundo Flores (2009), a literatura neste domínio tem demonstrado a complexidade da avaliação de professores tendo em conta os seus propósitos, processos e efeitos.

Primeiramente, a discussão sobre os propósitos da Gestão de Desempenho de docentes. Segundo Flores (2009), tem-se identificado a tensão entre propósitos formativos, que são aqueles orientados para o desenvolvimento profissional, e sumativos, que são baseados na prestação de contas e orientados para decisões de gestão de carreira. Segundo a mesma autora, há quem advogue a incompatibilidade desses dois propósitos, enquanto outros defendem a possibilidade de incorporar propósitos formativos e sumativos num mesmo sistema de avaliação.

Smith<sup>3</sup> (2005, apud Flores, 2009) identifica quatro funções principais na avaliação: i) como *gatekeeping* (para determinar a entrada do ensino), que se situa no final da formação inicial, tratando-se, sobretudo de uma avaliação sumativa (orientada para a certificação); ii) para a prestação de contas em relação aos diferentes *stakeholders* (agentes educativos), com base nos resultados dos alunos, estando em causa uma avaliação externa em relação ao professor, de carácter sumativo e com feedback limitado; iii) com vista à promoção com efeitos na progressão na carreira, sendo uma avaliação interna e externa, centrando-se no conhecimento e comportamento profissional, tendo um carácter eminentemente sumativo, com vista à tomada de decisão e assumindo, por isso, uma natureza mais formal, mas podendo incorporar uma dimensão formativa através do feedback

---

<sup>3</sup> SMITH, K. **New Methods and Perspectives on Teacher Evaluation**. Who evaluates what and for which purposes? In D. Beijaard, P. C. Meijer, G. Morine-Dershimer and H. Tillema (Eds). *Teacher Professional Development in Changing Conditions*, Dordrecht: Springer, pp. 95-11, 2005.

informativo ao professor (no sentido da melhoria da qualidade das suas atividades profissionais); e iv) orientada para o desenvolvimento profissional, que assume um caráter formativo, informal, contínuo e sistemático, envolvendo o professor na sua autoavaliação.

Em relação ao processo, podemos destacar os critérios de avaliação e a forma como ela acontece.

Segundo Gatti (2014), os fatores incorporados nessas avaliações podem ser de diversos tipos, como assiduidade, comprometimento, capacidade de iniciativa e inovação, aperfeiçoamento constante em conhecimentos, ação didática consistente, aperfeiçoamento nos conhecimentos da área e afins, entre outros. Segundo Gatti (2014), há propostas para essa avaliação que utilizam os desempenhos dos alunos como dado que evidencia a qualidade da atuação do professor.

Para esta proposta, cabe a clarificação dos conceitos de qualidade dos professores e qualidade do ensino, proposta por Darling-Hammond (2008): a qualidade dos professores diz respeito ao conjunto de traços pessoais, destrezas e perspectivas que alguém traz para o ensino, incluindo também determinadas disposições em termos de comportamento, destacando um conjunto de qualidades como a capacidade de comunicação, o domínio do conteúdo, a compreensão dos alunos e da sua aprendizagem e desenvolvimento etc. A mesma autora refere que essas qualidades estão presentes nos padrões adotados para certificação de professores nos EUA, baseados em cinco proposições centrais: i) os professores estão comprometidos com os alunos e a sua aprendizagem; ii) os professores conhecem a disciplina que ensinam e como ensiná-la aos alunos; iii) os professores são responsáveis pela gestão e monitorização da aprendizagem dos alunos; iv) os professores refletem sistematicamente sobre a sua prática e aprendem pela experiência; e v) os professores são membros de comunidades de aprendizagem.

Por outro lado, para Darling-Hammond (2008), a qualidade do ensino vai além da qualidade dos professores, dependendo também das exigências da disciplina, dos objetivos pedagógicos, das necessidades dos alunos num determinado contexto e também das condições em que ele se realiza.

Cunha (2015) classifica os critérios de avaliação em três categorias: no âmbito do ensino, incluindo preparação das aulas, atualização e alinhamento dos conteúdos e técnicas de ensino-aprendizagem utilizadas; no âmbito da pesquisa, incluindo publicações, participações e organização de eventos acadêmicos; e, por fim, no âmbito de outros serviços, que incluem tarefas departamentais, cooperação com os pares, orientações de estágios e projetos etc.

Em relação à forma de avaliação, Gatti (2014) destaca que várias formas podem ser encontradas, podendo ir desde medidas dos conhecimentos dos professores em sua área de atuação e/ou na área pedagógica, em determinados momentos da carreira, até a avaliação por experts no local de trabalho, em formas participativas ou não, a avaliação por chefias ou por pares ou a autoavaliação. Segundo a autora, há críticas a todos esses tipos de avaliação, seja por serem passíveis de ser afetados pela subjetividade dos avaliadores, seja porque traduzem em números aspectos qualitativos de modo arbitrário, seja por outros fatores relevantes.

Muitos dos critérios de avaliação descritos anteriormente podem ser classificados como qualitativos, o que traz, por sua natureza, um grande efeito de subjetividade por parte dos avaliadores. Para minimizar esse efeito, Gatti (2014)



destaca o modelo de elaboração de categorias avaliativas (Danielson<sup>4</sup>, 2010 apud Gatti, 2014), no qual as qualidades subjetivas são passíveis de serem traduzidas em formas válidas e comparáveis de interpretação, por meio de critérios claros e compartilhados. No modelo proposto, destaca-se a abertura da possibilidade de coparticipação ativa do professor nesse processo, em sua preparação, no período de seu desenvolvimento e/ou posteriormente ao seu término, como uma atividade de reflexão quanto aos elementos evidenciados no desenvolvimento da avaliação, para possíveis reposicionamentos. Também aponta para a necessária formação do avaliador.

Magno (2009) destaca a autoavaliação como um importante recurso na avaliação dos professores. Com ela, os docentes podem avaliar seus métodos mais profundamente e também considerar a evolução no longo prazo.

As avaliações de docentes também podem ser realizadas pelos alunos, mas devem ser utilizadas com muito cuidado, pois podem ser influenciadas pelos traços pessoais do docente, relação professor-aluno e a gestão das aulas, que não necessariamente fazem do docente um bom profissional (Magno, 2009). Segundo Cunha (2015), o feedback negativo vindo dos discentes não deve ter consequências punitivas. De acordo com o autor, caso isso seja persistente em diferentes ciclos e turmas, deve-se exigir do professor uma análise dos aspectos a serem melhorados.

Cunha (2015) propõe um sistema de classificação, em que os critérios são pontuados e, após a consolidação, o docente recebe uma classificação: “Insatisfatória”, “Necessidade de Desenvolvimento” ou “Satisfatória”. Segundo o autor, com as classificações é possível identificar necessidades de ações de formação, oportunidades de desenvolvimento de carreira, distribuição de recompensas (salário, bônus, etc.) e promoção ou término de contrato.

Em relação aos efeitos da Gestão de Desempenho, em alguns modelos de avaliação de docentes encontrados na literatura, como o descrito por Martins (2009), o que se percebeu é que o resultado da Avaliação de Desempenho não repercute em outras ações de recursos humanos que não a obtenção da progressão por mérito.

Com base nos conceitos apresentados no referencial teórico e também na experiência dos autores em instituição de ensino superior, propôs-se, então, um modelo de Gestão de Desempenho de docentes para instituições de ensino superior.

#### **4. Proposição do Modelo/Discussão**

Segundo Cunha (2015), cada instituição deve possuir o seu próprio sistema de Avaliação de Desempenho, o que não invalida algumas práticas de *benchmarking*. Dentro desse contexto, o modelo apresentado neste artigo tem como objetivo nortear a discussão nas instituições de ensino superior e não a pretensão de ser um modelo único, a ser seguido à risca, como solução para todo e qualquer contexto.

Para organizar o modelo proposto, foi utilizado o ciclo de Gestão de Desempenho proposto por Orsi e Silva (2014), detalhado no referencial teórico.

---

<sup>4</sup> DANIELSON, C. **New trends in teacher evaluation**. Seminário avaliação de professores da educação básica: uma agenda em discussão. Cesgranrio: Rio de Janeiro, 24 de maio de 2010. Texto-referência de Mesa Redonda – Avaliação de Professores: um modelo em discussão.

Na etapa de **Alinhamento das Expectativas**, a proposta é que o gestor (que pode ser coordenador de curso, diretor ou outro cargo que tenha a gestão direta do docente) e o docente se reúnam para alinhamento das expectativas do período. Dentre essas expectativas, pode-se separar aquelas que são contínuas e/ou permanentes daquelas que são específicas para o período em questão. A categoria de expectativas contínuas/permanentes deve ser muito bem explicada quando o docente inicia o seu trabalho na instituição e reforçada periodicamente. Essa categoria inclui: responsabilidades pedagógicas e administrativas, comportamentos esperados na relação com alunos, pares e superiores e detalhamento dos critérios de Avaliação de Desempenho. Na categoria de expectativas específicas para o período, que deve ser explorada no início de cada período, incluem-se projetos específicos para o período, metas pontuais e cumprimentos de planos de ação eventualmente elaborados na pós-avaliação do período anterior. Durante a etapa, o docente deve ter a oportunidade de expor suas dúvidas, deixar claras suas expectativas de carreira e também negociar a sua participação em metas e projetos. A tabela 1 resume a etapa de Alinhamento de Expectativas com exemplos nas diferentes categorias.

Tabela 1 – Alinhamento de Expectativas (exemplos)

<b>Expectativas contínuas/permanentes</b>	<b>Expectativas específicas para o período</b>
Responsabilidades pedagógicas: planejamento do período letivo (plano de aula); preparação de aulas; utilização de metodologias de ensino-aprendizagem efetivas; avaliação dos alunos etc.	Projetos para o período: participação e organização de eventos na instituição e fora dela; projetos de extensão (se for o foco da instituição); realização de pesquisas (se for o foco da instituição) etc.
Responsabilidades administrativas: cumprimento de horários e prazos; fornecimento de informações adequadas sobre os alunos à instituição (faltas, desempenho etc).	Metas pontuais: desempenho dos alunos em avaliações eventuais (ex.: Enade); número de publicações científicas esperadas; redução da taxa de evasão dos alunos etc.
Comportamentos esperados: relacionamento com os alunos (motivador, incentivador); cooperação com pares e superiores etc.	Plano de ação baseado nas avaliações de períodos anteriores: com base nos resultados de avaliações anteriores, pode-se estabelecer planos de ação, que incluem práticas de desenvolvimento do docente e melhorias específicas.
Detalhamento dos critérios e formas de avaliação.	

Fonte: Autores.

Em relação à etapa de **Acompanhamento e Orientação**, o feedback aos docentes deve ser constante. Não é preciso aguardar as avaliações formais para

orientar os professores; diante de qualquer situação (positiva ou negativa), a conversa entre gestor e docente deve existir, possibilitando, assim, o reforço positivo ou o ajuste necessário. As reuniões de equipe podem servir para o acompanhamento de metas coletivas e andamento de projetos que envolvam mais docentes, mas os feedbacks individuais não podem ser descartados, pois temas específicos de um docente não devem ser expostos à equipe. Cabe ressaltar que tais conversas não precisam ter necessariamente o caráter formal, exigindo planejamentos e formalizações trabalhosas. Elas podem ser informais, desde que a mensagem seja clara. Durante esses acompanhamentos, alguns ajustes das expectativas podem acontecer e, nesse caso, recomenda-se a formalização das novas metas e/ou ações esperadas.

Para organizar a proposta para a etapa de **Avaliação**, foram considerados alguns elementos utilizados por Flores (2009) para descrever o processo de Avaliação de Desempenho de docentes em Portugal. A tabela 2 representa a proposta dos autores deste artigo para a etapa de Avaliação.

Tabela 2 – Modelo proposto para Avaliação de Desempenho

<b>Público avaliador</b>	<b>Aspectos a serem avaliados</b>	<b>Formas de avaliação</b>
Alunos	Conhecimento sobre os conteúdos ministrados	Avaliação anual com escalas gráficas
	Capacidade de repassar conhecimento/Metodologias de ensino-aprendizagem	
	Relacionamento professor-aluno	
	Clareza nas regras e formas de avaliação	
Gestor direto	Cooperação com projetos além da sala de aula	Avaliação anual com escalas gráficas, com complemento da descrição de eventos críticos
	Cooperação com pares	
	Cumprimento de prazos para com o gestor	
	Cumprimento do plano de ação	Acompanhamento do plano de ação
	Andamento/Resultados dos projetos	Apresentação de evidências pelo docente e formalização da pontuação pelo gestor
	Atingimento das metas específicas estabelecidas para o período	

Comissão de avaliação	Publicações científicas (se for foco da instituição)	Apresentação de evidências pelo docente e formalização da pontuação pelo gestor
	Projetos de extensão (se for foco da instituição)	
	Autodesenvolvimento	
Gestores administrativos (ex.: secretaria, diretores etc.)	Qualidade das informações fornecidas pelo docente	Avaliação anual com escalas gráficas, com complemento da descrição de eventos críticos
	Cumprimento dos prazos	
	Assiduidade e frequência	
	Cumprimento das regras internas	

Fonte: Autores.

É de extrema importância que todos os avaliadores tenham claro o que é cada um dos elementos avaliados e o que significa cada um dos níveis da escala. Por exemplo, os alunos devem ter claro o que é nível “Ótimo” no elemento “relacionamento professor-aluno”; a comissão de avaliação deve saber avaliar as publicações científicas (qualidade e quantidade), com base em parâmetros estabelecidos pela própria instituição e, assim, transformar tais avaliações nas pontuações existentes. Cada instituição deverá montar sua escala e explicações de cada parâmetro e nível. A preparação desse material deve ser uma oportunidade de envolver os docentes no processo, que devem participar de tais discussões.

Após as avaliações realizadas pelos diferentes avaliadores, os resultados devem ser consolidados e transformados em pontuação (por exemplo, “Péssimo” em “Cumprimento de Prazos” é equivalente à pontuação “0” e “Excelente” é igual a “5”). Cada instituição poderá dar diferentes pesos ao parâmetro avaliado, permitindo, assim, reforçar as suas prioridades. A pontuação final poderá ser direcionada a um determinado conceito, como por exemplo: de 0 a 10 pontos, conceito “Insatisfatório”, de 11 a 20, conceito “Necessidade de Desenvolvimento” e de 21 a 30, conceito “Satisfatório”. Tais conceitos se fazem necessários para facilitar sua utilização em outros processos de Gestão de Pessoas, como remuneração e promoções, mas não devem ser utilizados como rótulos.

O modelo de Avaliação proposto tem caráter formativo e sumativo. Para que desempenhe adequadamente o papel formativo, as avaliações não devem se limitar às pontuações, mas, principalmente, basear-se em evidências e exemplos reais que possam ajudar o docente a entender quais pontos precisam ser melhorados. Essa avaliação deve ser *input* para a criação de um plano de ação, que envolverá ações de desenvolvimento (ex.: cursos complementares, novas formações, *coaching* etc.) e também ações de melhoria, como exemplo “mudar metodologia de ensino-aprendizagem na Disciplina X”.

Em relação ao propósito sumativo, entende-se que a Avaliação de Desempenho não pode ser tratada de forma segregada aos demais processos de

Gestão de Pessoas. Por isso, os conceitos de desempenho deverão, sim, ser utilizados para priorizar atribuições de aula, basear promoções na carreira e aumentos salariais e até mesmo serem direcionadores para potenciais desligamentos. É importante ressaltar que tais decisões devem levar em conta o histórico de conceitos de desempenho e não apenas um único e pontual, que pode trazer consigo algum viés do momento, seja positivo ou negativo. Utilizando o histórico de conceitos, permite-se que o docente tenha oportunidade de desenvolvimento e também possa mostrar a sua regularidade.

## **5. Considerações Finais**

O modelo de Gestão de Desempenho de docentes proposto pelos autores reforça a importância de não se focar somente na etapa de avaliação, como observado em algumas instituições de ensino. Investe-se tempo e esforços em processos de avaliação trabalhosos, que depois não são utilizados para o desenvolvimento do corpo docente. A etapa de Acompanhamento e Orientação é essencial para que os inputs da avaliação sejam utilizados em prol da melhoria dos recursos humanos, essenciais nas universidades.

Além disso, o modelo propõe a etapa de Alinhamento de Expectativas; não é razoável cobrar dos docentes algo que não foi acordado previamente. Deixar claro o que se espera dos professores e explicar quais os critérios que serão utilizados na avaliação torna o processo muito mais transparente e com maior potencial de sucesso.

O modelo também procura utilizar a visão de diferentes *stakeholders*, incluindo diferentes públicos como avaliadores. Com isso, espera-se minimizar parcialidades e subjetividades quando se restringe a avaliação a um único público.

Os resultados da Gestão de Desempenho, que incluem a melhoria do corpo docente e critérios estruturados para decisões envolvendo Gestão de Pessoas, devem ser superiores ao esforço e complexidade envolvidos no processo para que justifiquem sua implementação.

O modelo proposto neste artigo apresenta limitações que precisam ser destacadas: trata-se de um modelo teórico, baseado em referenciais bibliográficos e na vivência dos autores em instituições de ensino superior, podendo, portanto, não se aplicar a todos os contextos. Como forma de minimizar tal limitação, propõe-se, como trabalho futuro a comparação deste modelo teórico com os processos de Gestão de Desempenho praticados em algumas instituições, podendo, então, entender sua real aplicação.

Reforça-se também que a proposta não é servir como modelo pronto e completo a ser utilizado por qualquer instituição de ensino superior, mas sim como modelo norteador, que possa ajudar a instituição a refletir sobre a Gestão de Desempenho de seus docentes.

## 6. Referências Bibliográficas

- AGUINIS, H. **Performance Management**. 3rd ed. New Jersey: Pearson/Prentice Hall, 2013.
- ALVES, M. P. G. L. **Avaliação de Desempenho**. Relatório como parte dos requisitos para cumprimento do programa de pós-doutoramento em Gestão de Recursos Humanos. Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2016.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CUNHA, L. M. P. T. **Análise dos Sistemas de Avaliação de Desempenho dos Docentes Universitários**: Proposta de um Modelo para o ISEG. 2015. 50 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). ISEG - Universidade de Lisboa, Lisboa, 2015.
- DARLING-HAMMOND, L. Recognizing and Enhancing Teacher Effectiveness: A Policymaker's Guide, in Council of Chief State School Officers. **Strengthening teacher quality in high-need schools - policy and practice**. Washington, DC, 2008.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 2ª. ed., São Paulo: Atlas, 2016.
- FERNANDES, B. H. R; HIPÓLITO, J. A. M. Dimensões de avaliação de pessoas e o conceito de competências. In: DUTRA, J.S.; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. (org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. 1ª. ed – São Paulo: Atlas, 2013.
- FLORES, M. A. L. Da avaliação de professores: reflexões sobre o caso português. **Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa**, v. 2, n. 1. pp. 239 – 256, 2009.
- GATTI, B. A. Avaliação e qualidade do desenvolvimento profissional docente. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 19, n. 2, p. 373-384, jul. 2014.
- MAGNO, C. A Metaevaluation Study on the Assessment of Teacher Performance in an Assessment Center in the Philippines. **The International Journal of Educational and Psychological Assessment**, v. 3, pp. 75-93, 2009.
- MARTINS, B. B.; et al. Os desafios da implementação da gestão do desempenho por competências em uma universidade pública - uma análise relacionada ao desempenho humano nas organizações. In: IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária da América do Sul, 2009, Florianópolis.
- MULLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de projetos**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003.
- ORSI, A.; SILVA, C. Gestão do desempenho no setor público: um panorama das dificuldades e alternativas para seu tratamento. In. **Mérito, Desempenho e Resultados**. São Paulo, 2014.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2005.
- SERRANO, O. Desafios da Avaliação de Desempenho no Ministério da Educação e Ciência: o caso do Instituto Politécnico de Portalegre. 8º Congresso Nacional de Administração Pública (21-22 de nov. 2011) – Desafios e Soluções.

- SILVA, M. Pressões culturais e comportamentais na gestão de pessoas no setor público. *In. Mérito, Desempenho e Resultados*. São Paulo, 2014.
- STEPHEN, R. **Comportamento Organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2005.