



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTONIO MARIZ
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

RENAM LAMARTINE DA SILVA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO
COMPARATIVO COM DOCENTES DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

PATOS – PB

2014

RENAM LAMARTINE DA SILVA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO
COMPARATIVO COM DOCENTES DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Graduação em Administração da
Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento
à exigência para obtenção do grau de Bacharel em
Administração

Orientadora: Prof^ª MSc Simone Costa Silva

PATOS-PB

2014

UEPB - SIB - Setorial - Campus VII

S587a Silva, Renam Lamartine da.
Avaliação de desempenho e competências: um estudo comparativo com docentes de instituições de ensino superior [manuscrito] / Renam Lamartine Da Silva. – 2014.
21 p. : il.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, Universidade Estadual da Paraíba, 2014.

“Orientação: Profa. Msc. Simone Costa e Silva, Coordenação de Administração”.

1. Avaliação de Desempenho. 2. Atuação Docente. 3. Gestão de pessoas. I. Título.

21. ed. CDD 658.312 5

RENAM LAMARTINE DA SILVA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS:
UM ESTUDO COMPARATIVO COM DOCENTES DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Graduação em Administração da
Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento
à exigência para obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Aprovado em 25/02/2014

Prof^a Msc Simone Costa Silva / UEPB

Orientadora

Prof^a. Esp. Erika Campos M de Goés Pires / UEPB

Examinadora

Prof^a Msc Janine Vicente Dias / UEPB

Examinador

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS: um estudo comparativo com docentes de instituições de ensino superior.

RESUMO¹²

Avaliar o desempenho é importante seja qual for a situação, pois assim é possível ter uma visão mais abrangente da realidade atual, podendo criar planos para concorrer no mercado de igual com as demais organizações, pois as mesmas estão em busca do melhor profissional e cabe a gestão de pessoas da organização encontrar e cativá-lo, tornando parte permanente da empresa. A avaliação de desempenho também busca mostrar as qualidades de cada colaborador e aonde ele poderá usá-las de modo que possa proporcionar maior produtividade para a organização e mais reconhecimento das suas competências. Neste contexto, o presente artigo busca analisar como o processo de avaliação de desempenho empregado nas instituições de ensino superior estudadas contribui para o desenvolvimento da atuação dos docentes. Para isso, foi feito um estudo comparativo entre duas instituições de ensino superior apresentando situações para ambas e mostrando como as mesmas se comportam. Trata-se de uma pesquisa descritiva, quali-quantitativa, com aplicação de um questionário respondido por uma amostra de docentes das instituições, Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) e Universidade Federal de Campina (UFCG), ambas localizadas na cidade de Patos/PB. Após a coleta de dados foi possível perceber que a atuação docente sofre sim influência da avaliação de desempenho realizadas pelos alunos e que a referida avaliação precisa de melhorias contínuas para, assim, alcançar o resultado desejado, pois oferece um *feedback* positivo para a organização, contribuindo com o descobrimento de novas habilidades e competências que poderiam estar adormecidas.

Palavras – Chaves: Avaliação de Desempenho; Atuação Docente; Gestão de pessoas.

ABSTRACT

Evaluate the performance is important whatever the situation, because this way is possible to be a vision broader of current reality and it can create plans to compete in the market equality with others organizations, because they are seeking the best professional and it belongs to people management for company find them and attract them, making it permanent part of organization. The evaluate of performance also goes to show the qualities of each employee and where he can use them of way that it brings more productivity to the organization and more recognized of their competences. On this context, the present work seek to analyzes how the evaluate performance process utilized in the institutions of higher education studied contribute to the development of performance of teaching staff. To do so, it was did a comparative study between two institutions of higher education, presenting situations and showing how the same behave. It treat of a descriptive, qualitative and quantitative researches, with application of a questionnaire answered for a sample of teachers of institutins UEPB (Universidade Estadual da Paraíba) and UFCG (Universidade Estadual de Campina Grande), both located in the Patos-PB city. After data collection, it was possible to observe that the actuation of teachers is influenced by the evaluate of performance made by the students and that this evaluate needs continuous improvement to anchieve the desire result, because it offers a positive feedback to the organizations, contributing to the discovery of new skills and competences that can be asleep.

Key-words: Evaluate of performance, Teaching staff performance; management people

¹ Renam Lamartine da Silva

² Email: ren51rl@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

Devido às transformações ocorrentes no mercado e na sociedade, as organizações estão modificando sua forma de agir, buscando os melhores profissionais para sua organização e ainda formulando maneiras para que os mesmos possam permanecer na mesma, diminuindo a rotatividade para assim oferecer um trabalho com qualidade, garantindo sua sustentabilidade no mercado.

Nesta perspectiva, a gestão de pessoas vem evoluindo, assim até 1950 não existia a preocupação com o funcionário, o responsável era o chefe de pessoal tendo como funções apenas tarefas básicas e rotineiras como: controle de frequência, anotar as faltas, cuidar dos pagamentos e era responsável pelas admissões e exonerações da empresa. De 1950 a 1970 começa-se a ouvir o termo Administração de Recursos Humanos, nomenclatura, esta, que vem a substituir a Administração de Pessoal e Relações Industriais (RI). Já a expressão Gestão de Pessoas visa substituir tanto na nomenclatura como na busca de solução para as demandas de excelência organizacional, pois começa a se preocupar com outras questões tais como: comprimento da CLT, Cargos e Salários, Medicina e Higiene dentre outros. A partir de 1970 a Gestão de pessoas passa a se preocupar com outros aspectos, trazendo mais ênfase para a organização dentre eles qualidade de vida, avaliação de desempenho, desenvolvimento organizacional, assim tornando a mesma mais eficiente no processo de lidar com as pessoas. (MARRAS, 2000; VASCONCELOS, 2001).

As organizações estão a cada dia buscando melhorar seus serviços, escolhendo os melhores profissionais para atuar dentro da sua organização, para isso é necessário que a gestão de pessoas busque os melhores colaboradores, que Segundo Knapik (2008,), são alicerces da organização, com sua capacidade, experiências e conhecimento sendo fundamentais para alcançar os resultados esperados.

Dentro da gestão de pessoas, para que possa trabalhar de forma que venha gerar um resultado positivo, com isso passa por fases ou processos que vão interligar as áreas fazendo com que o gestor possa assim possuir uma melhor visão do seu quadro de funcionários esses processos vem a ser: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas (UNIVERSIA, 2005; BELARMINO, 2012).

Assim, inicia-se com o processo de agregar colaboradores, posteriormente, é necessário aplicar, ver onde elas se encaixam melhor trazendo assim melhor rendimento para

a organização, para obter essas informações é necessário que haja uma avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta utilizada para identificar dentro da organização se há necessidade de fazer ajuste de pessoas ou treinamento, buscando aperfeiçoar a atividade dentro da empresa para uma melhor atuação (CARVALHO, 2002).

Com isso a administração pública busca prestar serviços com maior efetividade na expectativa de superar a qualidade anunciada. Neste contexto, a educação, serviço muitas vezes prestado pela administração pública e tão necessária para a criação de novas gerações, torna-se importante para que haja uma forma para avaliar seu desempenho. Tal iniciativa pode ser considerada como uma prática que busca o aperfeiçoamento da atuação tanto da organização quanto do docente. Assim, uma vez avaliado e tendo conhecimento dos resultados, o docente poderá assimilar as informações, reorganizando e preenchendo as lacunas mostradas. Já os gestores poderão trabalhar ações que venham trazer mais melhorias para a classe, pois o profissional da educação necessita de uma estrutura onde possa atuar com condições que façam seu trabalho render mais, melhorando o resultado esperado (HANSEN; SILVA, 2013).

O presente trabalho busca evidenciar os aspectos envolvidos no processo de avaliação de desempenho para melhorar o desenvolvimento da atuação dos docentes. Sendo assim, o presente trabalho guia-se a partir da seguinte questão de pesquisa: **Como o processo de avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento da atuação docente nas instituições de ensino superior Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) e Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)?** Visando evidenciar o problema proposto, tem-se como objetivo geral: Analisar como o processo de avaliação de desempenho empregado nas instituições de ensino superior estudadas contribui para o desenvolvimento da atuação dos docentes. Já como objetivos específicos: - Descrever o processo de avaliação de desempenho dos docentes nestas instituições; - Identificar, na visão dos docentes, pontos fortes e fracos das referidas avaliações de desempenho; - Apresentar a perspectiva dos pesquisados sobre a relação do processo de avaliação de desempenho e a melhoria de sua atuação profissional.

Este trabalho encontra-se estruturado da seguinte maneira: após esta breve introdução acerca do assunto abordado, segue-se o referencial teórico abordando temas que vão desde a gestão de pessoas, a avaliação de desempenho e alguns processos utilizados para operacionalização desta, bem como sobre a atuação docente. A seguir é mostrado o percurso metodológico empregado no desenvolvimento da pesquisa, bem como os resultados alcançados, seguindo-se das considerações finais e referências consultadas durante o estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DOS RECURSOS HUMANOS À GESTÃO DE PESSOAS

As organizações estão mudando a sua forma de pensar e agir, por inquisição da sociedade e mercado, que buscam por melhores produtos e serviços, com esse pensamento amadurecendo querem possuir as melhores tecnologias não as deixam em vantagem das demais, e que o colaborador é peça mais que importante para organização, a gestão de pessoas vem trabalhando de forma que possa encontrar os melhores profissionais agregando-os a organização e fazendo com que eles permaneçam na mesma, criando por resultado das ações uma estrutura equilibrada que venha gerar satisfação para o colaborador e resultados para a empresa.

A Gestão de Pessoas vem mudando a sua forma de agir deixando de ser um simples departamento de Recursos Humanos e passando a ser uma fonte de transformação provocando mudanças, trazendo sustentação e implementação para a mesma, para assim trazer produtividade e buscar a satisfação dos seus colaboradores. Sendo assim, a Gestão de Pessoas apresenta-se com a missão de criar e manter um quadro de funcionários da organização para assim se tornar competitiva dentro do mercado podendo disputar de igual para igual com as demais.

A gestão de pessoas segundo Bukowitz (2002) é caracterizada pela participação, habilitação, implicação e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização que é o Capital Humano que são os indivíduos que a compõe. Sendo assim, Fischer (2001) conclui que o modelo de gestão de pessoas, é como um conjunto estruturado por um alicerce de políticas, práticas, padrões de ações e instrumentos, para criar e administrar comportamentos no ambiente de trabalho. Um dos objetivos da gestão de pessoas é criar uma ponte que possa unir a organização a seus colaboradores, tornando possível um *feedback* entre ambas as partes, formando um resultado que venha a ser positivo, proporcionando visibilidade organizacional e uma imagem de competência, competitividade e solidez para as demais que atuam no segmento.

Neste contexto, uma gestão de pessoas que busca agir de forma eficaz formando uma equipe de qualidade é aquela que faz uma ponte entre a empresa e seus colaboradores, esclarecendo aos funcionários quanto ao seu desempenho e perspectivas profissionais

alinhados aos objetivos organizacionais. Campos (2013) e Mayara (2012) ao descreverem a missão da gestão de pessoas afirmam que a mesma deve mudar a forma de enxergar os colaboradores, aposentando aquela visão desgastada, criando uma nova forma de administrar, visualizando os funcionários como parceiros e não apenas como recursos que podiam ser substituídos quando necessário, e sim como força geradora de lucro, sendo vistos como seres humanos responsáveis e comprometidos com a organização.

Para que a Gestão de Pessoas possa agir de forma fluente ela precisa atuar de forma cíclica a partir de uma perspectiva processual. O processo da Gestão de Pessoas pode ser entendido como um sistema orientado para gerir a organizações com foco nas etapas e, com base nelas, procurar identificar, mapear, analisar, documentar e melhorar continuamente, permitindo a visualização, o entendimento e administração da organização como um todo, tal como um sistema finalizado e conectado. Estes processos podem ser divididos em seis partes que são: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas (DUTRA, 2004; MAYARA, 2012). A Figura 01 apresenta os seis processos da gestão de pessoas, bem como as atividades inerentes a cada um destes.

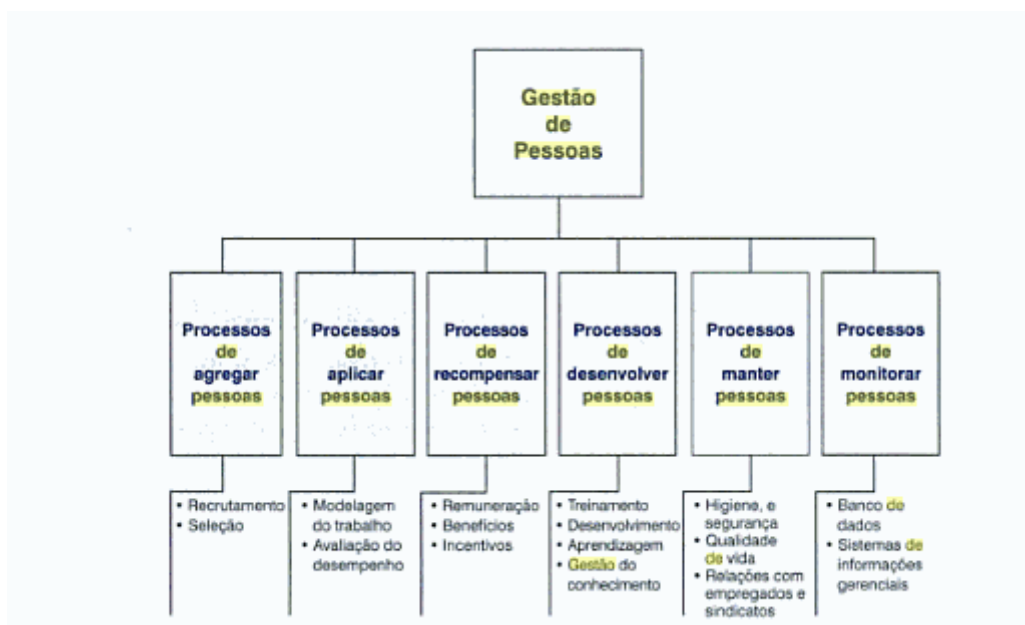


Figura 01: Os processos da gestão de pessoas

Fonte: Chiavenato (2008)

O processo de agregar pessoas é responsável por trazer novos indivíduos para a organização, inclui o recrutamento, a seleção, a integração e a adaptação de novos colaboradores (SILVA, 2009). Com Isso Terra, (2013) traz sua contribuição proferindo que agregar pessoas é a busca pelos profissionais com os requisitos que se equiparem com comportamentos e interesses da empresa para um fortalecimento de um todo.

Já o processo de aplicar pessoas mostra, onde o colaborador irá estabelecer sua atuação profissional, com isso criando condições favoráveis para desenvolver sua personalidade e conhecimentos, buscando um ambiente onde cada indivíduo possa desenvolver melhor seus talentos e competências (FLEURY, 2002). É utilizado para desenhar as atividades que as pessoas hão de realizar dentro da empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Inclui desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação de desempenho (MARTINS, 2007). Este último é o objeto de estudo deste trabalho, ou seja, o atual trabalho terá como foco a avaliação do desempenho.

O processo de recompensar ou renumerar pode seguir caminhos diferentes utilizando-se de forma que aloquem melhor a situação vivenciada tais como fixar salários ou através de benefícios e gratificações (ARAUJO, 2006). Trata-se de recompensar os colaboradores pelas suas habilidades, competências e resultados proporcionados a organização que em contrapartida desenvolvem seus critérios de remuneração que podem ser por habilidades, competências ou resultados Bordenave (2013) considera que recompensar pessoas não vem a ser apenas em questões de pagamentos, ele salienta que as recompensas podem ser intrínsecas tais valorização do serviço prestado, reconhecimento na divisão dos méritos.

Quanto ao processo de desenvolver pessoas, o mesmo possibilita a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos, trazendo um diferencial para si e para a organização (BADO, 2013).

Sobre o processo de manter pessoas, pode-se afirmar que este existe para manter os participantes satisfeitos e motivados e para assegurar condições físicas, psicológicas e sociais de permanecer na organização diminuindo o processo de *turnover*, criando laços à organização (VARGAS, 2004).

Para Moraes, (2013) o processo de desenvolver e de manter deveria ser um só, pois para que se possam desenvolver pessoas é necessário que elas permaneçam na organização, para que a mesma possa oferecer as condições necessárias que o funcionário precise para se desenvolver e ser mais produtivo para a empresa Ademais, o processo de monitorar é utilizado para acompanhar e verificar o andamento das atividades para assim verificar se as mesmas estão atingindo seus objetivos (SILVA, 2009). Oakley (2003) considera o processo de monitorar como um mecanismo criado a partir de um projeto para checar se seus planos estão sendo cumpridos e as metas estão sendo alcançadas para, caso seja necessário, possam acontecer às correções e alocações necessárias.

Nas organizações é interessante que haja uma alocação dos seus funcionários, para que cada colaborador possa contribuir dentro da mesma com aquilo que ele tem de melhor e que mais se identifica, trazendo mais positividade na tarefa que lhe foi designada. Sendo assim, torna-se relevante conhecer melhor o corpo de colaboradores, seus gostos e suas aptidões dentre outros fatores, uma forma bastante interessante que pode ser usada dentro da mesma é a avaliação de desempenho.

2.2 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO: CONCEITOS E PROCESSOS

Dentro das organizações é necessário medir o desempenho para relacionar o resultado atual com resultado planejado. Uma forma para que isso possa acontecer é avaliar o desempenho das atividades e das pessoas que as desenvolvem. Santo (1997) *apud* Hansen (2013, p. 5) descreve a avaliação de desempenho como “um processo de observação, identificação e mensuração dos aspectos quantitativos e qualificativos do trabalho dos colaboradores na organização”.

Brandão e Guimarães (2001) mostram a avaliação do desempenho no trabalho e a apresentam como um subsistema de gestão de pessoas. Na qual envolve atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho, tendo como objetivo principal, como aspecto funcionalista, o aprimoramento do desempenho das pessoas. Neste sentido, a avaliação do desempenho é algo necessário, pois traz uma motivação a mais para o colaborador dentro da organização já que desenvolve uma necessidade do colaborador mostrar suas habilidades para assim ser reconhecido. A avaliação inflama necessariamente as paixões, já que estigmatiza a ignorância de alguns para melhor celebrar a excelência dos outros e também é uma maneira de privilegiar os que estão alcançando as formas e normas exigidas, tornando-se um modelo para os demais (PERRENOUD, 1999).

Com a avaliação do desempenho as organizações podem fundamentar promoções, aumentar salários, transferências e demissões, manter o funcionário informado sobre seus conhecimentos, habilidades, atitudes e necessidades de mudanças e, ainda, permite que os funcionários conheçam o que o chefe pensa sobre seu desempenho (REIS, 2005).

Para que a avaliação possa ser feita é necessário encontrar um método que se enquadre dentro da situação a qual se refere a mesma, para assim buscar o maior proveito e oferecer os melhores resultados. Conforme mencionado anteriormente a avaliação de desempenho tem sua importância na organização no fato que proporciona medir o desempenho de cada colaborador para assim ter uma melhor visão para melhor alocar seus colaboradores.

Assim, existem diversas formas para avaliar o desempenho, e é necessário escolher a que melhor se moldar ao modelo da organização e atender os objetivos para a qual essa avaliação está sendo realizada. O Quadro 02 apresenta um resumo dos tipos de avaliação de desempenho existentes.

Tipo de avaliação de desempenho	
Gil (2012)	Relatórios, Escalas gráficas, Escolha forçada, Distribuição forçada, Avaliação por resultados, Pesquisa de Campo, Comparação binária, Frases descritivas, Auto-avaliação
França (2011)	Avaliação da experiência, Escala gráfica, Escolha forçada, Revisão da avaliação de atividades, Pesquisa de Campo, Incidentes críticos, Comparação aos Pares, Frases descritivas, Auto-avaliação, Avaliação por objetivos, Avaliação por resultados, Padrões de desempenho, Sistema de Graduação, Avaliação de Potencial, Avaliação 360°
Gandon (2005)	Escala de classificação gráfica, Escala de padrão misto, Método de Escolha Forçada, Método do ensaio, Método do Incidente Crítico, Método de lista de verificação Comportamental, escala de classificação Comportamental, Método de classificação comportamental.
Araujo (2009)	Escala gráfica, Observação direta, Lista de Verificação (<i>checklist</i>), Pesquisa de campo, Incidentes Críticos, <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)
Chiavenato (2004)	Indivíduo e Gerente, Equipe de Trabalho, Avaliação 360° graus, Avaliação para cima, Comissão de Avaliação do desempenho, Órgão de RH, Escala Gráfica, Escolha Forçada, Pesquisa de campo, Método dos incidentes críticos, Avaliação participativa por objetivos (APPO)

Fonte : Elaboração Própria, 2013

Atualmente, pode-se dizer que a Avaliação 360 Graus é o método mais empregado pelas organizações em suas iniciativas de aprimorar o desempenho do seu corpo funcional (CHIAVENATO, 2004)

Na avaliação 360°, conhecida também como *Feedback* 360 Graus, *Feedback* com Múltiplas Fontes, e Avaliação Multivisão, o colaborador recebe *feedbacks* simultâneos de diversas fontes ao seu redor (daí o nome 360°). Ele pode ser avaliado por seus pares de trabalho, superiores, subordinados, clientes internos e externos. Neste tipo de avaliação é considerada também a avaliação que o próprio funcionário faz de si mesmo (PERIARD, 2013).

Para Reis (2003) a Avaliação 360 Graus consiste na avaliação onde o indivíduo é avaliado por seu superior, pelos seus pares, ainda por si próprio (auto-avaliação) e até pelos clientes, ao contrário do que acontece nas avaliações de desempenho individual, ou melhor, no modelo tradicional de avaliação de gerente-empregado.

O resultado final da Avaliação 360 graus deverá apresentar as informações necessárias para a assimilação de oportunidades de melhoria no desempenho do funcionário, oferecendo dados para a elaboração de um plano de ação em relação às melhorias individuais e, também, da organização.

Outro método moderno para avaliação de desempenho dos indivíduos na organização é a Avaliação por Competências, a qual segundo Fleury & Fleury, (2011) vem a ser a busca do melhor profissional que venha transformar seu empenho dentro da organização em algo positivo para a mesma, para assim ser recompensado de maneira correta.

Ainda, a Avaliação por competências vem a ser o desempenho avaliado que busca encontrar potencial que possa contribuir para a organização, buscando oferecer um retrato aproximado das competências pessoais (BERGAMINI, 2012).

Nesta perspectiva, vale acrescentar que competência “é o conhecimento, habilidades e atitudes que são diferenciais de cada pessoa e tem impacto em seu desempenho e, conseqüentemente, nos resultados atingidos” (RABAGLIO, 2006, p. 23).

Segundo Medeiros (2008) competência é a combinação de prática e teoria juntos, no desenvolver de determinada tarefa designada. Sendo assim, competência pode ser considerada o saber fazer, a combinação de eficácia e eficiência para que venha a ser produzido com excelência dentro do ambiente da organização relacionada.

E ainda, Le Boterf (1997, p. 267) acrescenta que “competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes de natureza singular”.

Neste sentido, cabe acrescentar que colocar nas referências

O modelo da competência vem substituir a qualificação, um conceito-chave da sociologia do trabalho, caracterizada por ser multidimensional: qualificação do emprego, definida pela empresa a partir das exigências do posto de trabalho; qualificação do trabalhador, que incorpora as qualificações sociais ou tácitas; qualificação operatória (potencialidades empregadas por um operador para enfrentar uma situação de trabalho) e qualificação como uma relação social, resultado de uma correlação de forças capital trabalho (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2001, p. 12).

A avaliação por competências vai de acordo com as exigências do cargo avaliado pela organização, pois existem as características para que o colaborador venha a ter para exercer e desenvolver a atividade exigida. Para trabalhar com a avaliação de desempenho por competências é necessário que a organização faça uma adaptação da sua cultura para assim alocar e recompensar àqueles que são mais capacitados para executar a atividade, e como seqüência, oferecer treinamento para aqueles que mostram potencial para exercer tal tarefa.

Seguindo essa ideia, é necessário conhecer cada profissional nas instituições e medir sua atuação e com isso criar possibilidades de oferecer melhores oportunidades para que ele possa trabalhar e desenvolver sua atuação dentro do ambiente de trabalho.

2.3 ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DOCENTE EM SEU AMBIENTE DE TRABALHO

O profissional precisa a todo momento adaptar-se às mudanças que tanto o mercado e a sociedade vêm sofrendo, acompanhando o surgimento de novas tecnologias e de técnicas que aprimorem o desempenho da atividade que o mesmo exerce.

O modo de aplicar técnicas vem mudando de uma forma crescente, podendo citar o profissional da educação que nos anos 70 empregava um modelo de processo de ensino-aprendizagem em que era passado conteúdo sem se preocupar se o aluno estava assimilando e aprendendo, pois o aluno era visto apenas como uma máquina que devia receber a informação e responder com o resultado esperado, pelo professor. Nesta perspectiva, o nível de diálogo entre as partes era mínimo, dificultando o relacionamento e a produtividade do ambiente, ficando numa escala de baixa produtividade (ALMEIDA, MAHONEY 2007).

Hoje, o modo de atuar na sala de aula que vem sendo adotado pelos docentes é o “grupo de consenso” que segundo Siqueira e Alcântara (2003) vem utilizar o conhecimento formal nas situações diárias para a partir delas criar novos eventos, criando modernos conhecimentos. Dessa forma, o profissional consegue capturar a atenção dos discentes para o assunto abordado, vinculando teoria e realidade junto com a prática.

Uma forma de incentivo foi a busca de professores recém-formados trazendo uma disposição extra para dentro da sala de aula, compartilhando de fontes mais atualizadas de aprendizagem e técnicas consideradas contemporâneas contribuindo para a formação dos alunos (SAMPAIO; MARIN, 2004).

Surgem, assim, novas ferramentas para o auxílio ao professor tais como o computador, trazendo mais agilidade no preparo de suas aulas, tornando-as mais dinâmicas e interessantes para seu público, pois o computador facilita a busca por informações e ajuda na formação do conhecimento dos alunos trazendo mais dimensões a serem exploradas caso o mesmo assunto seja debatido ou pesquisado sem o uso do próprio (VALENTE, 1991)

Outro passo importante que veio com a entrada da informática na educação foi o ensino a distância, vindo a facilitar a situação daquelas pessoas com tempo reduzido provendo um meio de estudar. Sobre o Ensino a Distância, Guimarães (2007, p. 2) afirma que esta “é

uma modalidade de processo educacional com estratégia metodológica que enfatiza a autoaprendizagem. Propicia uma grande participação e interação entre professor e aluno, sendo um meio facilitador do processo de construção do conhecimento”.

A mesma tem o objetivo de

Oportunizar a autonomia do acadêmico na construção do conhecimento e competências, como também, potencializar a interatividade entre professor, aluno e conteúdo da disciplina, ampliando, assim, as possibilidades de acesso à informação e disponibiliza mais um ambiente de aprendizagem, além da sala de aula (GUIMARÃES, 2007, p. 6).

Com todas essas melhorias que vêm surgindo no decorrer do tempo, trazendo mais facilidades no desenvolver das atividades docentes, o professor deve, pois, buscar cada vez se capacitar, para assim oferecer um serviço que seja considerado de qualidade pelos que estão usufruindo deste.

O profissional da área da educação tem de possuir alguns requisitos que envolvam a ética profissional a subjetividade e as relações, para que possa desenvolver suas atividades na área acadêmica, o mesmo deve a todo o momento está buscando novas formas para melhor promover sua atuação dentro de sala, de aula trazendo atratividade para a sua tarefa

Seguindo esse raciocínio pode-se acrescentar que

O papel solicitado ao professor é uma atuação constante, com intervenções para todo o grupo de aula e para cada um dos alunos em particular. Isto é bastante difícil, e, ainda mais, quando é somada à demanda que fazemos do que se deve observar sistematicamente, o processo que os alunos desenvolvem durante a aprendizagem, para poder intervir no mesmo com uma ajuda educativa adequada (BASSEDAS 1996, p.30).

Para Lima (2011) o profissional na área da educação deve ser um facilitador e ao mesmo tempo um empreendedor que vise criar maneira de capturar a atenção de seus clientes, deve possuir um discurso que venha trazer a tona a reflexão dos seus ouvintes e uma postura que lhe proporcione agir nas horas necessárias, fazendo valer o seu papel naquela situação de moldar a postura de um cidadão e oferecer uma educação que possa ser considerada de qualidade.

Oferecer serviço de educação é algo que vem dispor de muita dedicação, uma vez que, por definição, educação significa “um processo de humanização que ocorre na sociedade com a finalidade explícita de tornar os indivíduos em participantes do processo civilizatório e responsáveis por levá-lo adiante” (PIMENTA; ANASTASIOU, 2002, p. 80).

Sendo assim, o profissional da educação deve a todo o tempo buscar o aprimoramento de suas atividades, evoluindo a cada dia e se tornando mais capacitado para exercer tal função que lhe é designada.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Na confecção deste trabalho foi utilizada como metodologia a pesquisa descritiva, pois descreve a melhor forma de avaliar o perfil de cada colaborador, mostrando como a avaliação de desempenho contribui para atuação docente. A pesquisa descritiva, segundo Silva (2005, p. 21), “visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Com isso, foi utilizado um estudo de caso para melhor compreensão do tema escolhido. O estudo de caso é um estudo de natureza empírica que investiga um determinado fenômeno, geralmente contemporâneo, dentro de um contexto real de vida, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto em que ele se insere não são claramente definidas (GIL, 1996).

A pesquisa teve, ainda, um cunho quali-quantitativo, pois descreveu através dos dados recolhidos o resultado questionado para assim, de uma forma uniforme, auxiliar o entendimento da questão levantada. A pesquisa quantitativa, segundo Reis (2008), vem a ser a pesquisa que usa uma quantificação na coleta dos dados e para traduzi-los utiliza de formas estatísticas, buscando maior clareza e diminui ao máximo qualquer interpretação equivocada dos mesmos. Já a pesquisa de cunho qualitativa vem ser a aquisição de dados descritivos resultantes do contato direto do pesquisador com a situação estudada. Ressalta mais o processo do que o produto e preocupa-se em retratar o ponto de vista dos participantes (BECKER, 1997).

O presente trabalho teve como campo de estudo a Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), bem como a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), ambas localizadas na cidade de Patos/PB, na captura dos dados foi utilizado como objeto de estudo a opinião dos docentes de ambas as instituições.

Em relação à coleta de dados esta “é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos” (LAKATOS, 2003, p 165). Neste caso, foi empregado um questionário, o que segundo Cervo (2007) vem a ser a forma de obter as informações de forma mais precisa, pois o próprio entrevistado vai respondê-lo de acordo com sua visão.

O presente questionário partiu da adaptação de dois modelos, sendo eles de Wessling (2010) e Costa (2007) contendo um total de 18 assertivas sendo que 14 perguntas fechadas, 2 fechadas com justificativa e 2 abertas.

Participaram uma amostra de docentes da UEPB composto por 40 professores e 21 docentes da UFCG, somando-se um total de 61 participantes. A mesma foi realizada nos dias 13 e 17 do mês de Dezembro de 2013, sendo que no dia 13 foram obtidos os dados junto aos docentes da UFCG e no dia 17, desempenhada na UEPB, em ambas a forma como foi aplicada foi com a colaboração dos docentes respondendo os questionários de acordo com suas opiniões.

Após a coleta dos dados os mesmos foram analisados e para melhor entendimento dos resultados encontrados, os mesmo foram apresentados por meio de estatística descritiva, tais como média, desvio-padrão, porcentagens, entre outros. Para o tratamento dados obtidos foi o utilizado o programa *Microsoft Excel 2007*, para calcular as informações e sendo demonstrados através de tabelas, gráficos e figuras, para assim oferecer um melhor entendimento dos resultados encontrados.

4 RESULTADOS ENCONTRADOS

Com o intuito de analisar como o processo de avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento da atuação docente, foi aplicado a presente pesquisa em Instituições de Ensino Superior da cidade de Patos-PB, UEPB e UFCG, buscando comparar as reações das distintas instituições.

A Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, (CCEA) campus VII está presente em Patos desde o ano 2006. Atualmente, a instituição conta com 63 docentes, com um total de 1042 alunos matriculados, oferecendo os cursos de Administração, Computação, Física, Matemática e Ciências Exatas, e ainda trabalha com 19 projetos de extensão e 10 projetos de pesquisa.

A Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) está presente na cidade desde o ano de 1980, a mesma possui um corpo docente composto por 116 professores e um total de 1146 alunos matriculados, oferecendo os cursos de Ciências Biológicas, Engenharia Florestal, Medicina Veterinária e Odontologia. Com Pós-Graduações nas áreas de: Medicina Veterinária Ciências Florestais e Zootecnia e contem 16 programas e projetos de extensão.

O presente estudo foi operacionalizado a partir de uma amostra de cada universidade, para melhor visualização e análise dos dados, os mesmos seguem em tabelas, quadros e gráficos. Inicialmente, seguem os dados sócio demográficos de cada instituição dos docentes que participaram da presente pesquisa.

UEPB			UFCG	
Gênero	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
	55%	45%	75%	25%
Idade	20 a 30 anos	27,5%	20 a 30 anos	5%
	31 a 40 anos	70%	31 a 40 anos	30%
	41 a 50 anos	2,5%	41 a 50 anos	10%
	50 anos acima	0%	50 anos acima	55%
Tempo de Atuação	Menos de 6 meses	15%	Menos de 6 meses	0%
	De 6 a 1 ano	17,5%	De 6 a 1 ano	0%
	De 1 ano a 5 anos	37,5%	De 1 ano a 5 anos	20%
	Mais de 5 anos	30%	Mais de 5 anos	80%
Nível de Graduação	Graduado	15%	Graduado	0%
	Mestre	65%	Mestre	5%
	Doutor	20%	Doutor	95%
Situação na Instituição	Efetivo	67,5%	Efetivo	100%
	Contratado	32,5%	Contratado	0%
Vínculo com outras instituições	Sim	37,5%	Sim	0%
	Não	62,5	Não	100%

Tabela 01: Dados sócios demográficos
FONTE: Dados da Pesquisa, 2013

A partir da amostra estudada, é possível notar que na UFCG os participantes da pesquisa são, em sua maioria do gênero masculino, além disso, a instituição possui em sua maioria, professores doutores, com idade de 50 anos acima, e com bastante tempo atuando na instituição, sendo todos efetivos sem vínculo com outra instituição podendo assim dedicar-se mais a mesma.

Já na UEPB a maioria dos participantes também vem a ser do gênero masculino, estando na faixa etária de 31 a 40 anos, a maioria com nível de graduação mestrado, tendo de um a cinco anos de atuação na instituição, a maioria com situação efetiva. Além disso, parte destes professores possui vínculo com outras instituições de ensino (37,5%). Sendo que a mesma possui um grande numero de professores substitutos (32,5 %) e mais 5% dos efetivos. possuem vinculo com outras instituições.

O processo de avaliação de desempenho dos candidatos, em ambas as instituições, é feito através de um questionário que os alunos respondem, marcando opções que vão de ótimo, bom, regular, ruim e péssimo, sendo aplicado no final de cada período letivo, operacionalizado através do sistema acadêmico de cada instituição onde o aluno tem a opção de avaliar o desempenho do docente que lhe ensinou durante o período e após a avaliação pode deixar um comentário avaliativo para o mesmo, sendo ele positivo ou não.

O processo de avaliação é algo que deve ser conhecido por aqueles que estão sendo avaliados para obter uma melhor dimensão na hora de receber seu resultado, pois conhecendo os parâmetros que estão sendo apontados pode se situar melhor e ter uma visão mais analista e reflexiva da situação, pois segundo Dantas, (2010) a partir disto é possível moldar melhor as estratégias para redefinir os pontos que foram mostrados fracos. Sendo assim, os profissionais que participaram da pesquisa em ambas as instituições, parecem conhecer os critérios que são utilizados para a avaliação, como mostra a Tabela 02.

UEPB		UFCG	
SIM	NÃO	SIM	NÃO
67,5%	32,5%	75%	25%

TABELA 02: Parâmetros e Critérios utilizados na avaliação
FONTE: Dados da Pesquisa, 2013

Outro ponto levantado na pesquisa foi se os docentes estavam de acordo que a avaliação fosse feita por alunos e o resultado novamente foi positivo em que a grande maioria expõe que a avaliação deve ser feita por aqueles que estão usufruindo do serviço prestado, pois ele poderá apontar falhas que passariam despercebidas. Neste sentido, Fernandes (2013) expõe que todo que participa do sistema da avaliação tem de ter uma concepção da tarefa que permita avaliar a competência, o desempenho e a eficácia.

Na tabela 03 a seguir os dados demonstram que ambos aceitam de forma positiva ser avaliados por alunos.

UEPB		UFCG	
SIM	NÃO	SIM	NÃO
87,5%	12,5%	85%	15%

Tabela 03: Favorável que a avaliação seja feita pelos discentes
FONTE: Dados da pesquisa, 2013

Continuando com o mesmo raciocínio, questionou-se sobre a percepção dos docentes em relação à aptidão dos alunos, ou seja, sua capacidade de avaliar o desempenho dos professores. Com isso, foi constatado que os professores consideram que os alunos estão aptos para avaliar, mas vemos que no caso da UEPB 40% da amostra considera que os alunos não estão aptos (Tabela 04). Em relação a isto, um dos participantes justificou que “concorda que os alunos” avaliem seus professores, mas só deveriam participar da avaliação os alunos que cursam a partir do terceiro período do curso, pois assim os mesmos estariam mais adaptados com a realidade acadêmica, sendo, dessa forma, mais coerente a sua avaliação.

UEPB		UFCG	
SIM	NÃO	SIM	NÃO
60%	40%	75%	25%

TABELA 04: Aptidão dos Alunos
FONTE: Dados da Pesquisa, 2013

Foi questionado ainda, se as respostas dos alunos eram consideradas honestas pelos professores, uma vez que, segundo Sousa (2010) é necessário que avaliação seja feita de forma honesta para que possa criar um impacto positivo e favoreça uma troca de informações criando uma possibilidade de melhorias e retornos. Sobre isso, um ponto que foi citado por muito professores é que o discente, em algumas ocasiões, prefere avaliar de forma pessoal, deixando a profissional de lado, contudo foi atestado que a maioria dos alunos, segundo os professores, responde de forma moderadamente, honesta, como mostram os gráficos das duas universidades.

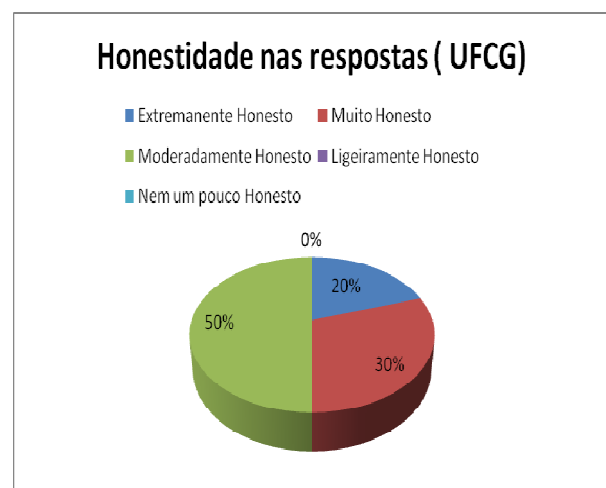
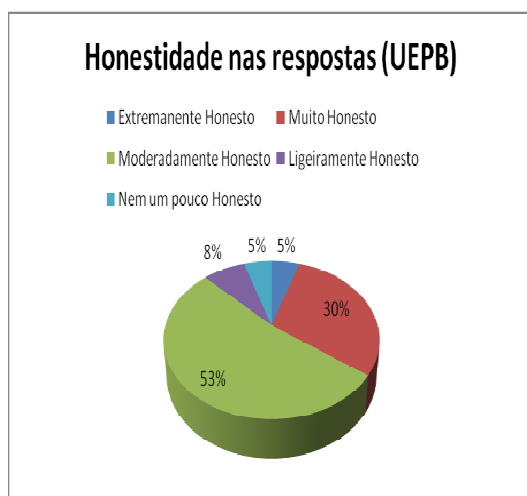


Gráfico 01 Honestidade das respostas
Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Em relação ao instrumento utilizado para realizar a avaliação docente (questionário) é necessário que ele atenda as necessidades para o qual foi criado e que venha trazer as respostas desejadas. Um fato preocupante foi que em uma das instituições (UEPB) constatou-se que o mesmo não atende as necessidades, e que precisa de melhoras, devendo, pois, ser reformulado. Neste sentido, Moro (2008) afirma que o produto necessita sempre está sendo atualizado para que o resultado final seja o desejado ou o mais próximo possível do esperado. No caso da UFCG, foi considerado que ele atende sim as necessidades.

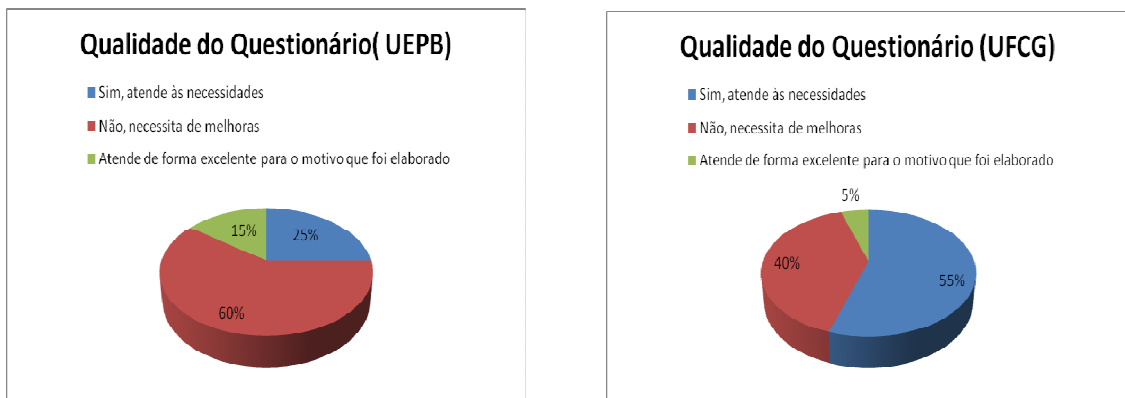


Gráfico 02 Qualidade do Questionário
Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Como citado anteriormente, o questionário para realizar a avaliação dos docentes é aplicado a cada final de período letivo, com isso foi perguntado se esse seria o momento ideal para aplicação do mesmo. A maioria afirmou que sim, que ele é ideal, mas também surgiram sugestões que o mesmo fosse feito em duas etapas, a primeira no fim da primeira unidade e a outra no fim do período para que se possa comparar o desenvolver das atividades e a visão de autocrítica dos docentes.

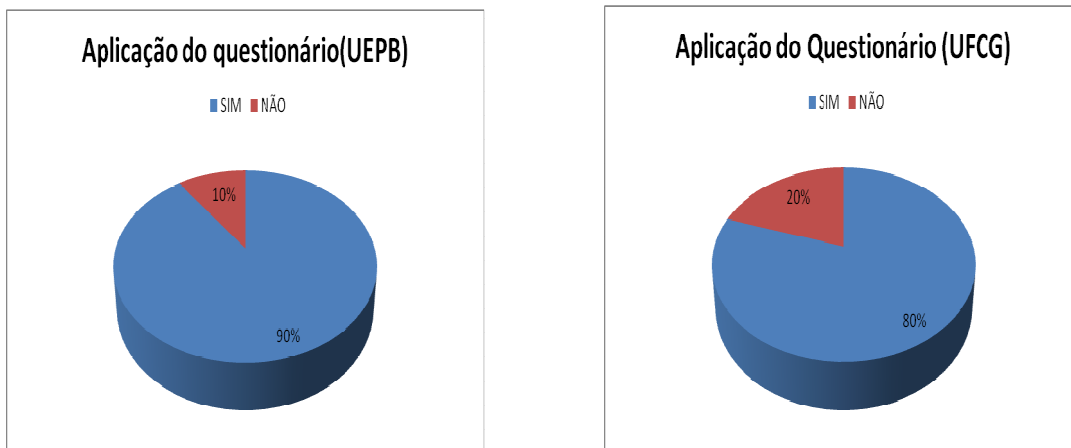


Gráfico 03 Aplicação do Questionário
Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Outra questão levantada foi o tempo de entrega do resultado da avaliação, pois o mesmo deve ser entregue com rapidez para que o avaliado possa corrigir as brechas e trazer melhor resultado para as próximas avaliações. Em relação a isso, Lopes (2009) afirma que a entrega dos resultados deve ser rápida e ágil tornando o processo de conhecimento dos resultados uma arma para tornar a avaliação um diferencial para o avaliado, pois assim o mesmo vai se beneficiar e caso esteja ocorrendo algo errado poderá se corrigir, tornando sua produção mais eficiente. Nas instituições pesquisadas, uma questão que ficou clara foi que o resultado da avaliação é entregue com atraso prejudicando um *feedback* do mesmo em tempo aceitável, como mostra o Gráfico 04.

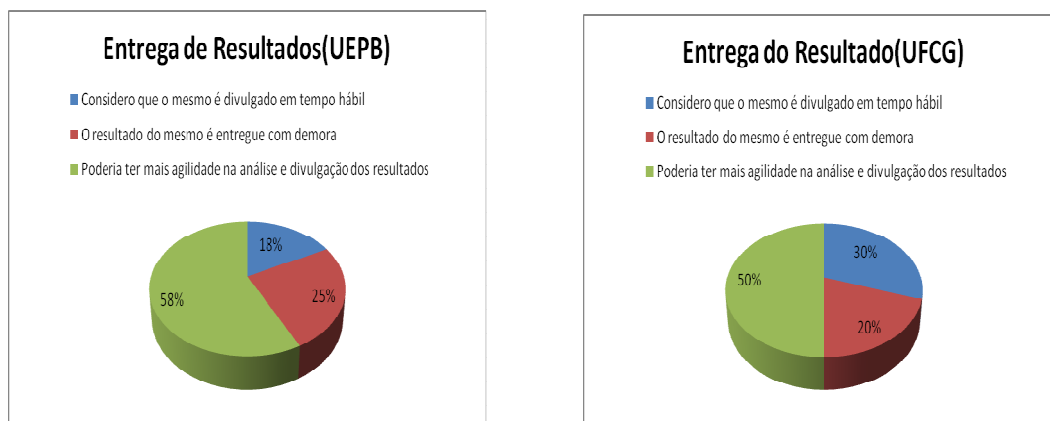


Gráfico 04 Entrega dos Resultados
Fonte; Dados da Pesquisa , 2013

Após receber os resultados é interessante que haja uma reflexão sobre o conteúdo, pois o resultado é um diferencial na sua carreira profissional. Neste sentido, foi perguntado como o docente reage após receber sua avaliação? A grande maioria responde que bem, pois é possível melhorar e corrigir pontos que foram considerados negativos e aperfeiçoar os positivos, outros responderam que fazem uma reflexão para assim melhorar, sempre buscando inovação para si como pessoa e profissional.

Na UEPB, 65% dos respondentes afirmam que reagem bem com os resultados, pois considera uma oportunidade para melhorar sua atuação e corrigir as brechas que foram apontadas, para assim oferecer um melhor serviço, enquanto os outros 35% fazem uma reflexão mostrando-se abertos para consertar erros apontados e melhorar sua performance.

Na UFCG, o resultado foi bastante equilibrado visto que 50% dos docentes recebem bem o resultado para corrigir os erros e aperfeiçoar os positivos e os outros 50% fazem uma reflexão para se tornar um profissional melhor.

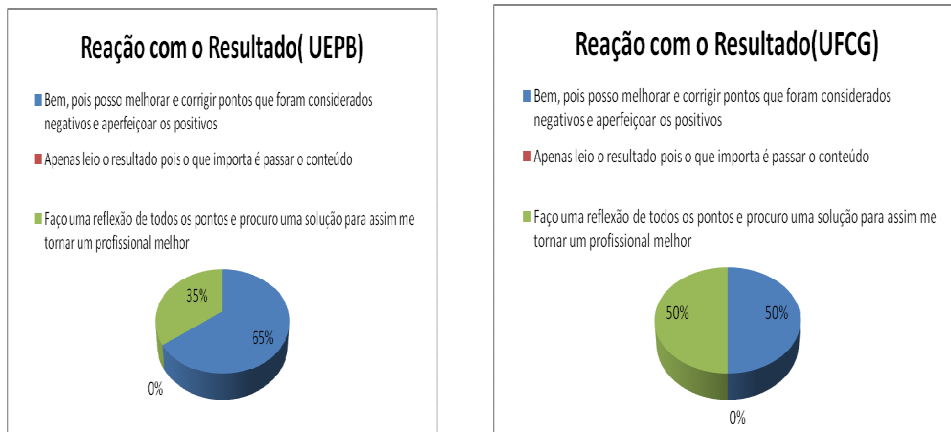


Gráfico 05 Reação ao Resultado
Fonte: Dados da Direta,2013

Outra questão levantada foi em relação aos sentimentos que afloravam nos docentes após o conhecimento dos resultados da avaliação, entre estes foram citados: Indiferença, Alegria, Insatisfação, Preocupação, Vontade de mudar, Injustiça, Realização, Indignação, Reflexão, Vergonha, Concordância e Discordância. Neste caso, os participantes da pesquisa poderiam marcar mais de uma opção, com isso as respostas ficaram da seguinte forma.

UEPB		UFCG	
SENTIMENTOS	%	SENTIMENTOS	%
Indiferença	1,70	Indiferença	0
Alegria	18,60	Alegria	15,3
Insatisfação	2,50	Insatisfação	1,1
Preocupação	5	Preocupação	9,4
Vontade de mudar	6,80	Vontade de mudar	11,8
Injustiça	5	Injustiça	7
Realização	15,20	Realização	15,2
Indignação	1,70	Indignação	1,1
Reflexão	24,50	Reflexão	17,6
Vergonha	0	Vergonha	1,1
Concordância	17,80	Concordância	13
Discordância	0,80	Discordância	7

Tabela 04 Sentimentos Vivenciados
Fonte : Dados da Pesquisa, 2013

Pode-se perceber que no caso da UEPB a grande parte se sente alegre e realizada, sempre fazendo uma reflexão, concordando com os resultados. Uma pequena quantidade sentem-se preocupados com vontade de mudar, sendo que poucos se sentem injustiçados e insatisfeitos com tal resultado. Analisando a UFCG os resultados são um pouco parecidos, os professores se sentem felizes e realizados, mas também tem certa preocupação com os dados levantados, há reflexão e vontade de mudar

Após o conhecimento dos resultados foi perguntado se os docentes buscavam fazer uma reflexão visando melhorar sua atuação e oferecer um serviço diferenciado para a

instituição a qual ele faz parte. Os profissionais se mostraram dispostos a mudarem para trazer um rendimento melhor com um aproveitamento mais apurado de suas atividades e trazendo mais qualidade para o seu trabalho.

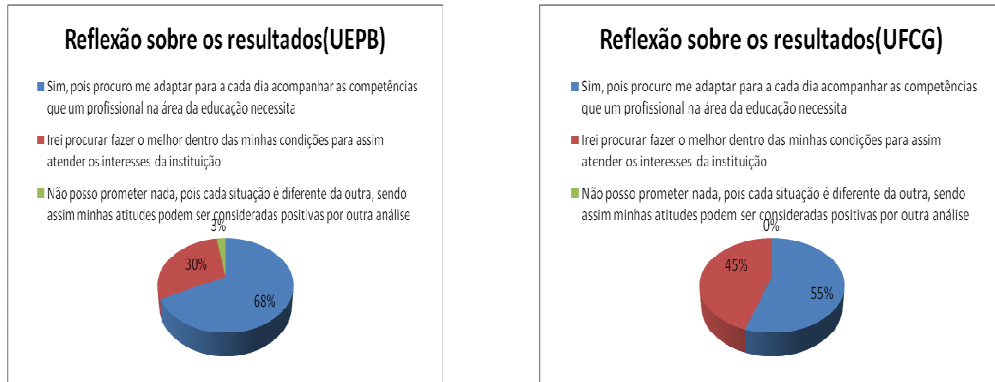


Grafico 06 Reflexão sobre os Resultados
Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Ademais, foi questionado sobre a opinião dos docentes em relação a metodologia empregada atualmente na instituição, se esta seria a melhor forma de avaliar o desempenho docente. Se não, quais outras formas seriam possíveis? E ainda, se o professor apresentaria outros aspectos a serem mudados.

Na UFCG, a metodologia foi considerada como a melhor forma para se avaliar o desempenho docente, mas foi sugerido que antes houvesse uma conscientização com os alunos para que os mesmos pudessem entender o sentido da avaliação, o que proporcionaria, no momento de avaliar, ter uma visão apenas profissional da situação.

Na UEPB, a metodologia foi considerada boa, mas foi realçado que precisa de melhorias, sobretudo em relação ao número de alunos que fazem parte dessa avaliação, sendo importante uma participação maior dos mesmos. Além disso, foi visto que a universidade deveria tentar buscar mais a inclusão desses alunos nesse processo tornando-o mais atrativo, pois com professores sendo avaliados por uma amostra maior da população acadêmica, ele terá mais chance de oferecer um serviço de melhor qualidade para a instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como tema Avaliação de desempenho e o desenvolvimento de competências. Neste sentido, buscava Analisar como o processo de avaliação de desempenho empregado nas instituições de ensino superior estudadas contribuem para o desenvolvimento da atuação dos docentes.

De acordo com o referencial teórico levantado foi mostrado que avaliar o desempenho é de extrema importância dentro da organização, para analisar a atuação de seus colaboradores, oferecendo uma visão mais abrangente da situação vivenciada, podendo assim tomar decisões a partir dos resultados entregues.

No referido estudo foi visto que a maioria dos profissionais conhece o instrumento utilizado na realização de seu desempenho e apoiam que os seus alunos façam essa avaliação, pois consideram que os mesmos estão aptos para analisar seu comportamento.

Sobre o contexto estudado, foi identificado que as duas instituições de Ensino Superior possuem um método de avaliação de desempenho que atende as necessidades para o motivo que foi criado, mas que ainda precisa de melhorias sendo elas; um trabalho de conscientização para com os avaliadores, incentivar o aluno a participar do processo de avaliação, receber sugestões do docente para possíveis alterações nas perguntas, aplicar o questionário duas vezes, sendo uma na metade do período e outra ao seu término e a busca por um método mais ágil na contabilização e entrega dos resultados.

Outro ponto pode ser considerado em ambas as instituições é sobre a demora em entregar os resultados, sendo assim atrasando possíveis melhorias na atuação docente, pois com o resultado sendo entregue em curto tempo as informações podem ser filtradas e analisadas de forma que o colaborador possa modificar sua performance.

Com os resultados sendo entregues em tempo razoável os colaboradores podem fazer uma autoanálise da sua atuação do seu ambiente de trabalho propor melhorias, descobrir desenvolver habilidades que os mesmos não conheciam e devolver em forma de *feedback* para a organização pois é muito importante que aconteça essa troca de informações para que o docente conheça seus resultados e possa planejar opções para assim colocar em prática para o melhoramento da organização no caso as instituições de ensino estudadas

O processo de *feedback* ocorrendo de forma positiva dentro da organização, será benéfico para a mesma, com isso ela poderá crescer mais, e investir em seus colaboradores, criando bases para que os mesmos possam exercer suas funções e tragam mais produtividade nas tarefas desempenhadas, criando laços com a organização e trazendo mais compromisso com suas atividades, tornando o resultado mais consistente. Sendo assim, podemos apontar que a avaliação de desempenho é essencial para que a organização possa se situar e ter uma visão completa do desenvolver das atividades por ela desempenhadas, contribuindo para que possam ser descobertas novas habilidades e competências para melhor atender as expectativas tantos profissionais e pessoais do colaborador, quanto como as necessidades a serem preenchidas o mesmo poderá ter uma melhor atuação dentro da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. MAHONEY, Abigail Alvarenga. **Afetividade e Aprendizagem contribuições de Henri Wallon**. Edições Loyola, São Paulo, Brasil 2007
- ARAÚJO, Luís César G. de. **Gestão de pessoas**. Luís César G. de Araújo. São Paulo: Atlas 2006
- BADO, Francielle. LIMA, Márcio Erpen. BOLZAN, Guilherme Nunes. **Gestão de Pessoas, Desenvolvendo Pessoas**. Universidade Federal de Pelotas Núcleo de Pesquisa, Ensino e Extensão em Pecuária. 2013
- BASSEDAS, Eulália. **Intervenção educativa e diagnóstica psicopedagógico**. 3ª ed. Porto Alegre: Artes Médicas. 1996.
- BECKER, H. **Métodos de pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Hucitec, 1997
- BELARMINO, Carla. C.H. Os seis processos de Gestão de Pessoas e a Estratégia disponível em : <http://ccbela.wordpress.com/2012/06/16/os-seis-processos-de-gestao-de-pessoas-e-a-estrategia> acessado em 30/ Out/2013
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Competência a Chave do Desempenho**, São Paulo: Atlas, 2012
- BORDENAVE, Juan Díaz. **O que é participação**. disponível em http://iwm.org.br/arquivos/C/Car/CaravanaInstitutoWalmart/653_CaravanaIWMOqueAparticipaopdf.pdf acessado em 01/Nov/2013
- BOTERF, G. Construire la Competence Collective de Lémtreprise. Gestion. Vol 22 nº 3. Automne, 1997
- BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002

CAMPOS, Priscilla Perla Tartarotti Von Zuben. **Por que Gestão de Pessoas e não Recursos Humanos?**, SEBRAE

disponível em [http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/40ECA4045B93EA3903257171000413BD/\\$File/NT000320F2.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/40ECA4045B93EA3903257171000413BD/$File/NT000320F2.pdf) acessado em 21/Out/2013

CARVALHO, Antônio Vieira. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 2002

CERVO, Amado Luís. **Metodologia Científica**, Amado Luís Cervo, Pedro Alcino Bervian, Roberto da Silva, -6.ed.- São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Idalberto Chiavenato, Rio de Janeiro, Elsewer, 2003. 8ª reimpressão

COSTA, Janine de Lucena. **E agora? Quem me avalia é o aluno: um estudo sobre a avaliação do desempenho docente**. Universidade de Brasília Faculdade de Educação Mestrado em Educação disponível em http://bdtd.bce.unb.br/tesdesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1931 acessado em 01/Dez/2013

DANTAS, Alessandra Kiyanitza. **Avaliação do aprendizado em técnica cirúrgica empregando três estratégias de ensino** / Alessandra Kiyanitza Dantas : Orientador Maria Cristina Zindel Deboni, São Paulo, 2010

DUTRA, Joel Souza. **Competências – conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FERNANDES, Domingos. **Avaliação do desempenho docente: desafios, problemas e oportunidades**. Universidade de Lisboa 2013 disponível em http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/5508/1/Brochura_avaliacao_docente.pdf acessado em 21/Jan/ 2014

FISCHER, A. L. **O conceito de modelo de gestão de pessoas & – modismo e realidade em gestão de RH nas empresas brasileiras**. Em J. S. Dutra (Org.). *Gestão por competências*. São Paulo: Editora Gente. 2001

FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. Afonso Fleury, Maria Tereza Leme Fleury - 3.ed-6. Reimpr.-São Paulo:Atlas 2011

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo : Editora Gente. 2002

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Prática de Recursos Humano- PRH: Conceitos, ferramentas e Procedimentos**/ Ana Cristina Limongi França.- 1. Ed. – 6 reimpr.- São Paulo: Atlas, 2011.

GARDON, Fernanda de Sousa. **Avaliação do desempenho no Sebrae- RS: Um comparativo entre o modelo 180º versus avaliação por competências**. Universidade Federal do Rio

Grande do Sul Escola de Administração (EA) Departamento de ciências administrativas (DCA) comissão de graduação (COMGRAD), Porto Alegre, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**/Antonio Carlos Gil.-1.ed.-12. Reimpr- São Paulo: Atlas, 2012

GUIMARÃES, Yeda Maria Alves. Educação a distância UBM: de olho nas tendências da tecnologia, aplicadas na educação. **UBM Notícias**. Ano IV, edição N ° 34, Abril, 2007.

HANSEN, Adriana De Oliveira. SILVA, Marco Antonio Costa Da. **Área Temática Recursos Humanos, Avaliação De Desempenho Nas Organizações Públicas** disponível em http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/302.pdf acessado em 31/Out/2013

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Janete Knapik. 2 ed. Curitiba; Ibpx, 2008

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica** Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. - 5. ed. - São Paulo : Atlas 2003..

LIMA, Thales Batista de. **Estratégias De Ensino Balizadas Pela Aprendizagem Em Ação: Um Estudo No Curso De Graduação Em Administração Da Universidade Federal Da Paraíba** . Dissertação apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba João Pessoa 2011.

LOPES, Ana Lucia Masson. **Aquisição da língua materna: Estudo do processo da avaliação das crianças do primeiro ano do ensino fundamental em comunidades de aprendizagem**. Universidade Federal de São Carlos Centro de Educação e Ciências Humanas programa de pós- graduação em educação processos de ensino e de aprendizagem disponível em http://www.bdtd.ufscar.br/htdocs/tedeSimplificado//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2972 acessado em 05/ Jan/2014

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: futura, 2000.

MARTINS, Libera, **Curso de Gestão de Recursos Humanos**, Rio de Janeiro: 2007

MAYARA, Aline. **Os Seis Processos da Gestão de Pessoas** disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/os-seis-processos-da-gestao-de-pessoas/65115/> acessado em 21/Out/2013

MEDEIROS, Edileuza Meireles de. **O desenvolvimento das Competências e Habilidades como forma de obter bons resultados**. 2012. 36 f. Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EAD, 2008. Orientador: Prof. Esp. Marcos Ozório de Almeida, Departamento de Administração

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Qualificação, competências e certificação: visão do mundo do trabalho. **Secretaria de Gestão de Investimentos em Saúde Projeto de Profissionalização dos Trabalhadores da Área de Enfermagem – PROFAE** disponível em http://www.debasil.com.br/admin/anexos/18-04-2011_14_56_17_.pdf#page=7 acessado em 27/Nov/2013

MORAES, Leandro. **A Importância da Gestão de Pessoas**. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/importancia-da-gestao-de-pessoas/70301/> acessado em 01/Nov/2013

MORO, Rodrigo Dal. **Avaliação e melhorias no processo de software: Conceituação e Definição de um processo para apoiar a sua automatização**. Universidade federal do Espírito Santo Departamento de Informática Mestrado em Informática. Vitória 2008 http://www.bdtd.ufscar.br/htdocs/tedeSimplificado//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2972 acessado em 02/Jan/2014

OAKLEY, Peter; Clayton, Andrew **Monitoramento e avaliação do empoderamento (“empowerment”)**. Tradução de Zuleika Arashiro e Ricardo Dias Sameshima. São Paulo, Instituto Pólis, 2003

PERIARD, Gustavo. **O que é avaliação 360 graus?**. Disponível em http://scagemrhconsultoria.com.br/ver.php?n_id=734&u=scagem+gestaodepessoas+avalia%E7%E3o_de_desempenho360_graus/ acessado em 04 /Out/2013

PERRENOND, Philippe **Avaliações: de excelência à regularização das aprendizagens entre duas lógicas**/ Philippe Perrenond. Produção Patrícia Chittoni Ramos – Porto Alegre; Artmed, 1999

PIMENTA, Selma Garrido.; ANASTASIOU, Léa das Graças Camargos. **Docência no Ensino Superior**. São Paulo: Cortez, 2002. (Coleção docência em formação, v.1).

RABAGLIO, Marta Odete. Ferramenta de avaliação de performance com foco em competências/ Maria Odete Rabaglio – Rio de Janeiro : Qualitymark, 2006

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 Graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial**, São Paulo, Editora Atlas, 2º edição, 2003.

REIS, Irene. **Gestão De Pessoas Em Eventos**. Departamento De Administração 2005 disponível em [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:wOzj6GAryngJ:professor.ucg.br/site/Docente/admin/arquivosUpload/14272/material/PROCESSO%2520DE%2520APLICAR%2520PESSOAS%25202.doc+Sendo+que+com+a+avalia%C3%A7%C3%A3o+do+desempenho+as+organiza%C3%A7%C3%B5es+podem+Fundamentar+promo%C3%A7%C3%B5es,+aumentar+sal%C3%A1rios,+transfer%C3%Aancias+e+demiss%C3%B5es,+manter+o+funcion%C3%A1rio+informado+sobre+seu+CHA+\(conhecimentos,+habilidades+e+atitudes\)+e+necessidades+de+mudan%C3%A7as+e+ainda+permite+que+os+funcion%C3%A1rios+conhe%C3%A7am+o+que+o+chefe+pensa+sobre+seu+desempenho&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:wOzj6GAryngJ:professor.ucg.br/site/Docente/admin/arquivosUpload/14272/material/PROCESSO%2520DE%2520APLICAR%2520PESSOAS%25202.doc+Sendo+que+com+a+avalia%C3%A7%C3%A3o+do+desempenho+as+organiza%C3%A7%C3%B5es+podem+Fundamentar+promo%C3%A7%C3%B5es,+aumentar+sal%C3%A1rios,+transfer%C3%Aancias+e+demiss%C3%B5es,+manter+o+funcion%C3%A1rio+informado+sobre+seu+CHA+(conhecimentos,+habilidades+e+atitudes)+e+necessidades+de+mudan%C3%A7as+e+ainda+permite+que+os+funcion%C3%A1rios+conhe%C3%A7am+o+que+o+chefe+pensa+sobre+seu+desempenho&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br) acessado em 03/Ago/2013

REIS, Linda G. **Produção de Monografia: da teoria à prática** / Linda G , Reis. 2 ed. Brasília: Senac-DF;2008

SAMPAIO, Maria das Mercês Ferreira. MARIN, Alda Junqueira. **Precarização Do Trabalho Docente E Seus Efeitos Sobre As Práticas Curriculares**, Educ. Soc., Campinas, vol. 25, n. 89, p. 1203-1225, Set./Dez. 2004

SILVA, Alessandri Campos Vilanova e. **Processos de Gestão de Pessoas**. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/processos-de-gestao-de-pessoas/33239/#acessado> em 04/Ago/2013

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação/2005**

SIQUEIRA, Lilia Maria Marques. ALCÂNTARA, Paulo Roberto. **Modificando a Atuação Docente Utilizando a Colaboração**. Revista Dialogo Educacional. 2003 disponível em <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=189118046005> acessado em 14/11/2013

SOUZA, Lasier Gorziza de. **Confiança, valor e lealdade: um estudo desenvolvido em uma concessionária de veículos/** Lasier Gorziza de Souza. 2010

TERRA, José Claudio C. **Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio** disponível em http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/libdoc00000011v002Gestao%20do%20Conhecimento_%20O%20grande%20desafio%20e.pdf acessado em 30/Out/2013

UNIVERSIA. **Profissionalização e Gestão de Pessoas**. Disponível em: http://www.universia.com.br/html/materia/materia_igee.html Acesso em: 30 Out. 2013

VALENTE, J.A. **Liberando a Mente: Computadores na Educação Especial**. Gráfica da UNICAMP, Campinas, São Paulo.. org. (1991)

VARGAS, D. P. **Administração de Recursos Humanos**. Joinvile: Bandeirantes, 2004

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira; **Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectiva**. <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v08-1art03.pdf>, acesso em 24/Out/2013.

WESSLING, Simone. **Cursos Superiores de Tecnologias: Uma análise sobre o desempenho docente** Itajaí 2010. Disponível em http://www6.univali.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=870 acessado em 01/Dez/2013

Apêndices

Caro (a) Professor (a)

Sou aluno concluinte do curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, estou estudando a avaliação de desempenho e a atuação docente, tendo como objetivo **analisar como o processo de avaliação de desempenho empregado nas instituições de ensino superior estudadas contribuem para o desenvolvimento da atuação dos docentes**. Com isso, venho aplicar o devido questionário* para obter os resultados desejados.

Renam Lamartine da Silva

QUESTIONÁRIO

1. Gênero

Masculino Feminino

2. Idade

- 20 a 30 anos
 30 a 40 anos
 41 a 50 anos
 50 anos a cima

3. Nível de Graduação

- Prof. Graduado
 Prof. Mestre
 Prof. Doutor
 Prof. Pós-Doutor

4. Tempo de atuação na devida Instituição

- menos de 6 meses
 de 6 meses a 1 ano
 de 1 a 5 anos
 mais de 5 anos

5. Em qual área você atua (curso)?

6. Qual a sua situação na instituição?

- Efetivo
 Contratado

7. Possui vínculo com outras instituições de ensino?

- Sim
 Não

8. Você conhece, antecipadamente, os parâmetros e critérios que serão utilizados na avaliação do seu desempenho?

- Sim
 Não

9. Você é a favor que a sua avaliação de desempenho docente seja realizada por alunos?

- Sim
 Não

10. Na sua opinião, você considera que os alunos estão aptos para avaliarem o desempenho docente?

- Sim
 Não

Justifique: _____

11. Como você avalia o instrumento de pesquisa utilizado, em relação à honestidade?

- Extremamente honesto
 Muito honesto
 Moderadamente honesto
 ligeiramente honesto
 Nem um pouco honesto

12. O devido instrumento atende todas as necessidades para avaliar a atuação docente de forma coerente?

- Sim, atende às necessidades.
 Não, necessita de melhoras
 Atende de forma excelente para o motivo que foi elaborado

13. O questionário de avaliação de desempenho docente é aplicado a cada final de período. Na sua opinião, este é o período adequado?

- Sim
 Não. Qual período seria mais adequado? _____

14. Qual sua opinião sobre o tempo que é levado para a divulgação dos resultados ?

- Considero que o mesmo é divulgado em tempo hábil
 O resultado do mesmo é entregue com demora
 Poderia ter mais agilidade na análise e divulgação dos resultados

15. Após receber o resultado como você reage com sua avaliação?

- Bem, pois posso melhorar e corrigir pontos que foram considerados negativos e aperfeiçoar os positivos.
 Apenas leio o resultado pois o que importa é passar o conteúdo
 Faço uma reflexão de todos os pontos e procuro uma solução para assim me tornar um profissional melhor.

16. Quais os sentimentos que você já vivenciou ao ler a avaliação docente realizada pelos seus alunos? Marque os itens com os quais você está de acordo.

- Indiferença
 Alegria
 Realização
 Indignação

Insatisfação

Reflexão

Preocupação

Vergonha

Vontade de mudar

Concordância

Injustiça

Discordância

17. Após uma reflexão, compromete-se com a qualidade do trabalho, considerando os interesses da instituição, para que na próxima avaliação possa contar com resultado melhor ?

Sim, pois procuro me adaptar para a cada dia acompanhar as competências que um profissional na área da educação necessita.

Irei procurar fazer o melhor dentro das minhas condições para assim atender os interesses da instituição.

Não posso prometer nada, pois cada situação é diferente da outra, sendo assim minhas atitudes podem ser consideradas positivas por outra análise

18. Em sua opinião, a metodologia empregada atualmente nesta instituição é a melhor forma de avaliar o desempenho docente? Se não, quais outras formas seriam possíveis? Você apresentaria outros aspectos a serem mudados?

* Adaptado de Wessling, (2010); Costa, (2007)