

UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais



Maria da Piedade Gonçalves Lopes Alves

Avaliação de Desempenho

Relatório apresentado à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para cumprimento do programa de pós-doutoramento em Gestão de Recursos Humanos, sob a supervisão do Prof.Doutor Pedro Cunha.

Universidade Fernando Pessoa
Porto, 2016

Um dos desafios de hoje que se colca à avaliação em geral é o de contribuir para melhorar a vida das pessoas tendo como ponto de partida a aceitação e o reconhecimento de uma diversidade de perspectiva e de abordagens, evitando assim a polémica pela polémica e apostando no pluralismo nas suas diferentes formas (...)

(Fernandes D. 2008)

RESUMO

A sociedade é cada vez mais exigente com os serviços que lhe são prestados. Em qualquer organização, os funcionários são o seu ativo mais importante, o elemento chave de concretização das suas estratégias. Daí que a motivação no trabalho deva ser uma preocupação constante dos líderes das organizações.

O atual ambiente organizacional – de instituições públicas ou privadas – é altamente dinâmico e competitivo, o que exige respostas rápidas eficazes através de *performances* de qualidade, o que leva a um aumento de pressão sobre os líderes e gestores a quem se exige desempenhos de grande qualidade. A liderança emerge como um fator com influência sobre os comportamentos e sobre as atitudes dos colaboradores, quer pela relação interpessoal – em líderes e subordinados – quer por porem em prática os objetivos estratégicos e de GRH.

A avaliação de desempenho tem por principal objetivo melhorar a *performance* dos funcionários, assim como, o desempenho da organização. Esta, deve ser um processo contínuo, devendo ter uma história e prospetiva, devendo integrar os objetivos individuais com os organizacionais

De acordo com a nossa investigação, verificámos que os sistemas de avaliação são uma importante ferramenta de diagnóstico, possibilitam a adequação de desempenho dos funcionários e dos seus comportamentos, assimcomo, o surgimento de novas estratégias na resolução de problemas, quer por parte das chefias quer dos subordinados e, quando bem-feita, avaliação de desempenho é, sem dúvida, uma ferramenta de gestão.

Palavras-chave: Avaliação, desempenho, organização, liderança

ABSTRACT

The Society is increasingly demanding with the services that are provided. Employees are the most important asset in any organization, the key element of their strategies implementation. Thus the motivation at work must be a constant concern of organizations leaders.

The current organizational environment – in public or private institutions - is highly dynamic and competitive, which requires quick and effective responses through quality performances, which leads to an increased pressure on leaders and managers who are required high quality performances. The Leadership emerges as a factor with influence on employees' behaviour and attitudes, either by interpersonal relationship –on leaders and subordinates –or by putting into practice the strategic and GRH objectives.

The performance assessment is primarily aimed at improving the performance of employees, as well as the organization's performance. This should be an ongoing process, should have a story and a perspective, and it must integrate individual goals with organizational ones.

According to our research, we found that the evaluation systems are an important diagnostic tool, they enable the employee performance adjustment and their behaviour, as well as the appearance of new strategies to solve problems, either by the supervisors or subordinates and, if done properly, the performance assessment is undoubtedly a management tool.

Key words: assessment, performance, organization, leadership

À minha filha, *Cândida Helena*,
com muito carinho.

AGRADECIMENTOS

À Universidade Fernando Pessoa, na pessoa do Magnífico Reitor, *Professor Doutor Salvato Trigo*, pela oportunidade de realizar o Pós-Doutoramento.

Ao meu orientador, *Professor Doutor Pedro Cunha*, pelas sugestões, pela sua sabedoria e pela disponibilidade permanente.

À *Cândida*, ao *Carlos* e à *minha mãe*, pelo estímulo constante.

A todos os que, de algum modo, me ajudaram a realizar este trabalho.

ÍNDICE GERAL

RESUMO	3
ABSTRACT	4
INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO 1 – ORGANIZAÇÕES	11
1.1. Algumas considerações	11
1.2. Cultura organizacional e Planeamento estratégico	12
1.3. A Liderança	13
CAPÍTULO II: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	16
2.1. Avaliação: alguns conceitos	16
2.1.1. Avaliação	16
2.1.2. Avaliação de desempenho	17
2.2. Avaliação de Desempenho: Alguma História	19
2.3. Avaliação de Desempenho Vs Qualidade	22
2.4. Sistemas de Avaliação de Desempenho	23
2.5. Avaliação de Desempenho Docente	24
2.6. O avaliador	25
CONCLUSÃO	26
BIBLIOGRAFIA	28
PRODUÇÃO BIBLIOGRÁFICA NO ÂMBITO DO PROGRAMA	32
APÊNDICES	33
Apêndice 1: Livro Avaliação de Desempenho- Uma ferramenta de gestão	34
Apêndice 2: 4th International Congress of Ed. Sci. and Devel	36
Apêndice 3: Artigo científico- questionario aplicado aos professores	38

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Planeamento estratégico (elaboração própria) _____	13
Figura 2. Graphic rating scales _____	21

LISTA DE ABREVIATURAS

AD - Avaliação de Desempenho

ADD - Avaliação de Desempenho Docente

APO - Administração Por Objetivos

BARS - *Behaviorally Anchored Rating Scales*

CO - Cultura Organizacional

GO - Gestão das Organizações

GRH - Gestão de Recursos Humanos

Introdução

Quando se termina uma qualquer atividade ou uma investigação deve-se fazer uma reflexão sobre o trabalho desenvolvido.

O tema do nosso Pós-Doutoramento realizado na Universidade Fernando Pessoa, sob orientação do Prof. Doutor Pedro Cunha, vem na linha da nossa área de investigação – A Avaliação.

Nesta investigação pretendemos demonstrar que a avaliação de desempenho, quando feita por avaliadores preparados e quando o avaliado sente que é justa, é uma mais valia para as organizações. Na verdade, o conceito de avaliação tem a si associadas muitas ideias erróneas. Pois, há quem veja a avaliação como um ato de encontrar culpados. Segundo Alves, M.P (2009, p.134) “A avaliação é, frequentemente, apresentada como um instrumento de controlo e de sanção, um instrumento de verificação ou um instrumento de legitimação (...)”.

Contudo, a preocupação com a eficácia das organizações tem sido recorrente ao longo dos tempos. Todos procuram a qualidade dos serviços que prestam. É pois, importante ter instrumentos para medir a performance das organizações no sentido de a gerir e de a melhorar. O tema performance pode traduzir-se para a Língua Portuguesa pela palavra desempenho. A prática da avaliação de desempenho nas organizações não é nova. Fraga (2002) diz que

(..) em plena idade média, a Companhia de Jesus fundada por Santo Inácio de Loyola já utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das atividades e do potencial de cada um dos seus jesuítas que pregavam a religião pelos quatro cantos do mundo em uma época em que o navio a vela era a única forma de transporte e de comunicação. O sistema consistia em auto classificações feitas pelos membros da ordem, relatórios de cada superior a respeito das atividades de seus subordinados e relatórios especiais feitos por qualquer jesuíta que acreditasse possuir informações sobre o seu próprio desempenho ou de seus colegas, às quais o superior não poderia ter acesso de outra maneira (...).

Este relatório, é composto por dois capítulos, onde apresentamos de forma resumida algumas idéias sobre a avaliação, pela conclusão, principais referências bibliográficas, assim como a produção bibliográfica no âmbito da investigação realizada (com os respetivos apêndices comprovativos).

CAPÍTULO 1– ORGANIZAÇÕES

Existem três tipos de organizações: as que fazem as coisas acontecerem; as que assistem as coisas acontecerem; e as que nem querem saber o que está acontecendo.

Autor desconhecido.

1.1. Algumas considerações

As mudanças organizacionais a que temos assistido levaram a transformações nas relações de trabalho, as equipas de trabalho são, cada vez mais, heterogéneas o que leva a uma nova dinâmica quer no modo de trabalhar, quer nos relacionamentos entre os seus membros. Por esta razão, os líderes devem ser hábeis e ter conhecimentos para lidar com estas equipas heterogéneas. Devem promover as relações interpessoais e a autonomia no sentido de que os liderados sejam pessoas mais satisfeitas e comprometidas com o projeto e para que os líderes tenham mais liberdade para se dedicarem a ações mais estratégicas.

As organizações criam-se e vivem para atingirem objetivos concretos. As regras provenientes dos processos de internacionalização, assim como o crescente nível de exigência do novo perfil de consumidor, que é cada vez mais exigente e conhecedor dos seus direitos, levam as organizações à procura de melhores resultados para se manterem competitivas.

Em qualquer empresa/ organização (pública, privada ou de carácter social) a Gestão de Recursos Humanos (GRH) decorre de quatro aspetos, que devem estar relacionados, ou seja, devem estar interligados: Visão, Missão, Valores e, por fim, o Plano estratégico. Estes elementos são o reflexo da maneira de pensar e orientar a forma de agir das pessoas que constituem uma organização.

1.2. Cultura organizacional e Planeamento estratégico

As organizações são constituídas por indivíduos com sonhos, expectativas, invejas, interesses e medos.

Henry Mintzberg

O conceito de Cultura Organizacional (CO) tem evoluído ao longo dos anos, tendo ganho maior importância na segunda metade do Século XX, com a abordagem a este conceito feita pelas revistas *Business Week* e *Fortune* quando alguns Investigadores da área de Gestão e Estudos Organizacionais, tais como Ouchi (*Teoria Z*), Peters e Waterman (*Search For Excellence*) Deal e Kennedy (*Corporate Culture*) e Edgar Schein (*Organizational Culture and Leaders Ship*), entre outros, apresentaram e defenderam a importância de estudar a Cultura das Organizações.

O sucesso organizacional está intimamente ligado à maneira como a organização desenvolve e sistematiza os seus processos, assim como os seus relacionamentos para alcançar os objetivos da organização. Isto passa pelo entendimento que a organização tem do seu papel na sociedade – sobre a responsabilidade social, ética, transparência, respeito pelos trabalhadores, clientes, meio ambiente, entre outros aspectos. Como nos diz Cunha e Leitão (2012)

As democracias atuais encontram grandes desafios, no que diz respeito aos conflitos e à sua resolução. De facto, hoje em dia, fala-se de conflitos de poder, de valores, de identidade, de expectativas, de informação, de interesses, de atribuições, de legitimação, entre outros. O conflito é, assim, estrutural algo que todos experienciamos e que temos necessidade de compreender, para poder gerir eficazmente. (p.19)

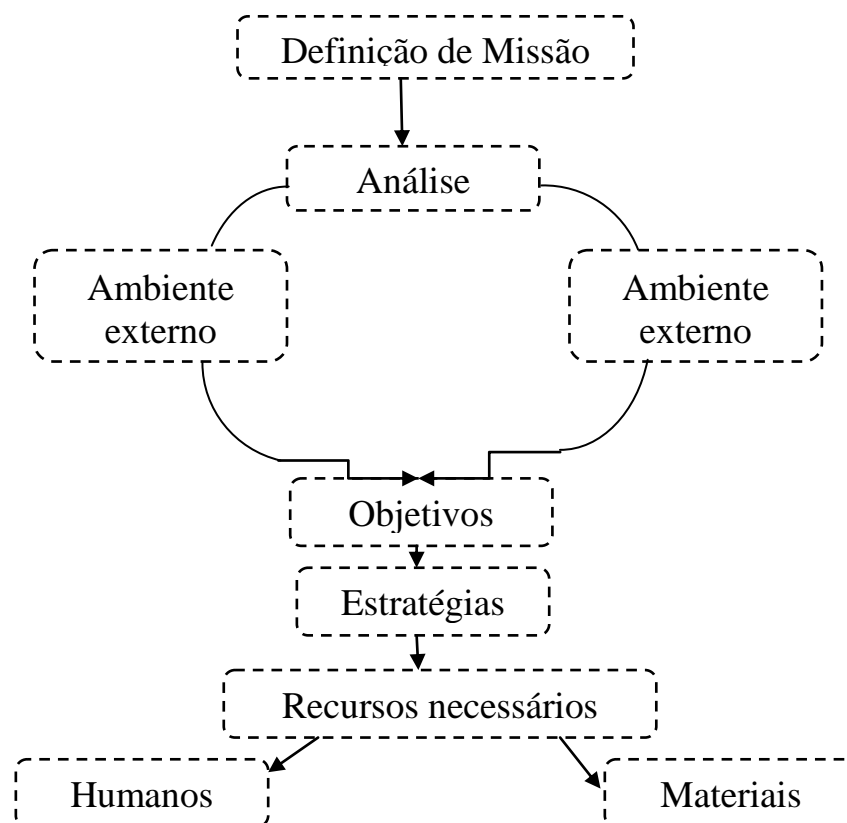
Lucksi (2001) defende que o ato de planificar como qualquer ato humano, implica escolha e, por essa razão, assenta numa opção axiológica, sendo, por isso, uma “atividade-meio” que subsidia o ser humano no encaminhamento das suas ações e na obtenção de resultados desejados orientados por um determinado fim. O ato de planificar assenta, assim, em opções filosóficas políticas, considerando que são elas que estabelecem os objetivos ou os fins da ação. Na verdade, esses objetivos/ fins podem ocupar um lugar tanto ao nível económico como ao nível micro da sociedade. O planeamento é o “processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito e como fazê-lo” (Teixeira, 2013, p.5). Todas as organizações devem refletir sobre “onde estamos? Para onde nos queremos dirigir?”. O planeamento estratégico passa também

pela inovação. Monino (2012) diz-nos que “*L’innovation est le moteur de la croissance*”(p.6)¹

A gestão estratégica trata, em primeiro lugar, da formulação de estratégias que determinem rumos ou formas de atingir objetivos. Essas estratégias são, geralmente, reunidas e descritas no plano estratégico, que deve conter as ameaças e as oportunidades sob os pontos de vista interno e externo à organização.

Apresentamos na figura 1 o esquema do Planeamento Estratégico.

Figura 1. Planeamento Estratégico



Fonte: Elaboração própria

1.3. A Liderança

The importance of business leadership is well articulated by this observation: A good leader can make a success of a business plan, but a poor leader can ruin even the best plan. That's why developing effective leadership by using a consistent talent management

¹ “A inovação é o motor do crescimento”

program at all levels across the organization can return significant business value. To identify, attract, fill, and retain corporate leadership talent, companies need leadership development programs focused on hiring strategies, employee development, and career and succession planning (Seven Steps for Effective Leadership Development, p.1).²

Liderança é a capacidade que determinado indivíduo tem para influenciar, dirigir e comandar outros, levando-os a atingir os objetivos da organização.

Para Zaleznik (1992) a aprendizagem de líderes torna-se muito importante e eficaz, quando vista numa relação de um para um, isto é, com colegas de trabalho mais velhos – seniores – que os orientam, guiam e servam, inclusivamente, de exemplo.

Como afirma Luck (2005) “chamamos de liderança a um conjunto de fatores associados como, por exemplo, a dedicação, a visão, os valores, o entusiasmo, a competência e a integridade expressos por uma pessoa, que inspira a outros a trabalharem conjuntamente ara atingirem objetivos e metas coletivas” (p.33).

Segundo Sobral e Peci (2008, p.216) “No contexto da administração, a liderança pode ser definida como o processo social de dirigir e influenciar o comportamento dos membros da organização, levando-os à realização de determinados objetivos”. Na verdade, a liderança tem um papel fundamental nos resultados obtidos pelas organizações.

O tema liderança é de tal maneira importante que “se converteu verdadeiramente num tema de moda, um típico de atualidade” (Lourenzo Delgado, 2004, p. 367).Para Maximiano, (2010):

A capacidade de liderar é importante não apenas em estadistas, fundadores de nações ou dirigentes de religiões, mas também em treinadores de equipes esportivas, comandantes militares, regentes de orquestras, professores e todos os tipos de administradores de organizações. Cada uma dessas figuras tem objetivos próprios, cuja realização depende de outros. Em grande parte, é sua capacidade de liderança que esta em foco quando se avalia o sucesso ou fracasso dos outros, na realização desses objetivos (p. 277)

² A importância da liderança empresarial é bem articulada por esta observação: Um bom líder pode fazer um sucesso de um plano de negócios, mas um líder pobre pode arruinar até mesmo o melhor plano. É por isso que o desenvolvimento de uma liderança eficaz, utilizando um programa de gestão de talentos consistente em todos os níveis da organização pode retornar valor comercial significativo. Para identificar, atrair, preencher e reter talentos de liderança corporativa, as empresas precisam de programas de desenvolvimento de liderança focados em estratégias de contratação, desenvolvimento dos funcionários e planeamento de carreira e sucessão.

Segundo Silva, *et al.*(2009 p.6) “ (...) existe uma inter-relação entre cultura e liderança. Líderes criam mecanismos para o desenvolvimento cultural e o reforço das normas e comportamentos expressados dentro das fronteiras da cultura”

O líder deve ser um negociador, pois de acordo com Cunha (2008, p.19.)”A negociação revela-se útil, na medida em que os seres humanos se vêem compelidos a negociar, uma vez que não possuem o controle total sobre os acontecimentos em que participam“. Segundo o mesmo autor, “os indivíduos que tomam parte no complexo processo negocial exprimem um conjunto único de características individuais que podem afectar o modo e a efetividade da sua atuação” (p.205). Isto leva-nos a concluir que é necessário ter características de relacionamento para ser um bom negociador, na medida que “os negociadores tentam influenciar a distribuição de custos e benefícios de uma forma que lhes seja favorável, de modo a minimizar os primeiros e a maximizar os segundos” (Cunha, *op.cit.* p.231).

CAPÍTULO II: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

(...) os indivíduos têm mais probabilidades de compreender, valorizar e usar os resultados de uma avaliação se estiverem significativamente envolvidos em todo esse processo.

Stufflebeam (2001)

Etimologicamente o termo avaliação (*ad+ valere*) significa ter força, ter saúde, ter conhecimentos, sendo, por isso, a sua principal finalidade atribuir valor a alguém ou alguma coisa (Machado & Portugal, 2014).

A Avaliação do Desempenho é vista, por uns, como um castigo ou como um instrumento de controlo; por outros, é vista como algo que melhora a *performance* dos funcionários e o desempenho organizacional. Podemos traduzir o termo *performance* para Língua Portuguesa pela palavra desempenho. São os prós e os contras da Avaliação de Desempenho (AD) que vão ser o nosso objeto de estudo neste capítulo.

2.1. Avaliação: alguns conceitos

2.1.1. Avaliação

Apesar de já ter alguns anos, consideramos pertinente e muito completa a definição de avaliação de Stufflebeam e Shinkfield (1993)

A avaliação é um processo de identificação, recolha e apresentação de informação útil e descritiva acerca do valor e do mérito das metas, da planificação, da realização e do impacto de um determinado objeto, com o fim de servir de guia para a tomada de decisões, para a solução dos problemas de prestação de contas e para promover a compreensão dos fenómenos envolvidos.(p.183).

Para Kraemer (2006) avaliar é atribuir valor ou mérito ao objeto em pesquisa, junção do ato de avaliar ao de medir os conhecimentos adquiridos pelo indivíduo. A avaliação constitui um instrumento importante, até, indispensável no sistema escolar. Descreve conhecimentos, atitudes ou aptidões que os alunos adquirem ao longo de cada ano escolar. A avaliação revela ao docente se os alunos atingiram os objetivos previamente definidos, assim como as dificuldades que os alunos sentem.

O prefácio do livro “Professores, Novo Estatuto e Avaliação de Desempenho – Identidades, Visões e instrumentos para a acção! Diz-nos que (...) a avaliação é o reino dos demónios. Que ora enfatiza o controlo e a punição, ora o suporte, o reconhecimento e desenvolvimento” (p.12).

A avaliação é o ato de investigar a qualidade daquilo que constitui o seu objeto de estudo, segundo Luckesi (2011). O mesmo autor diz, ainda, que “O ato de avaliar é um ato de investigação (...). Enquanto a ciência estuda como funciona a realidade, a avaliação estuda a sua qualidade” (op.cit. 171)

Segundo Câmara (2012) podemos falar de dois tipos de avaliação - Formal e não formal. Pois,

A avaliação do trabalho e do relacionamento de um indivíduo, em contexto organizacional, é um processo informal que ocorre a todo o momento.
As pessoas são observadas e avaliadas pelos seus chefes, pelos seus subordinados, pelos seus pares e por colaboradores de outros setores com quem interagem no seu dia a dia (p. 69).

Avaliar, no sentido global do termo, significa atribuir um valor a um objeto. No domínio escolar, consiste em atribuir um valor, normalmente uma nota, ao trabalho do aluno em cada uma das disciplinas avaliadas. Flaubert, M. (2008) diz-nos que, nessa ótica, avaliar rima com sancionar.

2.1.2. Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho consiste num instrumento estratégico de extrema importância para a Gestão de Recursos Humanos numa organização – É um processo organizacional que, devidamente implementado, contribui para a melhoria do desempenho dos colaboradores; por isso, A.D. não deve ser vista como um castigo ou como um instrumento de controlo. Um dos objetivos é, assim, obter um resultado final com efeitos positivos na motivação.

A AD é também designado por Avaliação de Mérito, Avaliação de *Performance*, Avaliação de Pessoal, entre outras denominações. Mas, o importante não é a designação, mas o objetivo – é um meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e da vida das organizações.

Lemaitre (1983, p.24) sublinha que “ A avaliação é necessária na medida em que os quadros são responsáveis pela avaliação dos meios humanos que lhe são confiados”. Para Perretti (2004, p. 250) a implementação de um sistema de avaliação pode ter dois objetivos:

-“Melhorar a comunicação entre os quadros e o pessoal, criando um clima de trabalho mais favorável;

- Tornar mais racionais as decisões tomadas”.

Para Pichardo (1989) a avaliação é

*(..) um proceso integral y continuo, que permite no sólo detectar las irregularidades que se presentan en el proceso de planificación de un proyecto, sino también proponer las medidas correctivas necesarias*³(p.22).

Para Chiavenato (2004) AD é o processo que permite medir o desempenho dos funcionários. Este autor define desempenho do funcionário como sendo o grau em que ele consegue alcançar os requisitos exigidos no seu trabalho.

Para este autor a AD deve estar mais orientada para o futuro do que para o passado, uma vez que deve apontar algumas mudanças comportamentais, atitudes e técnicas no sentido de melhorar a prestação do avaliado. E como nos diz Afonso (2009) deve ser um processo dinâmico, porque pressupõe a definição de objetivos, negociação e comunicação.

A AD é um processo dinâmico de avaliação profissional que recorre à análise e observação do desempenho dos colaboradores nas suas funções, relacionamentos, atitudes, comportamentos, conhecimentos e responsabilidades, ocorrendo durante um determinado período de tempo e em contexto organizacional. É o processo pelo qual uma organização mede a eficácia dos seus colaboradores (p.18).

A avaliação ao nível dos órgãos decisores proporciona uma análise das capacidades dos Recursos Humanos e, por conseguinte, a sua correta gestão. De acordo com Miranda e Silva (2002) a AD é uma ferramenta de gestão – é uma estratégia de sobrevivência da organização. Para estes autores, as principais razões das organizações investirem nos sistemas de avaliação de Desempenho são:

³ (...) um processo integral e continuo, que permite não só detetar as irregularidades que se apresentam no processo de planificación de um projeto, mas também propor medidas correctivas necesarias.

- Controlar atividades operacionais;
- Controlar a planificação;
- Criar, implantar e conduzir estratégias competitivas;
- Verificar se a missão da organização está a ser atingida;
- Planificar para atender novas expectativas do utilizador;
- Avaliar as necessidades e o impacto das mudanças;
- Decidir quando se devem poder aumentar as responsabilidades;
- Estabelecer prioridades; e, entre outras,
- Corrigir situações.

Nelly (2002) “As organizações de todo o mundo estão a rever e a melhorar os seus sistemas de avaliação, porque os gestores querem dispor de melhores métodos (...)” (p.229).

Para Serrano (2011):

A tarefa de avaliar desempenhos constitui um aspeto central e uma função essencial da gestão de recursos humanos nas organizações de hoje. Ao avaliar o desempenho e contributo dos seus recursos humanos para o desenvolvimento e a consecução dos seus objetivos, a organização obtém informação que lhe permite tomar decisões (p. 57).

E para o mesmo autor, se o desempenho for inferior ao esperado, devem ser implementadas medidas corretivas; se for satisfatório, ou se exceder as expectativas, o avaliado deve ser estimulado, premiado e valorizado.

2.2. Avaliação de Desempenho: Alguma História

Hoje melhor do que ontem,
amanhã melhor do que hoje.

Princípio de Kaizen, Japão, anos 50

Olhar para o passado, sobre a prática de Avaliação de Desempenho, ajuda-nos a entender como chegámos à sua utilização atualmente e, certamente, também a refletir novos paradigmas. Pois, a prática da avaliação de desempenho nas organizações não é nova – desde que uma pessoa deu emprego a outra começou a ser avaliada, em termos de avaliação entre custo e benefício - *Este empregado vale o que lhe pago?*

Segundo nos relata Fraga (2002) em plena idade média, a Companhia de Jesus, fundada por Santo Inácio de Loyola, já utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das atividades e do potencial de cada um dos seus jesuítas, que pregavam a religião pelos quatro cantos do mundo, numa época em que o navio à vela era, em certos casos, a única forma de transporte e de comunicação. O sistema consistia em auto classificações, feitas pelos membros da ordem, relatórios de cada superior a respeito das atividades dos seus subordinados e relatórios especiais feitos por qualquer jesuíta que acreditasse possuir informações sobre o seu próprio desempenho ou dos seus colegas, às quais o superior não poderia ter acesso de outra maneira.

Segundo o mesmo autor, o Serviço Público Federal nos Estados Unidos da América em 1842, adotou um sistema de avaliação anual dos seus servidores. A Lei obrigava os chefes, a elaborarem relatórios do aproveitamento dos contínuos.

Em 1879, o Departamento de Pensões referia erros dos funcionários. Em 1880, a avaliação foi alargada ao Exército Americano que desenvolveu um sistema de avaliação mais funcional.

No início dos anos 1900, Taylor definiu padrões de avaliação no contexto da administração científica. O desempenho das pessoas era medido da mesma forma como se mede o desempenho das máquinas. A eficiência no processo de produção era ditada pelos padrões de produtividade – *Tempo e Qualidade*.

Durante a primeira guerra mundial (1914-1918), os oficiais do exército americano eram avaliados continuamente pela capacidade de liderança. Esta abordagem de avaliação espelhou-se para outros contextos – governo e indústria.

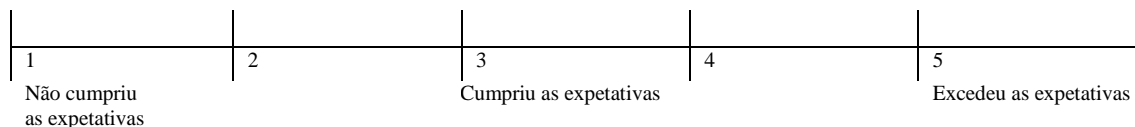
A General Motors, em 1918, adotou um sistema de avaliação formal para conhecer a *performance* dos seus empregados.

A partir de 1922, foram desenvolvidas escalas para medir as principais características das funções desempenhadas pelos trabalhadores. Foi criada a *Graphic Rating Scales* para aumentar a credibilidade do processo de avaliação dos trabalhadores no contexto do trabalho, sendo utilizados parâmetros verbais, numéricos ou ambos é um instrumento de fácil entendimento e de compreensão simples, permite uma visão integrada e resumida dos fatores de avaliação – simplifica o registo da avaliação –

apresenta como desvantagens não permitir flexibilidade ao avaliador. Cada um interpreta as situações de acordo com a sua percepção.

Apresentamos na figura seguinte um exemplo de *Graphic Rating Scales*.

Figura. *Graphic Rating Scales*



Nos anos 30, a avaliação do desempenho passou a avaliar o resultado do trabalho e o comportamento das pessoas. As medições objetivas dos resultados (faturação, número de clientes,...) e medições subjetivas (comportamentos para alcançar resultados) contribuíram para que as organizações vissem o desempenho como uma consequência e não como algo que deveria ser controlado constantemente.

Em 1945, o Presidente americano, Harry S. Truman, queria ter conhecimento dos relatórios realizados pelos chefes do Serviço Público Federal e determinou que lhe fossem enviados.

Mais tarde, em 1954, Peter Drucker apresentou o conceito de Administração Por Objetivos (APO). Várias empresas adotaram este modelo, onde a AD era feita com base nos objetivos previamente determinados pelas empresas. Contudo, não se revelou tarefa fácil e muitas organizações puseram de lado esta abordagem de AD.

Em 1960 surge o *Behaviorally Anchored Rating Scales* (BARS), cujo foco era no comportamento, que era uma abordagem mais simples e menos trabalhosa do que a avaliação de desempenho com base nos objetivos. O BARS foi aperfeiçoado e continua a ser uma marca dos Sistemas de Gestão de Desempenho.

Como podemos verificar passou-se da abordagem de Teoria da Máquina – de Tayler – para a Escola das Relações Humanas – defendida por Mayo, surgiu depois a Teoria Behaviorista – em que se regista uma preocupação constante com o comportamento do trabalhador na empresa e com comportamento organizacional.

De 1990 a 2000 as competências dos funcionários estiveram no centro das atenções. Entendendo-se aqui competências por: conhecimentos, capacidades e outras características pessoais.

A tendência mais recente de avaliação de desempenho está no foco em resultados conjuntamente com a avaliação de comportamento. Cada funcionário deve ser responsável por obter resultados e contribuir para que a organização atinja as metas.

Verificou-se, assim, ao longo dos anos, preocupação com o comportamento do homem na empresa e também com o comportamento da organização em que está inserido. Contudo, assumiu, nos últimos anos, um grande protagonismo ao nível das políticas do País – quer educativas quer da sociedade em geral, o que se justifica pela necessidade de adesão a uma *cultura de avaliação*.

A avaliação de desempenho é, segundo Bilhim (2013) a pedra angular de qualquer sistema eficaz de gestão de RH.

2.3. Avaliação de Desempenho Vs Qualidade

Ao falar de Qualidade pensamos em “zero defeitos” e em “satisfação do cliente”. Atualmente a qualidade é isso mas é muito mais. A qualidade está ligada a princípios humanísticos, como por exemplo qualidade de vida no trabalho, formação e desenvolvimento profissional, satisfação e bem-estar dos trabalhadores.

Existe uma relação entre Avaliação de Desempenho e a Qualidade das Organizações. A AD está intimamente ligada com a qualidade das organizações. A AD deve contribuir para a gestão da qualidade com o intuito de promover o desenvolvimento dos seus colaboradores. A qualidade organizacional melhora sempre que a *performance* dos colaboradores melhora, assumindo, assim, a AD um contributo importante para a sustentabilidade das organizações, na medida que tem impacto na gestão da qualidade da organização e promove a melhoria do desenvolvimento dos trabalhadores e a sustentabilidade da organização.

2.4. Sistemas de Avaliação de Desempenho

“The illiterate of the 21st century is not the those who cannot read ad write, but those who cannot learn, unlearn, and relearn”⁴

Alvin Toffler (1970)

Rodrigues (2010) acerca dos Sistemas de Avaliação de Desempenho Organizacional diz-nos o seguinte “(...) são a ponte entre os objetivos, a estratégia organizacional e o comportamento dos gestores; os objetivos e a estratégia representam os interesses de todas as partes interessadas”(p.59).

Na perspetiva de Kennerley e Neely (2002) um sistema de avaliação de Desempenho é constituído por um conjunto de subsistemas, dos quais se destacam três. A saber:

1. Indicadores individuais – quantificam a eficácia e a eficiência das ações;
2. Indicadores inter-relacionados – avaliam o desempenho das organizações como um todo;
3. Infraestrutura de suporte que facilita: a recolha, compilação, ordenação, análise, interpretação e disseminação dos dados.

Um sistema de Avaliação de Desempenho deve estabelecer ligações sistemáticas entre os diversos indicadores que o compõem. Sendo o principal objetivo da AD “facilitar aos gestores a implementação da estratégia organizacional, pelo que estes devem selecionar os indicadores que melhor reflectam os objetivos daquela e que sejam - na atualidade e no futuro – fatores críticos, cuja melhoria leve ao sucesso da sua implementação “ (Rodrigues, 2010, p.690).

Neelyetal (2003, cit. Rodrigues, 2010) falam em três gerações dos sistemas de ADe descrevem-nas do seguinte modo:

1. Primeira geração – sistema de mensuração do desempenho – baseia-se em pressupostos financeiros tradicionais com indicadores não financeiros;

⁴ Os analfabetos do século XXI não serão os que não sabem ler ou escrever, mas os que não sabem aprender, desaprender e reaprender

2. Segunda geração – sistemas de gestão de desempenho – “A ênfase das práticas desta segunda geração de modelos está mais em compreender aquela transformação do que em analisar o valor assumido pelos indicadores, individualmente (op. Cit, p.63);

3. Terceira geração – sistemas de gestão estratégica do desempenho – “requer maior evidência sobre as ligações entre as dimensões não financeiras e as dimensões intangíveis do desempenho organizacional” (op. Cit, p.63).

Nas organizações é muito importante o sistema de Avaliação de Desempenho implantado e utilizado, pois define o tipo de gestão e a cultura organizacional subjacente a cada organização.

O Modelo de ADD em vigor “(...) decorre da necessidade de dar resposta às pressões sociais, para quem a avaliação parece surgir como a tábua de salvação para a resolução de todos os problemas “ (Freitas, 2009, p.172).

2.5. Avaliação de Desempenho Docente

“Avaliar é aprender”
(Ministério da Educação, 1992).

A ADD tem ocupado, nos últimos tempos, um lugar de destaque na agenda educativa. Nóvoa (2007) refere que se verifica um regresso dos professores ao debate educativo, pois as últimas décadas do século passado e início do atual foram marcadas pela racionalização, pedagogia por objetivos, previsão, planificação (anos 70), reformas centradas nos currículos (anos 80), estudos de escolas, autonomia, administração e gestão (anos 90) e na primeira metade da década anterior, o problema das aprendizagens.

Tradicionalmente, a avaliação dos docentes ocorria no momento do ingresso na carreira docente – o candidato deveria ter o perfil necessário às funções a desempenhar. Atualmente, a AD está centrada no seu desempenho profissional – identificam-se os pontos fortes e as dificuldades na prática docente – e pretende-se contribuir para o desenvolvimento profissional dos docentes.

Segundo Ruivo (*cit in* Trigueiros, 2009) “O cerne do problema de um sistema de avaliação parece centrar-se em três dimensões: avaliar para quê? Quem avalia? Consequências da avaliação” (p.11). Concordamos com Ruivo, pois o professor tem que compreender porque é avaliado, tem que reconhecer no avaliador competências para o ato e, por fim, tem que verificar que a avaliação foi justa e que dessa avaliação há consequências.

Para Afonso (2009) “A avaliação é o espelho da dinâmica de escola, permitindo que os seus mais directos intervenientes compreendam a realidade, a corrijam, a mudem e a olhem com toda a clareza e rigor” (p.8).

A ADD é um fator potenciador de trabalho individual, não incrementa a colaboração entre os docentes, fomentando a competição entre eles, prejudicando dessa forma, a partilha de conhecimentos e de material – *chaqu'un pour soi-même*⁵.

2.6.O avaliador

A dificuldade de avaliar os professores deriva muito mais da incerteza que sobreleva a própria essência do ensino e da ausência de consensos a esse respeito, do que de problemas técnicos, sempre subalternos, para não dizer secundários.

(Hadji, 1995, cit. in Santos, 2009)

A avaliação não é uma tarefa fácil. Como diz Ruivo (2009), para ser um bom avaliador é necessário que domine as técnicas de registo e de observação de aulas e que conheça as metodologias, os processos de planificação e as estratégias de reflexão sobre o trabalho realizado.

O avaliador deve ser detentor de uma formação especializada. O avaliado deve reconhecer competência no avaliador. Por isso, a escolha do avaliador deve ser objeto de uma escolha criteriosa e baseada no mérito e na formação, uma vez que se vai pronunciar sobre múltiplos aspetos/ domínios – como pessoa, como membro de Agrupamento, como especialista nas matérias que ensina.

⁵ Cada um por si próprio

CONCLUSÃO

Qualquer um pode zangar-se isso é fácil. Mas zangar-se, com a pessoa certa, na justa medida, no momento certo, pela razão certa e de maneira certa – não é fácil.

Aristóteles

Todas as organizações - públicas e privadas – estão sujeitas às transformações sociais, onde tudo deve ser considerado importante, até os mínimos fatores podem influenciar a dinâmica e os processos organizacionais. È devido a estas transformações que a administração organizacional deve estar preparada para trabalhar neste cenário, isso ajudará a um bom desempenho, será também necessário que se verifique uma comunicação intensa baseada numa atuação, cada vez mais, eficiente.

As mudanças socioculturais acontecem de forma vertiginosa e imprevisível. A sociedade é cada vez mais exigente com os serviços que lhe são prestados. Os desajustes que se verificam, podem gerar, nos funcionários, vários sentimentos, tais como; medo, raiva e, até, de dor.

Em qualquer organização, os funcionários são o seu ativo mais importante e o elemento chave na concretização das suas estratégias. Daí que a motivação no trabalho deva ser uma preocupação constante dos líderes das organizações.

As organizações públicas são, frequentemente, objeto de avaliação por parte da sociedade. Neste contexto, é-lhes exigida, cada vez mais, a postura passiva, burocrática, com preocupação com a apresentação de resultados, o que leva a novos modelos de gestão. Na verdade, é valorizada, cada vez mais, a participação social o que proporciona visibilidade às reivindicações e críticas.

O atual ambiente organizacional – de instituições públicas ou privadas – é altamente dinâmico e competitivo, o que exige respostas rápidas e eficazes através de *performances* de qualidade, o que leva a um aumento de pressão sobre os líderes e gestores a quem se exige desempenhos de grande qualidade, ou seja, de grande excelência, no sentido da sobrevivência da organização. A liderança emerge como um factor com influência sobre os comportamentos e sobre as atitudes dos colaboradores,

quer pela relação inter-pessoal – entre líderes e subordinados – quer por porem em prática os objetivos estratégicos e de GRH.

O líder deve pugnar pela qualidade da sua organização, devendo ter presente, em cada momento, que um produto de serviço de qualidade, é, acima de tudo, um produto de confiança e que a confiança não se ganha – *conquista-se*.

A AD é um instrumento indispensável à implementação de uma cultura de excelência em qualquer organização. Uma efetiva e rigorosa avaliação dos serviços, dos que os dirigem e dos que neles trabalham é a solução necessária e indispensável à concretização de uma nova cultura de gestão pública, assente na eficácia individual e responsabilidade coletiva.

De acordo com a nossa investigação, verificámos que os sistemas de avaliação são uma importante ferramenta de diagnóstico, possibilitam a adequação do desempenho dos funcionários e dos seus comportamentos, assim como o surgimento de novas estratégias na resolução de problemas, quer por partes das chefias quer dos subordinados.

Avaliar eticamente o Desempenho dos Trabalhadores – Docentes, Funcionários – é fazer justiça, é avaliar com profissionalismo e em consciência. A avaliação deve ser sempre justa, o que levará à motivação dos trabalhadores e, por conseguinte, terá implicações positivas na qualidade do serviço que prestam à organização

A AD tem, assim, por finalidade, devido às quotas existentes, *apreciar* de modo sistemático e formal as *diferenças individuais de desempenho dos funcionários*.

Assim, afirmamos que, na nossa opinião, quando bem feita, a **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO** é, sem duvida, **UMA FERRAMENTA DE GESTÃO!**

Terminamos com um agradecimento muito especial ao nosso orientador, Professor Doutor Pedro Cunha, pela disponibilidade constante, assim como pela competência e dedicação com que acompanhou esta nossa investigação.

BIBLIOGRAFIA

- Afonso, I. L. (2009). *Recursos e Percursos par a avaliação de desempenho dos docentes*. Lisboa: Plátano Editora
- Alves, MP. (2009). *Avaliação e Qualidade das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Alves, M.P. & Figueiredo, L.L. (2011). Avaliação de desempenho Docente: Quanto vale o que fazemos? In *Educação, Sociedade e Cultura*, nº33 123-140.
- Bilhim, J. (2013). A Meritocracia na Administração Pública. In. Silvestre, H. & Araújo, J. (coord.). *Colectânea em Administração Pública*. Lisboa: Escola Editora.
- Chiavenato, I.P. (2000). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 2ªed. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I.P. (2003). I. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. edrev.e atual. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I.P. (2005). Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas – Rio de Janeiro: Elsevier, 4ª Reimpressão.
- Chiavenato, J.P. (2004). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cunha, P. & Leitão, S. (2012). *Manual de Gestão de Conflitos*. 2ªEd.. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.
- Cunha, P. (2008). *Conflito e negociação*. 2ªed. Alfragide: Edições ASA.
- Flaubert (2008). *L'évaluation comme base de toute stratégie visant a améliorer les performances des élèves et le taux de réussite aux examens lu 1645 fois*. Educ@mer: L'éducation est au centre du développement humain.

- Fraga, R.M. (2002). *Sistemas de Avaliação de Desempenho Gerencial em Bancos Estatais*. Disponível em www.fecap.br/adm_online/artigos. 2002. Acedido a 31 de março de 2014.
- Freitas, M.J.V. (2009). A avaliação de desempenho docente - O desenvolvimento de um processo integrado. In *Elos Revista do Centro de Formação Francisco de Holanda*, vol. 16, pp. 167-180. Disponível em <http://cffh.pt/userfiles/files/ELO%2016.pdf>. [Acedido a 13 de março de 2015].
- Freitas, W.R de S. (2010). Gestão de recursos humanos em diferentes países: lições para organizações brasileiras? In: *Racef - Revista da Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*. 2ª ed.
- Kennerley, M. ; Nerly, A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of operations – production Management*, 22(11), 1222- 1245.
- Kraemer, M.E.P. (2006). *Avaliação da aprendizagem como construção do saber*. V Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Disponível em <http://artigocientifico.uol.com.br/pesquisadores/?mnu=2&smnu=5&id=3219>. Acedido a 1 de Abril de 2014.
- LEMAITRE, P., *Appréciation du personnel et entretien de bilan*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1983.
- Lourenço Delgado, M. (2004). La función de liderazo de la dirección escolar: una competencia transversal. *Enseñanza*, 22, pp.193, 211.
- Luck, H.; Freitas, K.; Girling, R. & Keith, S. (2005). *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. 5ªed. Petrópolis: Vozes.
- Luckesi, C. (2011). *Avaliação da aprendizagem escola: estudos e Proposições*. 21ª ed, São Paulo: Cortez.
- Machado, A. & PORTUGAL, M. (2014). *Dicionário de Recursos Humanos*. Lisboa: Clássica Editora.

- Maximiano, A. (2010). *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A.C. (2004). *Teoria Geral da Administração: da Revolução urbana à revolução digital*. 4ª ed. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A.C.A. (2004). *Introdução à Administração*, 6º ed. Ver. Ampl. São Paulo: Atlas.
- Miranda, L. & Silva, J. (2002). *Medição e desempenho*. In: Paulo Schmidt (Org.) *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002. pp.131-153.
- Monino, J-L. (2012). *L’information au cœur de l’intelligence économique stratégique. RRI - Réseau de Recherche sur l’innovation*. N°27.
- Neely, A. (2002). *Avaliação do Desempenhadas Empesas – Porquê, o quê e como*. Lisboa: Caminho.
- Nóvoa, A. (2007). *O regresso dos professores*. Comunicação apresentada em painel dedicada ao tema “*Aprendizagem ao longo da vida e desenvolvimento profissional de professores*”, em Lisboa, por ocasião da Presidência Portuguesa do Conselho da União Europeia.
- Peretti, J.M. (2004). *Recursos Humanos*. 3ªed. Lisboa: Edições Silabo, Lda. (trad. da 4ª Edição francesa Ressources Humaines).
- Ruivo, J. (2009). *Avaliação de Desempenho de Professores*. Castelo Branco: RvJ Editores
- Serrano, O. (2011). *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, L.; Reis, A.; Baptista, L. & Medeiros, C. (2009). *Cultura Organizacional e Liderança: Uma relação possível?* São Paulo: EnANPAD.
- Stufflebeam, D. L. e Shinkfield, A. J. (1993). *Evaluación sistemática – Guía teórica ypráctica*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.

- Teixeira, T. (2013) *Gestão das Organizações*. 3ªed. Lisboa: Escola Editora.
- Trigueiros, A. (2009). *Avaliação de Desempenho de Professores*. In: *Avaliação de Deempenho de Professores*. Ruivo,J. & Trigueiro, . (Coord.). Caselo Branco: RVJ. Editores ANP.
- Zaleznik, A. (1992). Managers and leaders: Are they different? In J.J. Gabarro (Ed.), *Managing people and organizations* (pp. 85-101. Boston MA: Harvard Business School Press.

PRODUÇÃO BIBLIOGRÁFICA NO ÂMBITO DO PROGRAMA

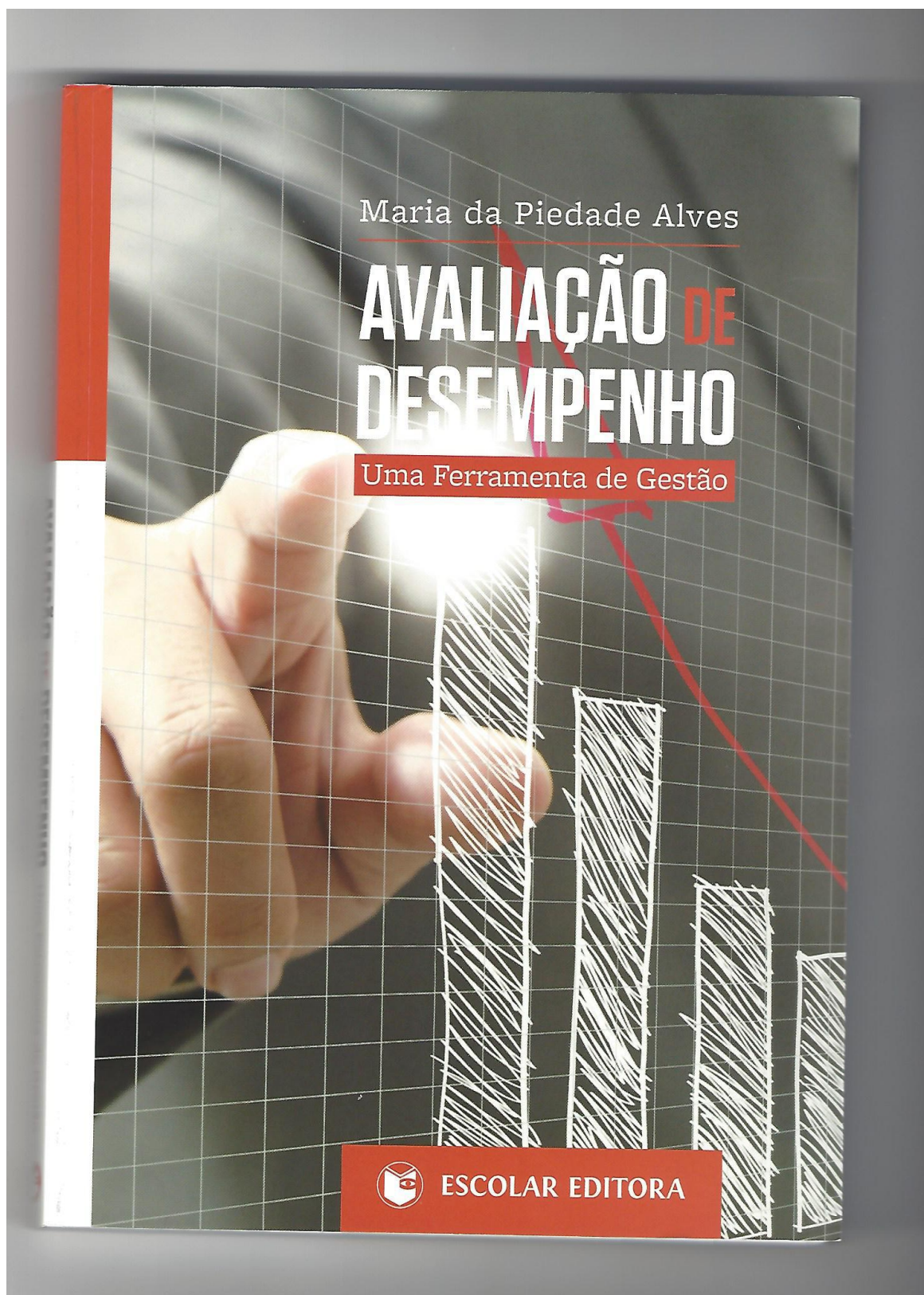
Livro: Avaliação de Desempenho – Uma ferramenta de gestão, publicado em Junho de 2016, pela Escolar Editora (Apendice 1).

Participação, com o Professor Doutor Pedro Cunha, no 4th INTERNATIONAL CONGRESS of EDUCATIONAL SCIENCES and DEVELOPMENT, em Santiago de Compostela, “*Reflexões sobre avaliação de desempenho docente*” (Apendice 2).

Artigo científico, “A perceção dos professores sobre a avaliação de desempenho docente” (concluído, a aguardar publicação) (Questionário aplicado aos docentes – Apendice 3).

APÊNDICES

Apêndice 1: Avaliação de Desempenho – Uma ferramenta de gestão



Apêndice 24th INTERNATIONAL CONGRESS of EDUCATIONAL SCIENCES and DEVELOPMENT, em Santiago de Compostela, *“Reflexões sobre avaliação de desempenho docente”*

VIERNES 24 JUNIO (MAÑANA)
MONASTERIO SAN MARTIN PINAR

Planta Baja		Primera Planta			Segunda Planta			Caballerizas			
SALA 1 Salón Peregrino	SALA 2 Aula Magna	SALA 3 Sala Itinere	SALA 4 Sala Palatino	SALA 5 Sala Aventino	SALA 6 Sala Quirinale	SALA 7 Sala Campidoglio	SALA 8	SALA 9	POSTERS	POSTERS	POSTERS
<p>CONFERENCIA SOCIAL INSTITUCIONES, IDENTIDAD Y CAMBIO SOCIAL Catalina de Hita, José María Domercq, María Victoria, María Victoria, Mariana Cruz, Diana Iglesias y Julia Torres</p> <p>2993-A. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-B. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-C. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-D. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p>	<p>SEMINARIO INVITADO EL PAPEL DE LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-A. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-B. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-C. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-D. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p>	<p>SEMINARIO INVITADO LAS EMPRESAS EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-A. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-B. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-C. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-D. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p>	<p>SEMINARIO INVITADO LA VIOLENCIA ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN SECUNDARIA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-A. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-B. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-C. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-D. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p>	<p>SEMINARIO INVITADO RENOVIACIÓN DE METODOLOGÍAS DOCENTES EN LA EDUCACIÓN SECUNDARIA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-A. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-B. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-C. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-D. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p>	<p>SEMINARIO INVITADO DE CONOCIMIENTO DEL BULYING Y DIVULGACIÓN DE LOS RIESGOS DE LA VIOLENCIA ESCOLAR: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-A. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-B. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-C. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-D. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p>	<p>SEMINARIO INVITADO DIGITAL STORYTELLING: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-A. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-B. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-C. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-D. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p>	<p>SEMINARIO INVITADO ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE LA EDUCACIÓN ARTÍSTICA Y EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-A. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-B. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-C. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-D. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p>	<p>SEMINARIO INVITADO ABERCA EL MUNDO DEL ALMA Francisco José García</p> <p>2993-A. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-B. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-C. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-D. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p>	<p>SEMINARIO INVITADO ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE LA EDUCACIÓN ARTÍSTICA Y EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-A. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-B. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-C. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-D. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p>	<p>SEMINARIO INVITADO ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE LA EDUCACIÓN ARTÍSTICA Y EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-A. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-B. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-C. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-D. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p>	<p>SEMINARIO INVITADO ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE LA EDUCACIÓN ARTÍSTICA Y EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-A. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-B. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-C. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p> <p>2993-D. LA EDUCACIÓN RELIGIOSA EN LA ESCUELA: EL PUEBLO DE DIOS EN LA ESCUELA Francisco José García</p>
<p>CONFERENCIA DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS Bautista González Caballero Catedrático de Psicología Evolutiva y de la Educación, Universidad de A Coruña</p>	<p>SEMINARIO INVITADO SESIÓN PRÁCTICA DE JUSTIFICACIÓN DE LAS CIENCIAS EN EL CAMPO DE LA EDUCACIÓN José Carlos Núñez Catedrático de Psicología Evolutiva y de la Educación, Universidad de Orense</p>	<p>SEMINARIO INVITADO NECESIDAD DE IMPLEMENTAR LA INVESTIGACIÓN COMPETENCIAL EN LAS AULAS José Carlos Núñez Catedrático de Psicología Evolutiva y de la Educación, Universidad de Orense</p>	<p>SEMINARIO INVITADO REVISIÓN ESCOLAR Y VIOLENCIA José Carlos Núñez Catedrático de Psicología Evolutiva y de la Educación, Universidad de Orense</p>	<p>SEMINARIO INVITADO REVISIÓN ESCOLAR Y VIOLENCIA José Carlos Núñez Catedrático de Psicología Evolutiva y de la Educación, Universidad de Orense</p>	<p>SEMINARIO INVITADO REVISIÓN ESCOLAR Y VIOLENCIA José Carlos Núñez Catedrático de Psicología Evolutiva y de la Educación, Universidad de Orense</p>	<p>SEMINARIO INVITADO REVISIÓN ESCOLAR Y VIOLENCIA José Carlos Núñez Catedrático de Psicología Evolutiva y de la Educación, Universidad de Orense</p>	<p>SEMINARIO INVITADO REVISIÓN ESCOLAR Y VIOLENCIA José Carlos Núñez Catedrático de Psicología Evolutiva y de la Educación, Universidad de Orense</p>	<p>SEMINARIO INVITADO REVISIÓN ESCOLAR Y VIOLENCIA José Carlos Núñez Catedrático de Psicología Evolutiva y de la Educación, Universidad de Orense</p>	<p>SEMINARIO INVITADO REVISIÓN ESCOLAR Y VIOLENCIA José Carlos Núñez Catedrático de Psicología Evolutiva y de la Educación, Universidad de Orense</p>	<p>SEMINARIO INVITADO REVISIÓN ESCOLAR Y VIOLENCIA José Carlos Núñez Catedrático de Psicología Evolutiva y de la Educación, Universidad de Orense</p>	<p>SEMINARIO INVITADO REVISIÓN ESCOLAR Y VIOLENCIA José Carlos Núñez Catedrático de Psicología Evolutiva y de la Educación, Universidad de Orense</p>
<p>CONFERENCIA ANÁLISIS DE LAS CONDUCTAS ADICTIVAS Y VIOLENTAS EN ADOLESCENTES DESDE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Profesor Titular de Psicología Evolutiva y de la Educación, Universidad de Almería</p>	<p>SEMINARIO INVITADO ANÁLISIS DEL PAPER ECONOMICO DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL José Carlos Núñez Catedrático de Psicología Evolutiva y de la Educación, Universidad de Orense</p>	<p>SEMINARIO INVITADO OPINIONES SOBRE LA EVALUACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL José Carlos Núñez Catedrático de Psicología Evolutiva y de la Educación, Universidad de Orense</p>	<p>SEMINARIO INVITADO EL APRENDIZAJE ESCOLAR Y VIOLENCIA José Carlos Núñez Catedrático de Psicología Evolutiva y de la Educación, Universidad de Orense</p>	<p>SEMINARIO INVITADO EL APRENDIZAJE ESCOLAR Y VIOLENCIA José Carlos Núñez Catedrático de Psicología Evolutiva y de la Educación, Universidad de Orense</p>	<p>SEMINARIO INVITADO EL APRENDIZAJE ESCOLAR Y VIOLENCIA José Carlos Núñez Catedrático de Psicología Evolutiva y de la Educación, Universidad de Orense</p>	<p>SEMINARIO INVITADO EL APRENDIZAJE ESCOLAR Y VIOLENCIA José Carlos Núñez Catedrático de Psicología Evolutiva y de la Educación, Universidad de Orense</p>	<p>SEMINARIO INVITADO EL APRENDIZAJE ESCOLAR Y VIOLENCIA José Carlos Núñez Catedrático de Psicología Evolutiva y de la Educación, Universidad de Orense</p>	<p>SEMINARIO INVITADO EL APRENDIZAJE ESCOLAR Y VIOLENCIA José Carlos Núñez Catedrático de Psicología Evolutiva y de la Educación, Universidad de Orense</p>	<p>SEMINARIO INVITADO EL APRENDIZAJE ESCOLAR Y VIOLENCIA José Carlos Núñez Catedrático de Psicología Evolutiva y de la Educación, Universidad de Orense</p>	<p>SEMINARIO INVITADO EL APRENDIZAJE ESCOLAR Y VIOLENCIA José Carlos Núñez Catedrático de Psicología Evolutiva y de la Educación, Universidad de Orense</p>	<p>SEMINARIO INVITADO EL APRENDIZAJE ESCOLAR Y VIOLENCIA José Carlos Núñez Catedrático de Psicología Evolutiva y de la Educación, Universidad de Orense</p>

12:00-13:30 h.
13:30-15:30 h.

Apêndice 3: Artigo científico- questionário aplicado aos professores



Avaliação de Desempenho

Formulário de Avaliação pelos Docentes

I- CARATERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA					
Pretende-se, com este grupo, dar resposta a variáveis que caracterizam a população em estudo. Por favor, assinale com um X a sua situação.					
Género	M	<input type="checkbox"/>	Habilitações Académicas	Bacharelato	<input type="checkbox"/> 1
	F	<input type="checkbox"/>		Licenciatura	<input type="checkbox"/> 2
				Mestrado	<input type="checkbox"/> 3
				Doutoramento	<input type="checkbox"/> 4
Idade	22-30 anos	<input type="checkbox"/> 1	Tempo de serviço	1 a 10 anos	<input type="checkbox"/> 1
	31-40 anos	<input type="checkbox"/> 2		11-20 anos	<input type="checkbox"/> 2
	41-50 anos	<input type="checkbox"/> 3		21-30 anos	<input type="checkbox"/> 3
	51-60 anos	<input type="checkbox"/> 4		31-40 anos	<input type="checkbox"/> 4
	+ 61 anos	<input type="checkbox"/> 5		+ 40 anos	<input type="checkbox"/> 5

Instruções:

Preencha o Formulário considerando a escala que apresentamos em cada ponto. Todos os itens devem ser preenchidos. *O Estudo sobre a Avaliação de Desempenho permite-nos conhecer os constrangimentos que esta prática tem junto dos Docentes.*

Escala				
1	2	3	4	5
Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente

2. AVALIAÇÃO	Pontuação				
1. O RAA permite que os docentes façam uma reflexão crítica.	1	2	3	4	5
2. O RAA é uma fonte válida de avaliação de desempenho docente.	1	2	3	4	5
3. O RAA constitui uma oportunidade de auto crítica do trabalho relativamente às práticas implementadas.	1	2	3	4	5
4. A função do RAA é permitir que os docentes identifiquem oportunidades de desenvolvimento profissional.	1	2	3	4	5
5. A função do RAA é envolver os avaliados no processo de avaliação.	1	2	3	4	5
6. O RAA é um instrumento de controlo da atividade docente.	1	2	3	4	5
7. No RAA os docentes inflacionam positivamente as apreciações que fazem de si próprios.	1	2	3	4	5
8. No RAA os docentes identificam os seus pontos fortes.	1	2	3	4	5

9. No RAA os docentes identificam os seus pontos fracos.	1	2	3	4	5
10. No RAA os docentes referem o que consideram “politicamente correto”.	1	2	3	4	5
11. No RAA os docentes recorrem a “frases feitas que pouco revelam sobre os seus desempenhos”	1	2	3	4	5
12. No RAA os docentes fazem uma replica de auto avaliações anteriores.	1	2	3	4	5
13. O RAA não serve para nada.	1	2	3	4	5

Nas questões **3, 4 e 6** deve ser considerada a seguinte escala:

Escala				
1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre

3. CUMPRIMENTOS DOS OBJETIVOS	Pontuação				
1. Cumprimento do programa da(s) disciplina(s) lecionada(s).	1	2	3	4	5
2. É assíduo(a).	1	2	3	4	5
3. Conhece o Projeto Educativo da Escola, Regulamento Interno e Plano Anual de Atividades da escola/agrupamento.	1	2	3	4	5
4. Mantém o comportamento respeitoso e profissional no trato com a direção, encarregados de educação, assistentes operacionais/administrativos e alunos.	1	2	3	4	5
5. Participa de forma proactiva nas atividades desenvolvidas na escola/agrupamento.	1	2	3	4	5
6. Apresenta soluções para melhoria do trabalho na escola/agrupamento.	1	2	3	4	5
7. Frequenta ações de formação, contribuindo para melhores práticas na escola/agrupamento	1	2	3	4	5
8. Executa trabalhos com qualidade de acordo com os parâmetros estabelecidos.	1	2	3	4	5
9. Executa os trabalhos dentro do prazo determinado.	1	2	3	4	5
10. Responde com facilidade a pedidos inesperados no trabalho.	1	2	3	4	5
11. Cumpre prazos e compromissos assumidos.	1	2	3	4	5
12. Envolve-se com objetivos e metas na escola/agrupamento.	1	2	3	4	5
13. Possui atitude, ética e profissionalismo no desempenho das suas atribuições.	1	2	3	4	5
14. Preocupa-se com a imagem e credibilidade da escola/agrupamento.	1	2	3	4	5

4. AVALIADOR: Face aos critérios apresentados, avalie a atitude do avaliador (só devem responder a esta questão os docentes que pediram aulas assistidas).		Pontuação				
Comportamento	Fez uma reunião explicativa?	1	2	3	4	5
	Agiu com imparcialidade?	1	2	3	4	5
	Demonstrou comprometimento?	1	2	3	4	5
	Procurou criar empatia?	1	2	3	4	5
Qualidade no trabalho	Analisou previamente a sua planificação e o material de apoio?	1	2	3	4	5
	Executou a avaliação de acordo com as exigências legais, determinações e normas aplicáveis?	1	2	3	4	5

	Esclareceu dúvidas sobre a avaliação quanto às rotinas sob a sua responsabilidade?	1	2	3	4	5
Iniciativa	Apresentou sugestões para a melhoria das suas práticas letivas?	1	2	3	4	5
	Ofereceu ajuda quando detetou erros ou aspetos menos positivos na sua prática letiva?	1	2	3	4	5
Eficiência	Executou a avaliação sem necessidade de intervenção do superior hierárquico?	1	2	3	4	5
	Cumpriu os prazos estabelecidos, entregando relatórios/atas da avaliação?	1	2	3	4	5
Responsabilidade	Mantém sigilo profissional das atividades, e de outras que por forças das suas atribuições, tenha conhecimento?	1	2	3	4	5
	Mostrou-se conhecedor e envolvido com o alcance dos objetivos e metas da instituição?	1	2	3	4	5
	Possui atitude, ética e profissionalismo no desempenho das suas atribuições?	1	2	3	4	5
	Cuida da imagem e credibilidade da instituição?	1	2	3	4	5

5. PRÁTICA CIENTÍFICA E PEDAGÓGICA	Pontuação				
1. Planifica com correção científico-pedagógica, integrando de forma coerente e inovadora propostas de atividades, meios, recursos e tipos de avaliação das aprendizagens, em função da(s) especificidade(s) de cada uma das turmas que lhe são atribuídas.	1	2	3	4	5
2. Avalia sistematicamente as aprendizagens dos alunos com rigor, implementando práticas de avaliação diagnóstica, formativa e sumativa, potencializando a interiorização, pelos alunos, das suas dificuldades e progressos.	1	2	3	4	5
3. Apresenta sugestões com vista à melhoria da qualidade da escola, no sentido de promover o trabalho colaborativo, de forma sistemática, em prol da consecução dos objetivos e metas dos referentes internos da escola.	1	2	3	4	5
4. Promove de forma ativa a reflexão alargada, no âmbito das estruturas de coordenação educativa em que participa, sobre desenvolvimento de ações/intervenções inovadoras, tendo em vista a eficácia e eficiência dos serviços prestados pela escola.	1	2	3	4	5
5. Participa de forma sistemática em processos de aquisição e atualização de conhecimento profissional, que contribuem para a melhoria da sua prática docente.	1	2	3	4	5

6. COMO CONSIDERA O PROCESSO DE AVALIAÇÃO?	
a) Adequado	<input type="checkbox"/>
b) Inadequado	<input type="checkbox"/>
Porquê? _____	

