

CONSULTORIA EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UMA ÁREA DE ATUAÇÃO DO PSICOPEDAGOGO

Helena Correa Tonet

RESUMO – O artigo focaliza um novo papel a ser assumido pelo psicopedagogo, o de consultor em avaliação de desempenho do professor. A proposta decorre do entendimento de que o psicopedagogo, devido à formação que recebe, terá condições de agir como consultor para viabilizar a construção e manutenção de sistemas de avaliação de desempenho. Decorre, também, da visão da necessidade apresentada pelo professor de receber “feedback” sobre desempenho e orientações para melhor atender as demandas profissionais que lhe são impostas pelo mutável mundo contemporâneo. O artigo pretende contribuir para o alargamento do espaço profissional do psicopedagogo, levando-o a desenvolver uma nova competência e, ao mesmo tempo, garantir ao professor o suporte de um sistema de avaliação de desempenho que efetivamente promova seu desenvolvimento profissional e pessoal. Para tanto, apresenta o sistema de avaliação de desempenho como um recurso para estimular mudanças necessárias, reduzir erros, induzir desempenhos novos e criativos, e melhorar resultados, tanto humanos quanto organizacionais. Além disso, o texto faz críticas aos métodos tradicionais usados para avaliar desempenho e apresenta como alternativa o método Portfólio de Desempenho, apropriado para documentar, estimular e avaliar o desempenho profissional. Sua elaboração, entretanto, não é simples, exige clareza de objetivos, discernimento na escolha de itens a considerar, e experiência na hora de definir o que deve ou não ser incorporado. Essa complexidade induz à proposta de que o psicopedagogo assuma o papel de consultor para a elaboração de portfólios de desempenho de professores.

UNITERMOS: Avaliação de desempenho. Análise do desempenho. Docentes.

Helena Correa Tonet – Consultora organizacional. Sócia proprietária da empresa Telos Consultoria e Serviços. Professora em cursos de pós-graduação da UCB – Universidade Católica de Brasília e da FGV – Fundação Getúlio Vargas de Brasília. Especialista em Psicopedagogia pelo CEP/UFRJ. Mestre em Administração pela Universidade de Brasília. Doutoranda em Psicologia – IP da Universidade de Brasília.

Correspondência
SHIS QI 19 conjunto 5 – casa 4 – Lago Sul – Brasília
DF – Brasil - 71655-050 – Tel: (61) 366-1772
Fax: (61) 366-2427
E-mail: htonet@uol.com.br

INTRODUÇÃO

A psicopedagogia estuda o conjunto de variáveis internas ou externas ao aprendiz, que interferem na aprendizagem. É uma ciência que vem se consolidando cada vez mais, na medida em que revela aspectos que impactam os processos de aprender e de ensinar e que oferece contribuições significativas para a melhoria contínua desses processos. O psicopedagogo atua visando reduzir os elementos que dificultam a aprendizagem e otimizar os recursos alocados nos processos que levam a aprender, em particular o processo de ensino.

Este artigo focaliza um novo papel a ser assumido pelo psicopedagogo, o de consultor em avaliação de desempenho, em particular do desempenho do professor, que é cada vez mais pressionado para gerar aprendizagens significativas, dentro de cenários que ele, professor, ainda conhece pouco. Da mesma forma, pretende contribuir para o alargamento do espaço profissional do psicopedagogo, levando-o a desenvolver uma nova competência e, ao mesmo tempo, garantir que o professor possa contar com o suporte de um sistema de avaliação de desempenho que efetivamente promova o seu desenvolvimento profissional e pessoal.

A proposta decorre do entendimento de que o psicopedagogo, devido à formação que recebe, terá condições de agir como consultor de procedimentos, uma figura descrita por Schein¹ para viabilizar a construção e manutenção de sistemas de avaliação de desempenho do professor. Decorre, também, da visão da necessidade apresentada pelo professor de receber "feedback" sobre o desempenho que apresenta, bem como orientações que o auxiliem a melhor atender as demandas profissionais que lhe são impostas pelo mutável mundo contemporâneo.

O fenômeno da globalização e o avanço tecnológico têm forçado o questionamento das práticas adotadas na Educação, em especial no que se refere à qualificação profissional e à preparação das pessoas para o mundo do trabalho. E esse questionamento tem como foco

principal o desempenho dos professores e a preparação necessária para enfrentar as atuais demandas dos alunos e da sociedade. Há no mercado de trabalho um movimento acentuado no sentido de gerar eficiência no uso de recursos e otimizar os resultados de todo e qualquer processo produtivo. Para serem competitivas as organizações precisam e exigem pessoas comprometidas e produtivas. Aqueles que não possuem competências para perceber e atuar sobre os cenários em que estão inseridos, solucionar problemas e transformar em oportunidades os obstáculos que encontram, tendem a ser pouco valorizados e até mesmo rejeitados pelo mercado de trabalho. Hoje já não basta repetir corretamente o que antes era feito com acerto, não basta aplicar conhecimentos adquiridos, as pessoas precisam criar, encontrar situações novas para os conhecimentos que já possuem e buscar novos conhecimentos para situações que desconhecem. Mudança, mobilidade e flexibilidade são palavras que ganharam força nos tempos presentes.

O exame das práticas educacionais, no que diz respeito à preparação para o trabalho, mostra muitas vezes um descompasso entre o que é demandado pelo mercado produtivo e o que é feito em grande parte das escolas. Os aprendizes, em particular jovens e adultos, nem sempre são colocados diante de situações compatíveis com as que deverão enfrentar no trabalho ou mesmo estimulados a um desenvolvimento pleno de suas potencialidades. Resolver problemas, gerenciar conflitos e solucionar crises, gerar conhecimento, trabalhar em equipe, manter-se em harmonia consigo e com os outros, são algumas habilidades ou atitudes que a Escola não busca desenvolver de forma sistematizada.

Os tempos atuais indicam que a ênfase colocada no ensinar deve ser deslocada para o aprender e que, ao lado da transmissão de conhecimento a ser memorizado, se destaque a sua aplicação em situações vivenciadas pelo aprendiz². Indicam também que se focalize o "aprender a fazer" e, ao lado dele, talvez até

mesmo de forma prioritária, o “aprender a ser”. Isto significa desenvolver habilidades e formar atitudes, formar o caráter, já que o avanço tecnológico abriu o mundo para o homem, mas não aproximou as pessoas; trouxe conforto, mas não aumentou a qualidade de vida; globalizou o município e o bairro, mas levou o homem a fechar-se em si mesmo, pela competição, insegurança, desejo de posse.

Como reverter a situação de muitas escolas que ainda persistem em manter currículos e procedimentos que não atendem às demandas atuais? Um caminho seguro é certamente apoiar o professor, oferecendo a ele condições de aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências que deve possuir para, então, desenvolver as competências de seus alunos.

Fagali e Vale³ afirmam que uma das finalidades do trabalho psicopedagógico é assessorar pedagogos, orientadores e professores, no trato das questões referentes às relações vinculares professor-aluno, e que a orientação do psicopedagogo junto ao professor deve ser constante. O modelo de consultoria é apontado como uma estratégia para a melhoria do desempenho tanto do professor como da instituição de ensino. Polonia e Wechsler⁴ indicam a necessidade de orientação para o docente, argumentando ser esse um trabalho preventivo que poderá repercutir sobre um grande número de sujeitos, os alunos, todos impactados pelo desempenho que o professor possa apresentar.

O sistema de avaliação de desempenho é um recurso que habilmente utilizado poderá estimular mudanças necessárias, reduzir erros, induzir desempenhos novos e criativos, e melhorar resultados, tanto humanos quanto organizacionais. É na verdade um recurso promotor de mudanças e melhorias, e o psicopedagogo poderá ser um agente neste sentido se assumir papéis relevantes na condução daquele sistema.

Nas escolas, cabe ao psicopedagogo ajudar professores e gestores educacionais a descobrir que ensinar é despertar no aprendente: a visão crítica do mundo que o cerca; o apreço por valores

humanos e pelo conhecimento útil; o empenho em realizar com excelência aquilo que faz; a curiosidade pelo novo e a capacidade de criar conhecimento; o interesse pela aprendizagem contínua; a coragem para romper limites, os seus próprios e aqueles que lhe são impostos; a ousadia de perguntar-se: - e por que não desenhar zebras com listas azuis? Ou seja, do psicopedagogo é esperado que auxilie o professor a ser mais efetivo, mais criativo, a deixar de apenas repassar informações e a tornar-se um “coach”, um orientador de caminhos que levem cada um de seus alunos a aprender, um facilitador de aprendizagens.

1. O OBJETO DA PSICOPEDAGOGIA E O PAPEL DO PSICOPEDAGOGO

A Psicopedagogia é uma ciência que vem evoluindo e incorporando visões novas e diferenciadas sobre o seu objeto; voltou-se primeiramente para o desenvolvimento de metodologias que auxiliassem os portadores de dificuldades para aprender. A partir da compreensão do processo de aprendizagem e da relação do aprendente com esse processo, ampliou o seu campo de ação, passando a investigar tanto a etiologia da dificuldade para aprender, como a compreensão do processamento da aprendizagem, considerando todas as variáveis que intervêm, tanto para o fracasso como para o sucesso, desse processo. Pelosi⁵ afirma que a Psicopedagogia no Brasil é uma *“área que estuda e lida com o processo de aprendizagem e suas dificuldades e, numa ação profissional, deve englobar vários campos do conhecimento, integrando-os e sintetizando-os”*.

Fagali e Vale³ entendem que a psicopedagogia nasceu para atender a problemas de aprendizagem, mas com o tempo e a prática seu papel foi ampliado, passando a dar suporte em duas dimensões: a clínica e a institucional-escolar. A primeira refere-se a uma psicopedagogia curativa ou terapêutica, destinada a alunos ou grupos de alunos com dificuldades de aprendizagem, e que demandam ações visando reintegração e readaptação. A segunda, também referenciada como assessoria, diz respeito ao trabalho que

deve ser realizado junto a pedagogos, orientadores e professores, objetivando aperfeiçoar o processo ensino-aprendizagem. Focaliza a relação entre a aprendizagem e a forma de expor as informações e conceitos ao aluno - os procedimentos pedagógicos - atribuindo à prática dos professores e pedagogos um papel decisivo nos resultados apresentados pelos alunos.

O Psicopedagogo é visto como um mediador de complexidades da escola, das famílias, das crianças, e também do professor. *"Para conseguir medir as perplexidades apontadas, o psicopedagogo deverá dispor de vasto conhecimento interdisciplinar"*⁵. No que se refere à função preventiva, *"cabe ao psicopedagogo atuar nas escolas e em cursos de formação de professores, esclarecendo sobre o processo evolutivo das áreas ligadas à aprendizagem escolar"*⁵. Cabe a ele, também, atuar diretamente junto às instituições de ensino.

Para poder acompanhar o aluno na construção do conhecimento, o professor precisa ter vivenciado, ele próprio, a apropriação do saber. O uso exacerbado de estratégias de memorização, a ênfase na verbalização de conhecimentos preestabelecidos, e o quase descaso com a criação e o compartilhamento de conhecimento, decorrem certamente da vivência que eles próprios tiveram em seus processos anteriores de aprendizagem. O professor precisa assegurar a todos os alunos a prática e a vivência dos conteúdos de ensino, devendo articular de forma integrada os aspectos intelectuais e afetivos, individuais e coletivos, internos e externos, que ocorrem no processo de aprendizagem. Mas, quando de sua formação, o professor não aprendeu a fazer isso, precisando, portanto, complementá-la.

Um dos focos mais significativos da Psicopedagogia é exatamente contribuir para a melhoria da formação do professor, e conseqüentemente, do seu desempenho profissional. *"A formação do professor (...) é um aspecto que desperta, envolve, instiga e mobiliza grande parcela do interesse da psicopedagogia"*⁵. E essa contribuição é mais facilmente materializada a partir das ações do psicopedagogo.

2. DEMANDAS COLOCADAS PARA A ESCOLA E PARA O PROFESSOR

Algumas posições teóricas procuram explicar a razão de ser da educação formal. De um lado, estão aqueles que atribuem a ela o papel de formar cidadãos autônomos em sua forma de pensar, postulantes e praticantes de um conjunto de valores éticos e morais, capazes de distinguir o bem do mal, aptos a criticarem o contexto em que habitam, e a aprenderem o que necessitam para a vida em sociedade. De outro lado, estão os que entendem que à escola cabe prioritariamente preparar o indivíduo para o mercado de trabalho, dando-lhe as condições de que necessita para ser um bom profissional. Entre esses dois pólos, estão as mais diversas posições intermediárias, que interpretam a realidade educacional e ressaltam as exigências que impactam os atores dos processos de aprendizagem e de ensino⁶⁻¹⁰.

Certamente existe consenso de que a escola deve formar para a autonomia, formar cidadãos conscientes e aptos a defenderem seus direitos e a cumprirem seus deveres. Justamente por isso, a ela cabe também preparar o indivíduo para o trabalho. Preparar o indivíduo, portanto, é muito mais do que transmitir conhecimento acumulado¹¹, ou treinar a pessoa para agir "desta ou daquela forma". É, na verdade, desenvolver competências críticas, prover condições para que a pessoa possa aprender continuamente, permitir que tenha acesso a sua própria potencialidade¹². É preparar o indivíduo para ser sujeito e ator da sua educação ao longo da vida.

Entre as décadas de 1950 e 1970, delineou-se um padrão organizacional baseado em grandes corporações, grandes parques industriais, com especialização em produtos de alta tecnologia e consumo de massa. O operário padrão demandado por estas corporações era disciplinado, de fácil adaptação às mudanças tecnológicas, individualista, com alta capacidade de concentração e especialização. Devia adaptar-se a uma rotina padronizada, que visava garantir a produção em larga escala, e impedir manifestações de criatividade. Este era o perfil que prevalecia para

a grande massa de trabalhadores dos segmentos operacionais. Acima destes, existia um outro segmento, encarregado de “pensar” o que deveria ser feito e garantir que as coisas ocorressem conforme o planejado.

Um olhar sobre as práticas educacionais ao longo desse tempo evidencia uma estreita relação entre os processos produtivos e a forma de atuação da Escola, e permite constatar que a educação sustentou o processo de industrialização e de modernização ocidentais. A partir da década de 50, adotou-se uma educação massiva, centrada em procedimentos voltados para a memorização de conceitos e adoção de posturas disciplinadas, quadro muito parecido com o que ocorria no mercado de trabalho da época. Fica evidente então a intenção de formar os dois tipos básicos de trabalhadores demandados pelo mercado, os operários e os planejadores. O 1º e o 2º graus voltam-se para a reprodução de conhecimentos básicos e formavam a mão-de-obra necessária aos níveis inferiores da fábrica, enquanto a qualificação universitária focalizava a formação de especialistas planejadores.

A partir da segunda metade dos anos 1970, entretanto, uma revolução no tratamento da produção e do emprego desestabilizou a ordem que prevalecia no mercado de trabalho e invalidou a estrutura educacional montada para formar trabalhadores padronizados, disciplinados e especializados. A crise do petróleo, em 1973, o advento da informática, a disseminação do computador pessoal, o surgimento do espaço virtual, a globalização, a inconstância do mercado financeiro e o despatriamento de capitais, a exigência de competitividade, e a busca de capital intelectual, forçaram mudanças cada vez mais drásticas e céleres, que alteraram o mercado e as formas de trabalho, exigindo novos perfis profissionais.

O novo mercado se caracteriza: (a) pelo aumento crescente do ritmo das inovações; (b) pela adoção da prática de estabelecer alianças, parcerias ou fusões; (c) pela substituição de produtos naturais por sintéticos; (d) pelo surgimento de um novo tipo de trabalhador,

polivalente, indisciplinado, criador, instável, hábil no trabalho em equipe. As exigências colocadas para o trabalhador atual são bem diferentes daquelas que eram feitas ao trabalhador dos anos anteriores a 1970, que sabia fazer muito bem uma só coisa, era disciplinado e cumpridor de ordens, e adaptava-se facilmente à realidade em que estava¹³.

O trabalhador hoje precisa realizar, fazer as coisas acontecerem, em vez de cumprir ordens. Precisa apresentar resultados, e não apenas realizar tarefas. Entre suas habilidades e atitudes básicas estão: ler jornal e assistir noticiários de televisão; participar de reuniões; negociar; operar equipamentos a partir da leitura de instruções e manuais; fazer estatísticas e preparar quadros demonstrativos; apresentar sugestões para melhoria de processos; aperfeiçoar continuamente a sua forma de trabalhar; planejar e executar o seu trabalho com precisão; planejar o seu tempo; ser capaz de identificar seus pontos fortes e fracos; trabalhar em equipe; mudar suas estruturas mentais; focalizar objetivos consensados; possuir visão sistêmica; alocar recursos financeiros; compreender o sistema social e organizacional em que está inserido; aplicar tecnologias a tarefas correspondentes; ser capaz de aprender continuamente; participar de atividades de treinamento e desenvolvimento¹⁴.

Os trabalhadores brasileiros já sentiram o peso das exigências que caracterizam o mundo globalizado do trabalho, e tanto eles quanto os empresários demandam mudanças no sistema de ensino. O mundo profissional contemporâneo exige competência e multiquificação. Nessa linha, cabe à escola criar um contexto de aprendizagem que possibilite interações instrutivas que levem à integração social, à competência e ao desenvolvimento humano. O novo trabalhador precisa ser altamente qualificado, desenvolver o raciocínio analítico e ser capaz de decidir. Precisa antecipar-se às inovações, adquirir habilidades e conhecimentos que garantam sua empregabilidade. Na falta de escolas que preparem os profissionais de que precisam, muitas empresas estão, elas próprias, realizando programas de

formação e exigindo a certificação de habilidades ou competências para o desempenho de muitas atividades¹⁵.

Aqueles que não são polivalentes, que não apresentam o perfil demandado pelas empresas, arrastam-se de um canto a outro, em busca dos empregos, que estão desaparecendo. Em muitas áreas o trabalho humano está sendo substituído pelo trabalho de máquinas. Além de competir consigo mesmo, numa busca contínua de superar-se, além de competir com outros profissionais, o trabalhador enfrenta a competição com a máquina, competição esta da qual sempre sairá perdendo. A saída para ele é, então, mudar de atividade, adquirir novas habilidades, usar o potencial que possui para realizar coisas mais complexas e mais significativas, incluindo gerenciar os resultados do trabalho da máquina¹⁶.

E a escola, como fica nesse contexto? Assume que irá formar esse trabalhador? Ou melhor ainda, irá ensinar o trabalhador a aprender? Irá facilitar a sua aprendizagem? A dicotomia existente no passado - se a escola deveria formar trabalhadores ou formar cidadãos - já não tem mais sentido. A própria realidade contemporânea do trabalho está exigindo profissionais autônomos, críticos, criativos e humanos. Ou seja, está exigindo profissionais com características de cidadãos. Nesse caminho, muita coisa ainda precisa ser feita e muitas escolas ainda precisam rever o seu modelo e passar por uma verdadeira reengenharia para assumirem o papel de parceiras na formação do Homem, dentro de uma abordagem que considere as dimensões da cidadania, da profissionalização, da individualidade e da integralidade do Ser.

2.1 O perfil de professor demandado pela nova realidade

O contexto contemporâneo pressiona o professor, exigindo dele posturas diferentes daquelas às quais estava acostumado (2); como os demais trabalhadores, também o professor se vê compelido a atender a exigências e situações tais como:

- **necessidade de possuir múltiplas competências:** além de dominar os conteúdos de sua disciplina, nesse novo contexto o professor precisa, cada vez mais, ser especialista na condução de grupos, manejar com perícia instrumentos e estratégias que levem a motivar os alunos a aprenderem; estar atento e saber distinguir as variáveis que impactam o processo, dificultando ou facilitando a aprendizagem;
- **acesso a fontes alternativas de informação e integração das mesmas ao que faz:** a socialização dos meios de comunicação de massa, força o professor a incorporá-los ao seu cotidiano, tanto às suas aulas, como forma de enriquecê-las e torná-las mais reais, como à sua dinâmica de atualização pessoal. Não são poucos os professores que já sentiram o impacto de serem confrontados por alunos que possuem informações mais atualizadas, completas e interessantes que as por eles discutidas na sala de aula, apenas porque dominam tecnologias e recursos, como o acesso à Internet, recurso que ele, professor, não dispõe ou no qual não tem proficiência. Na verdade, os meios de comunicação estão alterando o papel de transmissor de informação, tão bem e por tanto tempo desempenhado pelo professor, forçando-o a assumir papéis como o de "crítico da realidade", ou o de "formador de opiniões", para os quais não está preparado;
- **convivência com modelos pluralistas de educação:** as mudanças sociais têm gerado divergências na forma de focalizar a educação e o processo de aprendizagem-ensino, o que têm levado à demanda por modelos de atuação às vezes divergentes e até mesmo opostos; também o advento da aldeia global, prevista na década de 60, tem forçado o tratamento de conteúdos multiculturais;
- **atualização de conhecimentos e aprendizagem contínua:** a velocidade das mudanças gera igual velocidade na criação de informações que devem ser socializadas; culturalmente, o professor ainda é visto como

aquele que deve saber para repassar aos alunos o que será útil para eles. Isto faz com que o professor fique inseguro, por sentir-se obrigado a estar permanentemente atualizado, o que nem sempre consegue, e por ter, ele próprio, dúvidas sobre o que poderá ser considerado conhecimento útil;

- **descompasso entre a valorização recebida e os papéis que está sendo forçado a assumir:** o professor está sendo chamado a assumir tarefas as mais diversificadas e complexas, como a programação e avaliação contínua do ensino; o tratamento individualizado a alunos, que muitas vezes transcende aos aspectos da aprendizagem escolar, e faz do professor um orientador da vida pessoal do aluno; atendimento a pais; atuação na comunidade; participação nas decisões que afetam a escola e o ensino que ministra; atividades de atualização pessoal, entre muitas outras. Por outro lado, como o "status social" tende a ser definido com base no paradigma econômico, a função de ensinar tende a ser menos valorizada que muitas outras, que permeiam a sociedade. Disto decorre uma valorização relativizada do papel do professor, o que consequentemente, reduz o prestígio social da profissão.

As mudanças sociais estão, assim, alterando as características da sociedade e de seus grupos humanos, o que forçosamente implica em alterações na Escola e no perfil dos professores. A competição desenfreada, a menor convivência familiar, a exposição aos meios massivos de comunicação, a exigência de aprendizagem contínua, a relação psicológica com o fator tempo, entre outros aspectos, estão induzindo a escola a mudar, não só os conteúdos programáticos que ensina, mas também a forma e os meios que utiliza para levar seus públicos a aprender. Consequentemente, o "leque" de habilidades do professor também deverá mudar ^{2,17}.

No atual mundo fragmentado por tantas mudanças, deve caber à escola justamente garantir a totalidade da pessoa, agir de forma a que o aluno seja visto e tratado como um todo,

composto por razão, sentidos, emoções, experiências adquiridas, valores e crenças. Assim pensada, a escola assume o perfil de um centro comunitário, com múltiplas e diversificadas atividades, para as quais deverão, por exemplo, estar disponíveis ou ocorrer: a) jornais do dia, revistas atualizadas sobre diferentes áreas de conhecimento, economia, sociologia, comunicação, pedagogia, temas gerais; b) livros didáticos, de histórias, aventuras, de poesia, literatura, teatro; livros e textos técnicos; c) tvs e vídeos; fitas de vídeo sobre as mais diversas áreas de conhecimento; d) jogos de aprendizagem, materiais auto-instrucionais, computadores e softwares; e) oficinas de trabalho, exposições de materiais de diferentes fontes, origens e com diferentes finalidades; f) pesquisas e estudos; debates sobre temas de interesse amplo ou restrito, dirigidos a grandes e a pequenos grupos; g) lançamentos de livros; exposições de trabalhos artísticos e folclóricos; feiras de ciência; feiras de produtos; até mesmo feiras de trocas; h) facilitadores de aprendizagem, que de forma atenciosa, amiga e bem humorada, possam fornecer pistas para ajudar cada aluno a aprender, dentro de seus interesses e respeitada a sua individualidade.

Segundo essa ótica, o professor deverá deixar de apenas transmitir conteúdos previstos em um currículo de ensino e tornar-se um articulador de recursos, procedimentos e motivações para aprender. Tornar-se um facilitador da aprendizagem. Não precisará dominar todos os conteúdos; precisará, sim, saber o que o aluno deve fazer para encontrar os conhecimentos de que necessita por si mesmo. Precisar muito mais conhecer os caminhos, as estratégias, as fontes de informação, e bem menos, conhecer as informações propriamente ditas.

2.2 O psicopedagogo frente ao desempenho do professor

Como outras, a Psicopedagogia é uma ciência em construção, já tendo sido alterado seu foco inicial sobre os problemas ou variáveis que dificultavam ou impediam a aprendizagem. Seus

estudiosos já percebem que aprender e não aprender são, na verdade, dimensões diferentes de uma mesma situação ou realidade, e isso expande sua área de abrangência e amplia os seus objetivos. O aprender e o ensinar estão relacionados a uma conjuntura complexa, que transcende aquele que aprende e aquele que ensina.

Assim, cabe ao psicopedagogo atuar em um campo multifacetado, interdisciplinar, que engloba a consideração de aspectos psicológicos, biológicos, fisiológicos, pedagógicos, antropológicos, políticos, econômicos, sociais, entre outros. E nesse campo, cabe a ele focar tanto aquele que aprende como aquele que ensina, o aluno e o professor, não necessariamente nessa ordem, nem obrigatoriamente visando essa dualidade. Em outras palavras, quem aprende pode simultaneamente ensinar e vice-versa, e este deve ser um prisma do maior interesse para o psicopedagogo, devido a sua relevância no contexto contemporâneo¹⁸.

A consideração dos propósitos e características da Psicopedagogia leva a concluir que o psicopedagogo também pode atuar visando o aperfeiçoamento do desempenho do professor. O contexto da educação formalizada e o perfil de professor demandado pela realidade contemporânea mostram que, mais do que um direito, é um dever do psicopedagogo intervir contribuindo para a melhoria do desempenho do professor, já que, embora sendo fruto do mesmo sistema que formou os professores, contou com uma vantagem que o coloca em posição privilegiada sobre os docentes pela sua formação multidisciplinar e, por focalizar o aprendente como um ser integral, sem fragmentações.

Mesmo reconhecendo os diversos papéis atribuídos ao psicopedagogo no exercício da sua profissão, este artigo tem como proposta destacar o papel de consultor para a avaliação do desempenho do professor, entendendo que, ao atuar no sentido de ajudar o docente a adequar o seu desempenho às demandas dos alunos e da sociedade, o psicopedagogo estará, concomitantemente, contribuindo para a melhoria de todo

o sistema formal de educação, já que o professor é o elemento básico para a transformação e melhoria desse sistema. São muitos os indicadores que levam a concluir pela necessidade de docentes com formações, posturas e desempenhos profissionais diferentes daquelas que foram buscados no passado. Ao ajudar o docente a se conhecer melhor, a reconhecer suas fraquezas e sua potencialidade, a definir metas de aperfeiçoamento, a distinguir os sucessos e os fracassos pessoais e do sistema, o psicopedagogo estará contribuindo para otimizar o desempenho do professor, da escola, e dos alunos.

3. O MODELO DE CONSULTORIA E A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO PROFESSOR

A consultoria na escola pode ser entendida como um processo de ajuda oferecida por profissionais especializados a diretores, professores e alunos, visando identificar e solucionar problemas, aperfeiçoar métodos de trabalho, ou otimizar os resultados dos esforços e recursos empregados no processo educacional. Segundo estudo realizado por Polonia e Wechsler⁴, o modelo de consultoria tem sido empregado por psicólogos que atuam no sistema escolar, e seus benefícios têm atingido tanto alunos, quanto professores, Instituições de ensino, e até pais. Para as autoras⁴ *“a plausibilidade da aplicação da consultoria na escola deve-se à sua extensão a grupos não só de alunos, mas professores, administradores e pais”*.

Os sistemas de avaliação do desempenho e de desenvolvimento de pessoas, por sua vez, têm como finalidade incentivar e sustentar as contribuições individuais e das equipes para a melhoria contínua do projeto educacional, estimar ou prever os resultados do desempenho, e valorizar os professores, aspectos considerados vitais para a aprendizagem e os resultados da Escola.

De uma forma geral, as metodologias tradicionalmente usadas para avaliar desempenhos, sempre focalizaram o desempenho dissociado de seu contexto, ou seja, da situação em que o desempenho ocorre¹⁹. Para Firme²⁰, as avaliações tradicionais não são sistematizadas nem

organizadas de forma transparente; tão pouco são negociadas e aceitas como legítimas pelas partes envolvidas, em especial o docente, o que gera distorções e resultados irrelevantes.

Para ser útil ao professor, o sistema de avaliação de desempenho, precisa considerar todo o processo em que o desempenho ocorre, permitir ressaltar as evidências do desempenho, e levar ao crescimento individual e institucional. Ao abordar a questão do diagnóstico e avaliação do desempenho docente, Braskamp e Ory²¹ postulam que os sistemas de avaliação devem considerar múltiplas perspectivas ao prever fontes de evidências, de forma a poder atingir melhor os objetivos da avaliação. Madeleine Goodman²² entende que a falta de recursos para premiar mérito tem reduzido a atenção com avaliação de desempenho, mas que, concomitantemente, as mudanças sociais e o público, de forma particular, têm forçado à discussão do assunto. O “feedback” é um componente essencial para a melhoria do desempenho, devendo ser sincero, oportuno e isento de manipulação. Assim caracterizado, sensibiliza a pessoa-alvo e tende a impulsionar desempenhos melhores, mas será visto com suspeita se usado de forma manipulativa²³.

Os sistemas de avaliação de desempenho geralmente são introduzidos de forma unilateral, sem a participação daqueles que serão envolvidos ou atingidos, e não deixam claro o papel que representam nas escolas. Devido a isso, são vistos com desconfiança pelas pessoas, sendo mais um instrumento de controle do que de ajuda para a melhoria do desempenho e para a identificação de competências que devem ser adquiridas ou desenvolvidas. São várias as causas que comprometem os resultados dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, o que força a necessidade de serem procurados caminhos alternativos, que permitam atender tanto à necessidade que as organizações têm de avaliar o desempenho de seus colaboradores, como o direito que as pessoas possuem de receber “feedback” sobre o desempenho que apresentam, e sobre as competências que devem desenvolver para manterem a empregabilidade²⁴.

É fácil concluir que os sistemas tradicionais não têm atendido às expectativas no que se refere à avaliação do desempenho apresentado pelo professor, nem na oferta de informações sobre o que dele é esperado, e tão pouco na orientação de procedimentos para o seu desenvolvimento pessoal. São fontes cruciais de conflitos e distorções, tanto a forma de conceber o sistema, quanto os métodos utilizados para avaliar e registrar o desempenho, e ainda a forma de conduzir o processo. Assim, é plenamente justificável o interesse na busca alternativas para os sistemas de avaliação de desempenho. Nesta linha, a Avaliação por meio de Portfólio, uma contribuição mais recente para os procedimentos de avaliação, tem atendido melhor aos objetivos de avaliar tanto o processo de ensino, quanto os docentes. O portfólio ideal é construído pelo professor ao longo do tempo, durante anos; entretanto, mesmo aqueles portfólios mais recentes e até mesmo com algumas deficiências de planejamento, podem ajudar na avaliação do desempenho docente.

3.1 O portfólio de desempenho

O Portfólio de Desempenho é uma alternativa a ser considerada na avaliação de desempenho do professor, sendo apropriado para documentar, estimular e avaliar o desempenho profissional. Contudo, sua elaboração não é simples, exige clareza de objetivos, discernimento na escolha de itens a considerar, e experiência na hora de definir o que deve ou não ser incorporado, sem o que o portfólio poderá tornar-se um amontoado de anotações e certificados sem qualquer relação com as suas finalidades. Essa complexidade é que induz à proposta deste artigo: que o psicopedagogo assuma o papel de consultor para a elaboração de portfólios de desempenho de professores.

O portfólio é um “book” personalizado que contém as principais realizações do profissional, ao longo de um período significativo de tempo, de forma a evidenciar a sua competência, sua capacidade de agregar valor ao que faz, de contribuir para os grupos com os quais trabalha, e seu crescimento pessoal ao longo de um período.

Registra a história do indivíduo como profissional e como pessoa, inserido nos contextos com os quais se relaciona. A prática de utilizar portfólio como comprovante da competência profissional é muito comum entre artistas, arquitetos, fotógrafos. Nele são incluídos os melhores trabalhos desses profissionais, cartas de recomendação, agradecimentos de clientes satisfeitos com os serviços que receberam, reconhecimento público dos trabalhos realizados, honrarias recebidas, e outros elementos que possam atestar a qualidade e a aceitação do trabalho do profissional.

O uso de portfólio é comum em instituições de ensino de vários países, um recurso para a avaliação do desempenho de professores e da evolução profissional que apresentam. Documenta os avanços e produções do professor, suas concepções teóricas, e suas experiências com os alunos, com os demais colegas professores, e com outros profissionais, tanto da própria escola quanto de outras instituições. Registra os sucessos e as dificuldades superadas ou não pelo professor, em seu trabalho. É um "memorial", tão vivo quanto vibrante seja a carreira do professor. Todos os elementos inseridos no "book" do professor buscam evidenciar não apenas o que ele fez, mas principalmente os resultados que obteve, sua capacidade para solucionar problemas, enfrentar desafios crescentes e agregar valor à comunidade de ensino da qual participa²⁵.

Entre os muitos elementos que podem integrar o portfólio de professores, normalmente figuram: a) declaração de suas crenças e metas pessoais, tanto em relação ao ensino que ministram como em relação à própria carreira que abraçaram; b) avaliações de resultados obtidos por seus alunos; c) avaliações do professor, feitas pelos alunos; d) planos de trabalho do professor; e) materiais didáticos adotados; f) comprovações de atividades relevantes realizadas, que agreguem valor ao seu desempenho como docente.

O portfólio permite associar as realizações do professor à aquisição de conhecimentos e competências; focaliza o momento da avaliação dentro da história de trabalho de cada um; evidencia as épocas de maior incremento e crescimento

pessoal, permite identificar os intervalos de debilidade ou inércia. À medida que o tempo avança e as realizações profissionais se diferenciam, faz abandonar aquilo que já perdeu época, que deixou de ter significado, permitindo focalizar, abrir luzes sobre "o novo relevante". Ou seja, a forma de construir o portfólio permite, por um lado, retratar através da documentação inserida no "book", os fatos ou situações que denotam as competências significativas para atender as demandas dos momentos presentes e futuro. Por outro lado, permite visualizar e mais facilmente abandonar citações que tiveram peso no passado, mas que se tornaram desprovidas de relevância, com a passagem do tempo. Além disso, contribui para que o professor tome consciência de sua evolução, abandone "reminiscências" de pouco ou nenhum valor, e assuma postura pró-ativa, frente à construção de sua carreira profissional, que deverá estar sempre voltada para o futuro, por mais glorioso que possa ter sido o seu passado.

É bom clarificar que o portfólio não é uma compilação exhaustiva de todos os documentos e materiais que comprovem tudo o que o profissional tenha feito no passado e no período em avaliação. Apresenta, sim, informações selecionadas, que comprovem não apenas as ações realizadas, mas principalmente, a relevância das mesmas; informações que permitem concluir sobre as contribuições efetivas do professor; que permitem, também, evidenciar a evolução existente entre as suas ações e o seu crescimento profissional. Em resumo, é uma descrição dos pontos fortes e das realizações do professor, de suas aprendizagens, comprovadas por meio de documentos os mais variados, que isoladamente, indicam ações destacadas por sua relevância para o que faz, para os seus alunos, Escola, Sociedade, e no conjunto, denotam sua competência para enfrentar os desafios que a ele possam ser apresentados.

4. CONCLUSÕES

A complexidade que caracteriza a elaboração de portfólios, associada a pouca experiência nessa atividade, indica a necessidade de

profissionais com competência para ajudar os professores na tarefa de selecionar, documentar e apresentar suas realizações pessoais, visando a avaliação do desempenho docente. O uso de orientador para elaboração de portfólio é comum em países onde o método já é utilizado com sucesso. É uma prática que garante concisão e eficácia no processo, assegurando que as informações inseridas no "book" sejam as mais significativas e relevantes, e que as finalidades para as quais foi criado sejam observadas. Para tanto, o orientador deverá ter amplo conhecimento da realidade em que o professor atua, saber ler e interpretar cenários, utilizar instrumentos de diagnóstico e procedimentos para documentar ações e resultados, e ser muito hábil no que se refere às competências humanas, em especial, competências interpessoais. Este artigo propõe que essa orientação seja feita pelo psicopedagogo, no papel de consultor.

A consultoria é uma forma de viabilizar ações que dependam de conhecimentos e habilidades não disponíveis em uma organização, em uma unidade de trabalho, ou no rol de conhecimentos e habilidades de uma pessoa, e que poderão ser supridos com a ajuda de um consultor. A consultoria poderá ser de produtos ou de procedimentos. A primeira se caracteriza pela aquisição de serviços ou produtos, pelo cliente. Sentida uma necessidade, diagnosticado algum problema, o cliente solicita o auxílio de um consultor. Como resultado, o cliente espera que o consultor apresente soluções que resolvam os problemas que o afligem. A segunda se caracteriza pela negociação de serviços a serem realizados em conjunto pelo

consultor e o cliente. Ou seja, o cliente contrata alguém que possui conhecimentos e habilidades que irão ajudá-lo a melhor perceber e agir sobre a sua realidade. Nessa modalidade, ocorre um processo de "consulta-aprendizagem", por excelência: de um lado, o consultor que pondera, discute e indica estratégias e ferramentas facilitadoras da ação, a partir do conhecimento e da experiência que possui; de outro lado, o cliente que fornece dados, reflete e questiona sobre a viabilidade e a pertinência de usar esta ou aquela medida frente à realidade por ele vivenciada. A consultoria poderá, também, ser interna ou externa, conforme os consultores façam ou não parte do quadro de pessoal da organização.

O psicopedagogo, no papel de consultor para elaboração de portfólio de desempenho, poderá ser tanto um consultor interno, vinculado à instituição de ensino, quanto um consultor externo, encarregado dessa responsabilidade, e poderá agir como consultor de produto ou de procedimento. Além dos conhecimentos e habilidades inerentes à formação do psicopedagogo, deverá possuir competências técnica e interpessoal próprias do papel, ou seja, o domínio da área em que irá atuar. Isso engloba estar apto a analisar e interpretar cenários educacionais, perceber as demandas dos públicos e clientes da escola, as expectativas da sociedade, e reconhecer tudo aquilo que possa interferir no desempenho docente. Deverá também ter desenvoltura nos processos de comunicação e de negociação, e ser capaz de vivenciar o processo empático, "vestir a pele" do professor e conseguir pensar o que ele pensa, e sentir o que ele sente.

SUMMARY

Consulting in management and performance assessment:
a work field for psychopedagogue

The article focuses on the new role to be played by a psychopedagogue as a consultant in the evaluation of teachers' performance. The proposal is based on the understanding that, due to his academic background, a psychopedagogue should be able to act as a process consultation, who contributes to build and maintain management systems, and leads productivity assessments as well. Moreover, it is also influenced by a vision of the teacher's need to get feedback about his performance, and orientation on his professional demands imposed by the changeable contemporary worlds. The text seeks to contribute for the enlargement of the psychopedagogue workspace, leading him to develop a new competence. At the same time, it tries to warrant that the teacher could rely on the support of a performance evaluation system that effectively promotes his professional and personal development. It presents the performance evaluation system as a resource to stimulate changes, reduce mistakes, induce better productivity, and improve results, both at human and organizational level. In addition, it criticizes the traditional methods of productivity assessment, and introduces the alternative method of Performance Portfolio, which is appropriate to document, stimulate, and evaluate the professional performance. However, this is not so simple to be used in the praxis, for demanding clear objectives, clear understanding of the items to be considered, and experience to make decisions on what to incorporate. This complexity induces the proposal that the psychopedagogue starts to work as a consultant in the elaboration of Teacher's Performance Portfolios.

KEY WORDS: Employee performance appraisal. Analysis of job performance. Faculty.

REFERÊNCIAS

1. Shein EH. Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento Organizacional. São Paulo:Edgard Blucher;1975.
2. Perrenoud P. 10 novas competências para ensinar. Porto Alegre:Artmed;2000.
3. Fagali EQ, Vale ZR. Psicopedagogia institucional aplicada: a aprendizagem escolar dinâmica e construção na sala de aula. 2a. ed. Petrópolis:Vozes;1994.
4. Polonia AC, Wechsler SM. Consultoria: uma forma de ação preventiva na escola. Estud Psicol 1995;12:43-56.
5. Pelosi MS. Curso de Psicopedagogia - Psicopedagogia I e II UFRJ/CFCH - CEP/ Dvisão de Esino;1998.
6. Teixeira AS. Educação e o mundo moderno. São Paulo:Nacional;1977.
7. Souza PN, Silva EB. Educação: escola – trabalho. São Paulo: Pioneira; 1984.
8. Schmitz EF. O homem e a sua educação:fundamentos de filosofia da educação. Porto Alegre:Sagra;1984.
9. Freire P Educação e mudança. São Paulo:Paz e Terra;1983.
10. Freire P. Pedagogia da autonomia. São Paulo:Paz e Terra;1999.
11. Almeida MC, Carvalho EA. Edgard Morin

- educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios. São Paulo:Cortez;2002.
12. Zarifian P. O modelo da competência. São Paulo:Senac;2003.
 13. Drucker P. Sociedade pós-capitalista. São Paulo:Pioneira;1994.
 14. Fleury MTL, Fleury ACC. Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo:Atlas;2000.
 15. Kotter JP. As novas regras. São Paulo: Makron Books;1996.
 16. Bridges W. Um mundo sem empregos. São Paulo:Makron Books;1995.
 17. Rosa DEG, Souza VC. Didática e práticas de ensino: interfaces com diferentes saberes e lugares formativos. Rio de Janeiro: DP&A; 2002.
 18. Masini EFS. Psicopedagogia na escola: buscando condições para a aprendizagem significativa. São Paulo:Unimarco;1993.
 19. Arvey RD, Murphy KR. Performance evaluation in work settings. *Annu Rev Psychol* 1998;49:141-68.
 20. Firme TP. Avaliação de docentes e do ensino. Curso de Especialização em Avaliação à Distância. Leituras Complementares. vol. 5. Brasília:Universidade de Brasília;1998.
 21. Braskamp LA, Ory JC. Uma nova perspectiva sobre a estimativa de qualidade e desenvolvimento do corpo docente. In: Souza ECBM, Laurence JH, Waltman J, Garri BA. Avaliação de disciplina. Curso de Especialização em Avaliação à Distância. Leituras Complementares. vol. 2. Brasília: Universidade de Brasília;1998.
 22. Goodman M. A análise dos docentes com estabilidade numa universidade de pesquisa: resultados e apreciações. In: Souza ECBM, Blackburn R, Putten JV, Firme TP. Avaliação de docentes e do ensino. Curso de Especialização em Avaliação à Distância. Leituras Complementares. vol. 5. Brasília:Universidade de Brasília;1998.
 23. Conway JM. Analysis and design of multitrait-multirater performance appraisal studies. *J Manage*1996;22:139-62.
 24. Guzzo RA, Dickson MM. Teams in organizations: recent research on performance and effectiveness. *Annu Rev Psychol* 1996;47: 307-38.
 25. Centra J. A utilização do portfólio de ensino e avaliação dos estudantes na avaliação somativa. In: Souza ECBM, Blackburn R, Putten JV, Flannery TP, Firme TP. Avaliação de docentes e do ensino. Curso de Especialização em Avaliação a Distância. Leituras Complementares. vol. 5. Brasília: Universidade de Brasília;1998.

Trabalho realizado pela autora em sua empresa de consultoria.

*Artigo recebido: 05/05/2004
Aprovado: 22/06/2004*

