



## Avaliação de desempenho por competência: um estudo no Centro de Educação Profissional (CEDUP) Getúlio Vargas

## Competency Performance Assessment: un estudy at the Professional Education Center (CEDUP) Getulio Vargas

**Ana Elisa Muller**

Especialista em Gestão Pública na EPT. [ana.emuller@hotmail.com](mailto:ana.emuller@hotmail.com)

**Dayana Beatriz Pauli**

Especialista em Gestão Pública na EPT. [dayyanna\\_sjo@hotmail.com](mailto:dayyanna_sjo@hotmail.com)

**Fabiana Besen Santos**

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento. [besen@ifsc.edu.br](mailto:besen@ifsc.edu.br)

### RESUMO

O presente estudo objetiva analisar, por intermédio do método de Avaliação de Desempenho por Competências, o desempenho dos gestores do Centro de Educação Profissional – CEDUP Getúlio Vargas, para que assim seja possível a criação de estratégias que maximizem e melhorem os trabalhos dos profissionais na instituição. Trata-se de um estudo de campo com escolha metodológica qualitativa, de natureza descritiva e explicativa, o qual envolveu a utilização de fontes bibliográficas e documentais. Para a obtenção de dados houve a aplicação de um questionário de modo *online* com 7 servidores da instituição. E os resultados apontaram os desempenhos individuais e da equipe de profissionais. Assim, constatou-se, que a assessora pedagógica é a profissional com melhor desempenho, com a maior média entre todas as competências avaliadas, já os orientadores educacionais e de curso apresentam um desempenho geral insatisfatório. Na avaliação de competência por equipe, identificou-se que os profissionais do CEDUP atingiram média 8,00 ou superior em 9 quesitos de 20, o que demanda constante formação e aprimoramento das competências e habilidades dos servidores a fim de qualificar a formação profissional do município de São Miguel do Oeste.

**Palavras-chave:** Avaliação por competência. Educação Profissional. CEDUP Getúlio Vargas.

### ABSTRACT

This study aims to analyze, through the Competence Performance Assessment method, the performance of the managers of the Professional Education Center - CEDUP Getúlio Vargas, so that it is possible to create strategies that maximize and improve the work of professionals in the institution. It is a field study with qualitative methodological choice, of a descriptive and explanatory nature, which involved the use of bibliographic and documentary sources. To obtain data, a questionnaire was applied online with 7 institution servers. And the results showed the individual performances and the professional team. Thus, it was found that the pedagogical advisor is the professional with the best performance, with the highest average among all the skills evaluated, whereas the educational and course advisors have an unsatisfactory overall performance. In the assessment of competence by team, it was identified that the CEDUP professionals reached an average of 8.00 or higher in 9 items out of 20, which requires constant training and improvement of the skills and abilities of civil servants in order to qualify the professional training of the municipality from Sao Miguel do Oeste.

**Keywords:** Competency assessment. Professional education. CEDUP Getulio Vargas.

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Chiavenato (2010), a área de gestão de pessoas é intimamente ligada a mentalidade da organização e a sua estrutura organizacional. Uma das principais mudanças de processo ocorridos nessa área, nos últimos tempos, é a tendência de deslocamento no foco dos cargos para o foco das competências. Assim, os processos de recrutamento institucional valorizam as habilidades e competências inerentes ao profissional que venham a somar na empresa e que estejam de acordo objetivos essenciais da organização.

No âmbito da gestão pública no Brasil, observa-se, que desde a década de 90, vem passando por mudanças a fim de proporcionar maior eficiência, transparência e eficácia nos recursos públicos (BRUNO; BRANDÃO, 2003). A gestão pública adotou o conceito de gestão por competência por meio Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Cabe destacar que a base legal, atualmente, é dada pelo Decreto nº 9991/2019. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) abrange vários fatores, como o desenvolvimento permanente do servidor público, o gerenciamento das ações de capacitação, a efetividade nos seus gastos e adequação das competências dos servidores frente aos objetivos das instituições.

Assim, emergem os processos de avaliação de desempenho dos servidores públicos com a incorporação da abordagem das competências (PIRES *et al.*, 2005), com o propósito de caminhar na direção da eficiência dos serviços prestados pelas organizações públicas.

Entretanto, conforme Pires *et al.* (2005) as instituições governamentais trazem em sua formação limitações para a aplicação efetiva da Gestão de desempenho por competências. O aspecto inicial é a forma de recrutamento por processo seletivo ou concurso público que delimita e define o profissional que a instituição irá ter. Um segundo ponto importante é a inexistência de um sistema mapeador de competência dos servidores. A exclusividade de progressão funcional somente baseado em tempo de serviço e a remuneração fixada, sem possibilidade da geração de reconhecimento por resultados, enfraquecem o sistema motivador do ser humano. A política de gestão de recursos humanos no setor público sofre desafios constantes que podem ser minimizados com o devido alinhamento de estratégias organizacionais frente a identificação e o mapeamento das competências.



Neste sentido, surge o objetivo deste estudo de analisar o desempenho dos gestores do CEDUP Getúlio Vargas com base na Avaliação de Desempenho por Competências (ADC) como uma ferramenta norteadora, a fim de identificar as competências individuais, os pontos fortes e os que necessitam ser melhorados.

## 2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

Para que haja um equilíbrio entre a organização e o colaborador é necessário a satisfação de ambos e a avaliação de desempenho por competências entra como peça chave para reconhecer colaboradores a serem desenvolvidos ou até remanejados, evidenciar os pontos positivos e fazer com que ele sinta-se parte da empresa (PEIXOTO, 2015). “As pessoas e organizações não nasceram juntas. As organizações escolhem as pessoas que desejam como funcionários e as pessoas escolhem as organizações que pretendem trabalhar e aplicar seus esforços” (CHIAVENATO, p. 82, 1999).

Antigamente, competente era considerado quem possuía, apenas, o conhecimento teórico. Hoje é necessário conhecer, saber fazer, querer fazer. Geralmente essa qualificação dos colaboradores/funcionários é determinada pelos seus conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), ou seja, suas competências. Segundo Fernandes (2018, grifo nosso) essas competências podem ser **técnicas**, conhecimento e habilidades por meio de educação formal ou não, **comportamentais**, atitudes advindas da personalidade, **gerenciais**, competências essenciais de um gestor, **organizacionais**, competências que ocasionam o diferencial competitivo da instituição.

A noção de competência remete para situações nas quais é preciso tomar decisões e resolver problemas, associa-se à compreensão e avaliação de uma situação, uma mobilização de saberes, de modo a agir/reagir adequadamente. Desta forma, a tomada de decisão (expressar conflitos, oposições), a mobilização de recursos (afetivos e cognitivos) e o saber agir (saber dizer, saber fazer, saber explicar, saber compreender) são as características principais da competência. Estas características permitem entender este conceito como uma forma de controlar (simbolicamente) as situações (DIAS, 2010, p.75).

Assim, por meio da avaliação de desempenho por competências é possível analisar de modo sistêmico, se o profissional está contribuindo de forma adequada, com as metas e objetivos traçados pela empresa, potencializando seu desenvolvimento. Todavia, a adição e combinação de elementos como conhecimento, habilidade e atitude, ou seja, saberes,



saberes-fazer e saberes-ser, trarão o êxito profissional e conseqüentemente da instituição, pois tudo estará em sinergia (DIAS, 2010).

### **3 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

A pesquisa científica pode ser classificada sob vários critérios, sendo aqui expostos os três principais aspectos para a sua realização: a caracterização da pesquisa (método), a forma de coleta e análise dos dados e o contexto da investigação.

Quanto aos seus objetivos, esta pesquisa é composta por uma abordagem explicativa antecedida de descritiva, pois visa, inicialmente, descrever e registrar as características de determinado fenômeno sem interferir nele e após, objetiva aprofundar o conhecimento da realidade, explicar, analisar e avaliar os fatores que designam ou colaboram para a ocorrência dos fenômenos (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Quanto aos procedimentos técnicos, este projeto foi realizado com a utilização de fontes bibliográficas, documentais (PPP) e por fim, estudo de campo. Esta observação a campo, consistiu na coleta de informações junto ao Centro de Educação Profissional - Getúlio Vargas localizado na cidade de São Miguel do Oeste. Para a obtenção de dados foi aplicado um questionário de modo online, a 7 (sete) profissionais que apresentam funções de liderança na instituição, considerando a disponibilidade de tempo dos mesmos.

Quanto à forma de abordagem e tratamento dos dados, a pesquisa é caracterizada como qualitativa. Para Creswell (2010, p. 43) a pesquisa qualitativa pode ser definida como “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”. O objetivo da amostragem intencional (sete gestores) é de produzir novas informações através das notas aplicadas a cada competência, realizando uma média aritmética para concluir a pontuação. Houve a geração de quadros e gráficos ilustrativos para facilitar a visualização dos pontos a serem melhorados para gerar maximização de desempenho e também, destacar os profissionais que mais se enquadram, devido suas competências, no atendimento ao estudante, ponto ao qual o centro profissionalizante sofre déficit de profissionais.



### 3.1 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, este estudo fez uso de um formulário *online* aplicado via Google Drive com 7 (sete) gestores: o diretor geral, assessora pedagógica, orientador de curso, 3 (três) coordenadores de internato e orientador de estágio.

O formulário foi construído a partir do modelo de avaliação com escalas gráficas, de 1 (um) a 10 (dez), conforme o Quadro 01, a fim de analisar o desempenho do funcionário com base nos fatores de avaliação e os graus de desempenho. Esse método de avaliação foi escolhido devido a facilidade de entendimento na aplicação, considerando que os gestores não seriam encontrados no mesmo momento na instituição, por permitir uma visão integrada e resumida (pontos fortes e que necessitam ser trabalhados) de cada servidor. Entretanto, esse modelo pode sofrer distorções e interferências subjetiva e pessoal dos avaliadores (CHIAVENATO, 2004).

Assim, adotou-se 20 fatores de competência, subdivididas em 3 ou 4 quesitos de avaliação, com escala de 1 a 10 (sendo 10 a nota máxima). A seleção dos fatores demonstra, no geral, características relevantes dos atuais gestores de instituições. Além da avaliação dos colegas de trabalho, o gestor, respondente do questionário, realizava a autoavaliação com os mesmos critérios.

Para o estudo, cada fator de competência foi calculado a partir de média simples entre as notas de todos os respondentes, e para a análise dos dados foi considerada uma boa avaliação, as notas a partir de 8,0 (oito), sendo esta a média entre todas as notas aplicadas.

**Quadro 01** - Pesquisa aplicada: fatores de competência avaliados

FATORES DE COMPETÊNCIA	QUESITOS	PONTUAÇÃO									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1. LIDERANÇA:</b> Arte de comandar pessoas, de forma organizada, capaz de causar união e influência de forma positiva modificando mentalidades e comportamentos. Possui eficácia em motivar os elementos do seu grupo ou equipe.	a) Sabe delegar tarefas para promover o desenvolvimento										
	b) Facilita a colaboração e o trabalho em equipe										
	c) Define metas da equipe e analisa resultados										



<p><b>2. MOTIVAÇÃO:</b> Aptidão em aflorar no colega/aluno os motivos que ele tem para agir, identificando o que produz autoestima, otimização no trabalho, a busca por crescimento pessoal, aumento de produtividade e a positividade de relações interpessoais</p>	<p>a) Talento em tornar o trabalho mais agradável</p>									
	<p>b) Eficiente em mover, dar energia, a impulsionar o próximo a realizar as tarefas diárias</p>									
	<p>c) Ensina que tudo é aprendido, que toda 'derrota' há um porque e ocorreu no momento em que tinha que ocorrer, e toda vitória descreve muito esforço e dedicação</p>									
<p><b>3. FLEXIBILIDADE:</b> Capacidade de um indivíduo conseguir realizar várias atividades ou ocupações ao mesmo tempo tendo qualidade de compreender, aceitar ou assumir as opiniões, ideias ou pensamentos de outras pessoas, entende que mudanças são comuns e que manter uma postura muito conservadora poderá frear grandes progressos.</p>	<p>a) Busca soluções inovadoras para atingir os resultados desejados</p>									
	<p>b) Transforma, incrementa ou cria processos de trabalho</p>									
	<p>c) Tem disponibilidade em sair da zona de conforto</p>									
<p><b>4. INICIATIVA:</b> Talento em antecipar as necessidades. Busca realizar as tarefas antes de ser solicitado.</p>	<p>a) É proativo, busca estimular a equipe/colegas/alunos a evitar que problemas aconteçam</p>									
	<p>b) Insiste no alcance de objetivos até que eles sejam devidamente alcançados</p>									
	<p>c) Oferece-se para tarefas e identifica o que precisa ser feito e começa a agir</p>									
<p><b>5. COMUNICAÇÃO:</b> Eficiência em saber escutar atentamente e expressar suas ideias, verbalmente e por escrito, usando uma linguagem clara e objetiva e certificando-se do entendimento das mensagens transmitidas ou recebidas. Adota o meio de comunicação adequado ao conteúdo e contexto da informação.</p>	<p>a) Capacidade de compartilhar informações verbalmente e por escrito de forma clara, concisa e apropriada</p>									
	<p>b) Comunica-se frequentemente para oferecer um melhor serviço e rastrear a satisfação dos alunos e colegas</p>									
	<p>c) Realiza interações com os estudantes com finalidade educada e positiva</p>									
<p><b>6. ORGANIZAÇÃO:</b> Capacidade de estruturar as atividades e atuar dentro de contextos definidos em padrões que suportem a execução das tarefas. Usa a lógica e visão de custo, dotando os projetos de condições que promovam a qualidade de sua execução</p>	<p>a) Cumpre suas tarefas e tem controle sobre suas ações sabendo exatamente o que já foi feito e o que falta fazer</p>									
	<p>b) Possui um ambiente de trabalho organizado, sem acúmulo de papeis</p>									
	<p>c) Realiza tabulação de dados, cria históricos, utiliza agenda para marcação de compromissos, cumpre horários</p>									



<p><b>7. TRABALHO EM EQUIPE:</b> Capacidade de trabalhar levando-se em conta a preservação dos relacionamentos, a colaboração com seus pares, a disseminação do senso de coletividade, a abertura aos debates e a capacidade de agregação</p>	a) Mostra-se colaborativo, reforça ações que favoreçam a união do grupo, maximizando resultados																			
	b) Estimula a troca de conhecimento e agilidade no cumprimento de metas e objetivos compartilhados, uma vez que otimiza o tempo de cada pessoa																			
	c) É aberto ao debate, respeitando a opinião dos outros e revendo sua opinião																			
	d) É visto como alguém que traz boas contribuições ao grupo, sendo agregador																			
<p><b>8. PONTUALIDADE:</b> Pressuposto básico de boas maneiras, é planejar, ter compromisso e respeito ao seu trabalho, de modo a não prejudicar suas atividades com atrasos e saídas fora de hora. Ter disciplina e responsabilidade ocasionam boa imagem e reconhecimento</p>	a) Cumpre regularmente a carga horária estabelecida																			
	b) Respeita o comparecimento contínuo em seu trabalho e quando falta apresenta justificativas plausíveis																			
	c) É pontual nos seus compromissos de trabalho																			
<p><b>9. AGILIDADE:</b> Capacidade em responder rapidamente, antecipar-se a mudanças e atuar de forma mais inovadora e flexível moldando as novas tendências de mercado</p>	a) Responde rapidamente o que lhe é solicitado																			
	b) Cria redes de comunicação mais ágeis e flexíveis																			
	c) Age de forma proativa, antecipando-se e evitando algumas situações negativas																			
<p><b>10. CONHECIMENTO:</b> Conjunto de saberes teóricos abrange o aprofundamento, atualização, senso crítico e proposição de mudanças dos métodos, técnicas e processos inerentes ao seu trabalho</p>	a) Planeja e organiza as próprias atividades priorizando a execução das mais importantes																			
	b) Executa regularmente seu trabalho, sem necessidade de orientação																			
	c) Busca atualizar-se quanto aos métodos e técnicas a serem aplicados no desempenho de suas atribuições																			
<p><b>11. HABILIDADE:</b> Capacidade e aptidão de um determinado indivíduo no alcance de seus objetivos, na realização de determinada ação.</p>	a) Procura meios que facilitam a execução dos trabalhos, sem criar empecilhos as mudanças																			
	b) Utiliza os recursos disponíveis, incentivando o trabalho coletivo																			
	c) Pratica a maturidade profissional, lidando com situações adversas																			



<p><b>12. PRODUTIVIDADE:</b> Capacidade de fazer mais com menos, é conseguir entregar maior quantidade, usando a menor quantidade de recursos possível, atendendo aos níveis de qualidade.</p>	a) Sabe gerenciar tempo e estimativas das atividades																		
	b) Realiza múltiplas tarefas simultaneamente, sem perder o controle																		
	c) Realiza volume de trabalho condizente com a demanda, considerando os recursos disponibilizados																		
<p><b>13. RESPONSABILIDADE:</b> Cumprir as regras relativas ao funcionamento do trabalho, acatando solicitações da hierarquia. Trata com rigor as informações confidenciais de seu acesso, trabalhando em conjunto com a missão, visão e valores da organização.</p>	a) Sabe lidar com as informações confidenciais																		
	b) Executa adequadamente as suas atividades de acordo com as metas estabelecidas para o seu departamento																		
	c) Busca organizar, controlar e avaliar os resultados com frequência pré estabelecidas																		
<p><b>14. EMPATIA:</b> Consiste em tentar compreender sentimentos e emoções de um outro indivíduo, tratar o outro como ele deseja e necessita ser tratado. Colocar -se no lugar do outro, ser altruísta</p>	a) Busca uma comunicação afetiva e efetiva, segundo o grau de entendimento do colaborador/aluno																		
	b) Ouve e compreende a real situação vivenciada pelo outro.																		
	c) Tenta colocar-se no lugar do outro, julgando a situação de forma racional																		
<p><b>15. PROFISSIONALISMO:</b> Capacidade para o desempenho da função realizando um trabalho qualificado, além de demonstrar uma conduta íntegra, onde respeita as determinações dos superiores e entende qualquer tipo de feedback. Busca maximizar resultados e fim de encontrar maiores ganhos para a instituição</p>	a) Tem responsabilidade para assumir compromissos e explicar o que não foi concluído corretamente																		
	b) Entende que qualquer feedback corresponde ao seu trabalho e não a alguma característica pessoal																		
	c) Tem a capacidade de reconhecer seus erros, limitações e disposto sempre a aprender																		
	d) Apresenta um trabalho de qualidade e se preocupa em otimizar o conhecimento repassado																		
<p><b>16. RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS:</b> Habilidade fundamental em superar obstáculos durante o curso de um projeto</p>	a) Possui a capacidade de identificar a causa e os efeitos dos problemas no local de trabalho																		
	b) Analisa as informações existentes para encontrar soluções adequadas																		
	c) Comunica-se de forma eficiente com profissionais mais experientes																		





<p><b>17. CONFIABILIDADE:</b> Similar a honestidade, é a capacidade de fazer as coisas sem ser constantemente controlado, ou concluir o trabalho sem que seja sempre verificado para garantir que está no padrão certo</p>	a) Comunicar abertamente e honestamente com colegas e alunos										
	b) Confia e delega tarefas aos subordinados										
	c) Ao respeitar e assimilar a opinião do colega, mostra confiar no trabalho executado										
<p><b>18. CAPACIDADE DE INOVAR:</b> Busca encontrar formas para superar obstáculos ou resolver problemas. Tem habilidade em lidar com situações imprevistas ou desafiadoras usando os recursos que você tem disponível</p>	a) Utilizar a informação existente para conceber novas formas de trabalhar										
	b) Consegue desenvolver novas soluções com a tecnologia existente										
	c) Utiliza das ferramentas existentes para identificar problemas e melhorar os processos										
<p><b>19. CONTROLE DO ESTRESSE:</b> Dom em implementar ações para reduzir seus níveis de estresse</p>	a) Gerenciamento proativo de sentimentos ou sintomas de estresse (saber buscar ajuda)										
	b) Responde calmamente à crítica										
	c) Capacidade de se automotivar, sendo referência junto a equipe.										
<p><b>20. DESENVOLVURA:</b> Capacidade de criar ou desenvolver algo com facilidade</p>	a) Tem capacidade de enfrentar desafios imprevistos usando recursos existentes										
	b) Busca alternativas de resolução de problemas										
	c) Vê nos desafios grandes oportunidades										

Fonte: Autoria própria (2019).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os profissionais avaliados são servidores do CEDUP Getúlio Vargas, localizado na Linha Cruzinhas, município de São Miguel do Oeste, o qual oferece curso de Ensino Médio Integrado à Educação Profissional, Ensino Médio concomitante com Técnico em Agropecuária, Técnico em Agropecuária Subsequente e cursos de qualificação Profissional. No início de 2019, frequentavam o educandário em torno de 260 estudantes, sendo 103 internos, 114 semi-ínternos e 43 alunos do curso Técnico em Agropecuária Subsequente, período noturno. Esses estudantes procedem dos três estados do Sul e de 32 municípios distintos.



As ações, estratégias e metodologias estão bem explícitas no Projeto Político Pedagógico (2019) da Instituição, dando ênfase a área de formação e desenvolvimento, pela qual buscam a realização de cursos de aperfeiçoamento em áreas específicas e parcerias com a Epagri, Sindicatos e demais órgãos selecionados. Já na gestão de pessoas buscam a promoção por melhorias na comunicação entre escola e servidor, reivindicando formalmente o pedido de concurso público, para suprir a carência no quadro de pessoal.

Com base na proposta do Quadro 01, os fatores de competência de cada gestor foram mensurados, a fim de avaliar seu desempenho no exercício de sua função e enquanto equipe a fim de contribuir com os resultados do CEDUP.

#### 4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS INDIVIDUAIS

Para Brandão e Guimarães (2001) a gestão de competências dá mais ênfase a características inerentes a função aliado a três dimensões - conhecimentos, habilidades e atitudes - e que ocasionam vantagem competitiva, enquanto a gestão de desempenho avalia o resultado no trabalho, o qual compara os resultados alcançados com os esperados (planejados). A avaliação dos fatores de competências dos gestores do CEDUP Getúlio Vargas é apresentada no Quadro 02.

**Quadro 02** - Avaliação dos fatores de competências

FATORES DE COMPETÊNCIAS	GESTORES AVALIADOS						
	DIRETOR GERAL	ASSESSOR PEDAGÓGICA	ORIENTADOR DE CURSO	COORDENADOR DE INTERNATO (1)	COORDENADOR DE INTERNATO (2)	COORDENADOR DE INTERNATO (3)	ORIENTADOR DE ESTÁGIO
<b>1. LIDERANÇA</b>	7.86	7.95	7.33	7.95	7.10	7.90	7.48
<b>2. MOTIVAÇÃO</b>	7.86	8.05	7.38	8.29	7.48	8.19	7.48
<b>3. FLEXIBILIDADE</b>	7.76	8.10	7.29	7.90	7.19	7.90	7.62
<b>4. INICIATIVA</b>	8.24	8.24	7.43	8.10	7.29	8.05	7.57
<b>5. COMUNICAÇÃO</b>	7.71	8.29	7.38	8.05	7.19	8.14	7.43
<b>6. ORGANIZAÇÃO</b>	8.00	8.05	7.57	8.05	7.48	8.05	7.62



FATORES DE COMPETÊNCIAS	GESTORES AVALIADOS						
	DIRETOR GERAL	ASSESSOR PEDAGÓGICA	ORIENTADOR DE CURSO	COORDENADOR DE INTERNATO (1)	COORDENADOR DE INTERNATO (2)	COORDENADOR DE INTERNATO (3)	ORIENTADOR DE ESTÁGIO
<b>7. TRABALHO EM EQUIPE</b>	8.11	8.36	7.75	8.29	7.57	8.14	8.88
<b>8. PONTUALIDADE</b>	9.19	8.71	6.11	8.62	8.10	8.48	8.48
<b>9. AGILIDADE</b>	8.10	8.14	7.52	8.10	7.48	7.90	7.52
<b>10. CONHECIMENTO</b>	8.29	8.33	7.90	8.24	7.67	8.24	7.90
<b>11. HABILIDADE</b>	8.14	8.14	7.81	7.95	7.33	8.14	7.81
<b>12. PRODUTIVIDADE</b>	8.43	8.24	7.81	8.10	7.52	8.10	7.90
<b>13. RESPONSABILIDADE</b>	8.33	8.00	7.71	8.00	7.48	7.90	7.86
<b>14. EMPATIA</b>	8.14	8.38	7.76	8.24	7.81	7.25	7.62
<b>15. PROFISSIONALISMO</b>	8.32	8.64	7.96	8.32	7.79	8.29	8.14
<b>16. RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS</b>	8.19	8.48	7.90	8.38	7.81	8.52	8.10
<b>17. CONFIABILIDADE</b>	8.29	8.52	8.05	8.52	7.95	8.52	8.00
<b>18. CAPACIDADE DE INOVAR</b>	8.00	8.19	7.90	8.14	7.81	8.14	7.90
<b>19. CONTROLE DO ESTRESSE</b>	7.95	8.38	8.00	8.62	7.86	8.43	8.10
<b>20. DESENVOLTURA</b>	8.43	8.57	8.29	8.57	8.00	8.48	8.38
<b>MÉDIA TOTAL</b>	<b>8,17</b>	<b>8,28</b>	<b>7,64</b>	<b>8,22</b>	<b>7,59</b>	<b>8,14</b>	<b>7,89</b>

Fonte: Autoria própria (2019)

O diretor geral no exercício de suas atividades precisa ser um líder dinâmico, além de saber conduzir atividades educacionais, planejar ações, ser flexível para trabalhar em grupo e poder formar equipes de maneira adequada, ter boa comunicação e amplo conhecimento, principalmente sobre gestão de recursos humanos, administrativos e financeiros (PRADO *et al.*, 2012).

A partir das características da função, o diretor geral obteve uma boa avaliação nos fatores de competência pontualidade (9,19), produtividade (8,43) e desenvoltura (8,43), relevantes para o cargo que ocupa. Contudo, considera-se necessário o desenvolvimento das



competências de comunicação (7,71), flexibilidade (7,76), liderança (7,86), motivação (7,86) e controle de estresse (7,95).

A assessora pedagógica, conforme Argolo (2017), compete articular processos em busca de soluções educacionais, a fim de promover o desenvolvimento institucional. Compete ainda, ser formador, ou seja, empenhar-se no preparo dos educadores, e por fim ser transformador que induz os colegas a refletir e a criticar, estimulados pela criatividade e inovação.

Observando o Quadro 02, dentre as competências da assessora pedagógica, identifica-se que os respondentes atribuem uma boa avaliação de uma forma geral, destacando a sua pontualidade (8,71), seu profissionalismo (8,64) e sua desenvoltura (8,57). O único ponto a ser melhorado é a competência liderança (7,95). É importante destacar que, conforme as médias apresentadas, a profissional é destaque em praticamente todas as competências, demonstrando comprometimento com a função e com a instituição de modo efetivo.

Os orientadores educacionais (de curso e de estágio) de acordo com Silva (2015) são responsáveis pela formação de seu aluno, tanto para a escola quanto para a vida. É membro gestor, junto com o diretor e a assessora pedagógica, busca que seus educandos pratiquem o exercício à cidadania, refletindo sobre valores morais e éticos e à resolução de conflitos.

A partir das competências, identifica-se que o orientador de curso apresenta um bom desempenho no fator de competência desenvoltura (8,29), confiabilidade (8,05) e controle de estresse (8,00). O orientador de estágio obteve desempenho satisfatório nas competências trabalho em equipe (8,88), pontualidade (8,48) e desenvoltura (8,38). Contudo, cabe ressaltar que o orientador de curso apresenta a segunda média mais baixa entre os avaliados (7,64), destacando negativamente a competência pontualidade (6,11) como o fator a ser trabalhado e desenvolvido.

Os coordenadores de internato necessitam ter/adquirir um perfil profissional que esteja em constante desenvolvimento, hábil em acompanhar as inovações tecnológicas, despachado, proativo, que possua o poder da negociação e a facilidade em resolver problemas (SEABRA; PAIVA; LUZ, 2015).

Os três coordenadores de internato (coordenador I, II e III), de acordo com as competências avaliadas necessitam de agilidade, capacidade de inovação, habilidade na resolução de problemas e controle de estresse. Na avaliação de desempenho, identificou-se que o coordenador I apresenta um bom desempenho nas competências fundamentais;



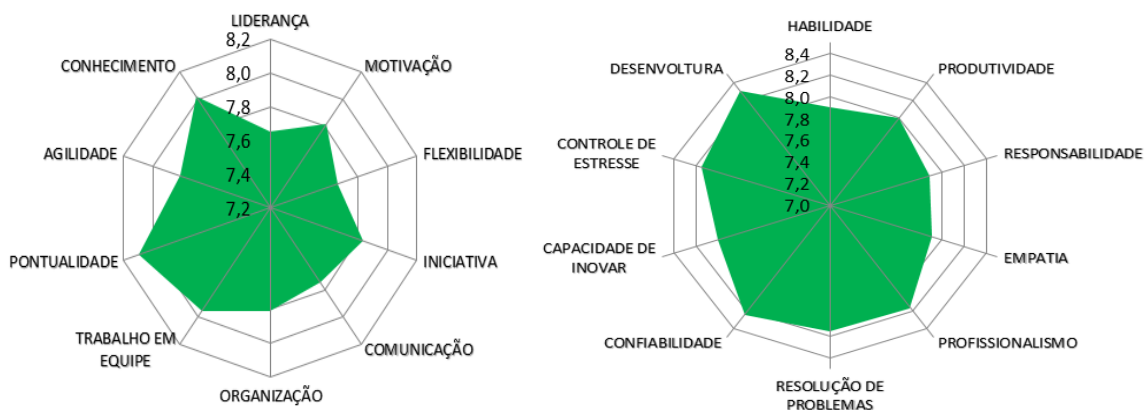
controle de estresse (8,62), resolução de problemas (8,38), capacidade de inovar (8,14) e agilidade (8,10), destacando que a sua avaliação geral foi a segunda média mais alta. O coordenador II não apresentou um bom desempenho em nenhuma das competências relevantes para as suas atividades, entre os três coordenadores apresenta o pior desempenho. Já o coordenador III obteve uma boa avaliação na resolução de problemas (8,52), controle de estresse (8,43) e capacidade de inovar (8,14). Cabe ressaltar a necessidade de desenvolver a sua competência de agilidade (7,90).

Entre os gestores avaliados, destaca-se o desempenho da assessora pedagógica pelo seu bom desempenho individual de forma geral e em especial entre as competências necessárias para o desenvolvimento de suas atividades. Por outro lado, ressalta-se o baixo desempenho do coordenador de internato II que apresentou baixa avaliação de desempenho de uma forma geral e entre as competências para o exercício de suas funções.

#### 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA EQUIPE

A partir das competências individuais, demonstradas no Quadro 02, analisou-se as competências vinculadas a equipe de trabalho dos gestores do CEDUP, no intuito de avaliar as características a serem trabalhadas pelo grupo. A Figura 01 aponta que os profissionais enquanto equipe, considerando a nota 8,00 (oito) como uma boa avaliação, apresentam boa avaliação de desempenho em 9 (nove) competências, destacando-se em desenvoltura (8,31), confiabilidade (8,24) e resolução de problemas (8,16). Em contraponto, 11 (onze) competências necessitam ser trabalhadas, principalmente a liderança (7,65), flexibilidade (7,66) e a comunicação (7,75).

**Figura 01** – Avaliação das competências da equipe



Fonte: Autoria própria (2019)



Desse modo, a equipe de trabalho do CEDUP Getúlio Vargas caracteriza-se pela confiança em seus colegas, respeito com as particularidades de cada um, sabendo lidar com as questões inesperadas e com os recursos existentes. Além disso, os dirigentes possuem facilidade em identificar e solucionar problemas relacionados ao local de trabalho, sabem trabalhar com diferentes faixas etárias, comunicando-se de modo eficiente em situações adversas.

Não obstante, se tratando da necessidade de desenvolvimento profissional, é importante destacar há carência na arte de liderar, ou seja, de tomar a frente ante as atividades e dificuldades dos gestores do CEDUP. Ademais, carecem na aceitação de opiniões, ideias ou pensamentos de outras pessoas, e também obtiveram baixo desempenho em informações claras, concisas e apropriadas, no rastreamento da satisfação dos alunos e colegas, e por fim, em interações educativas e positivas.

Buscando a melhoria nos pontos fracos, para os gestores é primordial estar atento às mudanças do mercado, nos métodos educativos inovadores, compreender as necessidades dos estudantes, demonstrar autoridade com respeito e empatia. Outro ponto básico é o treinamento e desenvolvimento pessoal com estímulo de atividades em equipe, com aproveitamento sinérgico. Em complementação ao progresso das competências, é determinante o planejamento com definição de metas e o retorno de feedbacks para saber o que está gerando efeitos positivos ou o que precisa ser modificado (SANTOS, 2017).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A avaliação de desempenho por competências, aplicada neste estudo, foi útil para avaliar as competências dos gestores e do desempenho da equipe de trabalho do CEDUP Getúlio Vargas, mesmo com a limitação na mensuração dos resultados no que se refere a avaliações subjetivas dos profissionais de trabalho da instituição, uma vez que houveram muitas variações nas aplicações das notas o que abre margem a interpretações de achismo e a avaliações pessoais ao invés de profissionais. Todavia, esse estudo contribui, de forma especial, na identificação de competências a serem desenvolvidas, a partir das atividades de cada função.

No tocante a avaliação de desempenho por competências de cada gestor, há destaque para a assessora pedagógica com melhor pontuação final, demonstrando comprometimento com a função, o que, sem dúvida, impacta de forma muito positiva no desenvolvimento



institucional do CEDUP, tornando-a uma profissional com um ótimo desempenho. Cabe destacar, a competência liderança do diretor geral que obteve uma avaliação mediana, e os orientadores de curso e estágio, além do coordenador de internato II, por apresentarem desempenho abaixo da nota 8,0, sendo recomendado buscar mecanismos e estratégias de desenvolvimento pessoal e profissional.

Frente às competências da equipe de trabalho, que é influenciada pelo desempenho individual, a avaliação satisfatória (nota 8,0) somente foi atingida em 45% das competências. As competências do grupo que necessitam ser aprimoradas são: liderança (7,65), flexibilidade (7,66), comunicação (7,75), organização (7,81), motivação (7,82), agilidade (7,82), iniciativa (7,83), responsabilidade (7,89), habilidade (7,90), empatia (7,91) e trabalho em equipe (7,96).

Em consideração as limitações do estudo, vale ressaltar que, inicialmente, faziam parte da pesquisa 8 gestores, porém a assistente técnica pedagógica se negou em realizar a avaliação, alegando desconhecimento sobre o assunto. Além disso, não pôde-se realizar uma avaliação 360°, devido aos prazos da pesquisa.

Como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se a apresentação de pontos relevantes para transformar os pontos fracos em fortes ou minimamente melhorá-los, avaliar por meio de competências em quais funções o servidor se adaptaria e desenvolveria sua função com maior efetividade e como os servidores da instituição poderiam suprir a carência da demanda de profissionais inexistentes, porém necessários, para o atendimento ao estudante e realizar uma avaliação 360°.

Por fim, concluímos que, por meio da avaliação de desempenho por competências foi possível identificar as suas competências e habilidades individuais que melhor contribuem com o desempenho da missão educacional do CEDUP, bem como aquelas que necessitam de atenção e carecem de desenvolvimento. Cabe agora a instituição a incorporação de medidas preventivas, desenvolvendo a aprendizagem individualizada e grupal, focando no atendimento aos estudantes.

## REFERÊNCIAS

ARGOLO, Gabriela. **Assessoria pedagógica na escola: uma prática de formação e desenvolvimento profissional do professor**. 2017. 159 f. Tese (Doutorado em Educação: Psicologia da Educação) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Psicologia da Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2017.



BRASIL. **Decreto-Lei nº 9.613 de 20 de Agosto de 1946.** Lei Orgânica do Ensino Agrícola. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-9613-20-agosto-1946-453681-publicacaooriginal-1-pe.html> Acesso em: 21 set. 2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública. Disponível em: <https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/750028498/decreto-9991-19>. Acesso em 20 set 2019.

BRUNO, M.F., BRANDÃO, H.P. **Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma Organização Pública do Distrito Federal.** RAC, v 7, n. 3, p. 35-56, 2003.

CEDUP. **PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO.** São Miguel do Oeste. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: 2ª ed. Campus, 2004 4ª Reimpressão.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: 3ª ed. Campus, 2010 6ª Reimpressão.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DIAS, Isabel Simões. **Competências em Educação: conceito e significado pedagógico.** Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional, SP. Volume 14, Número 1, Janeiro/Junho de 2010: 73-78. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/pee/v14n1/v14n1a08>. Acesso em :21 set. 2019

FERNANDES, Kátia Regina. **Avaliação de Desempenho por Competências: o que é e como fazer?** [2018]. Disponível em: <https://www.twygoead.com/site/blog/avaliacao-de-desempenho-por-competencias/>. Acesso em: 22 set 2019.

PEIXOTO, Denise Eloy. **O papel da avaliação de desempenho e sua importância nas organizações.** Conteudo Juridico, Brasília - DF: 16 mai 2015. Disponível em: <https://conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/44244/o-papel-da-avaliacao-de-desempenho-e-sua-importancia-nas-organizacoes>. Acesso em: 05 nov 2019.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo.** Brasília: ENAP, 2005.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTOS, Carla Cristina Sousa dos. **A interferência das relações interpessoais na gestão escolar.** Porto: UFP, 2017.





SEABRA, Andresa Lopes Cordeiro; PAIVA, Kély César Martins de; LUZ, Talita Ribeiro da. **Competências gerenciais de coordenadoras de cursos de graduação em enfermagem.** Revista Brasileira de Enfermagem. UFMG: 2015; 68 (5): 608-16.

SILVA, Bárbara Luiza Guimarães de Oliveira da. **O papel do orientador educacional.** Universidade de Brasília/Faculdade de Educação (Trabalho de Conclusão de Curso). Brasília - DF: 30 jun 2015.

