

## ACOMPANHAMENTO, DESENVOLVIMENTO E DESEMPENHO DOCENTE NA EDUCAÇÃO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE BELO HORIZONTE, BRASIL

Aldair Fernandes Silva<sup>1</sup>  
Ítalo Brener Carvalho<sup>2</sup>  
Ruliane Estéfane Reis Souza<sup>3</sup>  
Patrícia Thatiane Soares<sup>4</sup>  
Ricardo Sares Melo<sup>5</sup>

### RESUMO

Identificar e prover o desenvolvimento de competências docentes é uma lacuna no desenvolvimento pedagógico de um ensino público superior de qualidade. O presente artigo analisa as práticas de avaliação de desempenho dos professores de uma instituição de ensino superior (IES) pública de grande porte com 280 docentes, localizada na região metropolitana de Belo Horizonte - Minas Gerais, Brasil. Foram aplicados questionários semiestruturados aos docentes e entrevista em profundidade com o gestor de Recursos Humanos responsável pela coordenação docente. Os resultados obtidos neste estudo apontam: (1) que a avaliação de desempenho não estabelece o desenvolvimento de competências; (2) há uma ligação consistente entre os fatores progressão na carreira e aumento de salários.

**Palavras-Chave:** Gestão Educacional. Ensino Superior. Competências Docentes. Avaliação de Desempenho.

### ABSTRACT

Identifying and providing the development of teaching skills is a gap in the pedagogical development of quality public higher education. This article analyzes the performance evaluation practices of teachers of a public higher education institution located in the metropolitan area of Belo Horizonte - Minas Gerais, Brazil, with 280 teachers. A semi-structured questionnaire and in-depth interview with the Human Resources manager responsible for teacher coordination were applied. The results show (1) that the performance evaluation does not establish the development of competences; (2) but a link consistent with factors such as: (i) career progression and (ii) wage increase.

**Keywords:** Educational management. Higher education. Teaching Skills. Performance evaluation.

### INTRODUÇÃO

O Brasil enfrenta uma crise político-econômica que afeta a gestão de recursos públicos eficientemente. Segundo o Ministério da Educação (MEC), as reduções no orçamento de R\$

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração - FPL

<sup>2</sup> Doutor em Administração - UFMG; Mestre em Negócios Internacionais - Northumbria, Inglaterra, Graduado em Comércio Exterior.

<sup>3</sup> Bacharel em Administração

<sup>4</sup> Bacharel em Administração

<sup>5</sup> Bacharel em Contabilidade

4,27 bilhões no ano de 2016, representa um corte de 12,40% em relação ao ano anterior. Os cortes não foram pontuais se repetindo em relação os anos de 2017, 2018 e em 2019 congelados.

A dicotomia entre (i) necessidade de gerenciar o orçamento e (ii) controlar a qualidade de ensino, imprime a necessidade do gestor público, em criar medidas que mensurem o desempenho dos servidores públicos da educação com periodicidade. Uma das ferramentas que tem sido adotada nessa gestão é a avaliação de desempenho. Aplicada aos professores visa o melhor direcionamento dos investimentos destinados à educação, uma vez que se refere ao aprimoramento e desenvolvimento das competências necessárias para a adequada realização de suas atividades.

A avaliação de desempenho dos professores de Instituições de Ensino Superior (IES) não está necessariamente, relacionadas ao impacto no desenvolvimento de competências profissionais. Porém restringe a progressão de carreira e aumento salarial, deixando uma lacuna no direcionamento e na implantação da gestão por competências, na qual seja possível contribuir com o gerenciamento do conhecimento, das habilidades e das atitudes do profissional.

Em geral nas organizações, as pessoas envolvidas necessitam de um feedback, da confirmação de que os conhecimentos dos empregados devem ter acerca do trabalho que está sendo executado, quanto para que os empregadores saibam como as atividades estão sendo desenvolvidas. Um estudo que facilite, prepare ou descreva a rotina de uma IES neste processo auxilia aos gestores de IES a ampliarem uma visão sistêmica e das várias ferramentas que podem auxiliar neste gerenciamento.

O objetivo geral deste artigo busca analisar as concepções e práticas sobre a avaliação de desempenho dos professores em uma IES na região metropolitana de Belo Horizonte, identificando o possível desenvolvimento de competências profissionais.

## **DESEMPENHO DOCENTE NA EDUCAÇÃO SUPERIOR**

As características organizacionais da Administração Pública, conforme Medauar (2008) são representadas por um conjunto, de órgãos e entes estatais, de instituições políticas de cúpula, alinhadas no exercício das funções públicas com o objetivo de produzir serviços, bens e utilidades para a população. A finalidade da administração pública consiste assim em atingir o bem comum da coletividade administrada (Saldanha, 2006) e se constitui com a

função de gestão dos planos de ação, dirigir, comandar, executar os planos governamentais e traçar as diretrizes para que a função administrativa possa as executar (Di Pietro, 2014).

Considera-se que a eficácia positiva da administração pública está diretamente ligada à igualdade de acesso que todo cidadão tem ao serviço público e a sua continuidade, de forma geograficamente acessível a todos (Zarifian, 2012). Por definição, alguns trabalhos defendem que esta função é: (i) democrática e (ii) complexa, no que tange aos aspectos formais, morfológicos ou materiais, quanto pela diversidade de funções que assume e a pluralidade de experiências e necessidades que educadores e educandos estão sujeitos em determinado tempo e espaço (Esteban et. al., 2003)

Percebe-se assim que a complexidade da gestão educacional de IES públicas, a diversidade de necessidades locais que dificultam a parametrização do que é considerado um ensino de qualidade.

Uma das formas de compreender melhor este fenômeno é proceder com um resgate dos fundamentos da educação no Brasil e sua gestão. A dificuldade que a educação pública tem passado se deve à falta de investimentos, causada pelo engessamento das finanças públicas, que atingem os cofres dos governos municipal, estadual e federal há mais de 20 anos (Fortunati, 2007).

As tentativas de melhoria e acompanhamento da educação segundo Niskier (1996), já apontavam em 1932 que a educação era considerada o mais grave e importante problema nacional. Segundo aponta a Associação Brasileira de Educação, grupo formado por professores, algumas reformas educacionais e econômicas foram adotadas, porém não se interligavam o que acarretava numa ausência de um sistema de organização escolar à altura das necessidades do país, que vivia um momento de crescimento em que necessitava de profissionais qualificados para atender as áreas primária, secundária e terciária. Todavia, as soluções foram sempre em caráter emergencial, como por exemplo, a Lei 5.540/68 (Reforma Universitária) e a Lei 5.692/71 que criou a obrigatoriedade da qualificação profissional.

Em 1961, surgiu a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (nº 4.024), que foi considerada como um avanço em relação à legislação educacional, apesar de não ter alcançado seus objetivos com sucesso (BRASIL, 1961).

Mais tarde, na Constituição Federal de 1988 em seu artigo 205 a educação passou a ser um direito de todos e dever do Estado, da família e da sociedade, com o objetivo de desenvolver a pessoa, o preparar no exercício da cidadania, e a sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988).

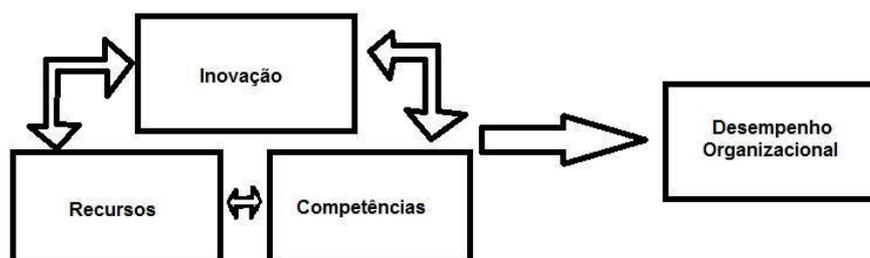
Em 1996, reformulada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei 9.394/96, passou a informar que a educação se desenvolve a partir da influência de uma série de fatores como vida familiar, convivência, trabalho, instituição de ensino, movimentos sociais, organizações da sociedade e manifestações culturais. A educação passou a ser pontuada acerca de termos voltados à qualidade como a padronização, avaliação, melhoria, aprimoramento e ensino, afirmando assim uma base para se atingir o sucesso educacional. (BRASIL, 1996).

Diante de toda a reformulação que a educação pública passou ao longo da história no Brasil, pode-se citar que o que caracteriza a escola, segundo Esteban et. al. (2003), é o fato de a mesma possuir domínio público, ou seja, valores coletivos da justiça, da equidade e da cidadania, que visam construir uma cidadania crítica e contribuem com a ampliação dos direitos humanos básicos, de modo que atendam a sociedade como um todo. Sendo assim, a gestão escolar pública é também a gestão de processos políticos, éticos e sociais.

Fortunati (2007) esclarece acerca da importância das ferramentas modernas de gestão para que as escolas públicas atinjam seus objetivos e obtenham sucesso. O autor enfatiza que diante de uma crise de investimentos praticamente mundial, é necessário que haja uma discussão a respeito de novas formas de gerenciamento do orçamento público, para que se possa otimizar cada vez mais os recursos repassados às escolas.

O contexto apresentado demonstra assim a importância de se criar medidas de gestão, acompanhamento e fomento de melhorias no desempenho organizacional, sendo uma delas o acompanhamento e desenvolvimento do quadro docente. Segundo Barbosa e Cintra (2012) somente é alcançado quando tem-se a união dos recursos operacionais, aliado às competências e à inovação, conforme a figura 1.

**Figura 1:** Teoria da Firma. - Proposta de articulação e desdobramentos de teorias e de ambiente



**Fonte:** Barbosa e Cintra (2012)

Como apresentado pelos autores os Recursos, Competências e a Inovação se somam e se alinham, e quando estes itens trabalham juntos, a IES é beneficiada podendo afetar positivamente no desempenho organizacional. Percebe-se que a IES adota medidas inovadoras, bem como, a seleção e o desenvolvimento de profissionais competentes, aliados aos recursos que são fundamentais para a que se inove e estimule o aprimoramento das competências dos professores, que acarreta no melhor desempenho organizacional.

Se de um lado a disponibilidade de recursos é restrita, resta trabalhar estrategicamente os fatores Competências e Inovação. A competência é utilizada para definir um profissional qualificado para exercer determinada função. Entre os profissionais de recursos humanos a competência é definida como o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes que tem relacionamento direto com o desempenho do profissional. Esta, por sua vez, pode ser mensurada e se insuficiente pode ser desenvolvida por meio de treinamentos. (FLEURY; FLEURY, 2004).

Zarifian (2012) acrescenta que a emergência do modelo de competências para a gestão das organizações se deu devido a três mutações; a noção de incidente que representa todos os imprevistos ocorridos e os novos desafios enfrentados; a noção de comunicação que retrata o fato das pessoas compreenderem os outros e a si mesmas no trabalho e a noção de serviços que consiste em saber como atender o cliente seja ele externo ou interno.

A Inovação pode ser percebida pela mudança na forma de gerir pessoas. Ao longo do tempo, alguns aspectos como a alteração no perfil do profissional exigido pelas empresas, em que se deixou de buscar por um profissional obediente e disciplinado para selecionar profissionais autônomos e empreendedores, fizeram com que pudesse promover o deslocamento do foco da gestão por meio do controle, para o de desenvolvimento e maior participação das pessoas no sucesso da organização (DUTRA et.al., 2001).

As organizações transferem todo o seu patrimônio de conhecimento para as pessoas, oferecendo-as suporte para enfrentar novas situações profissionais e pessoais e por sua vez, as pessoas transferem para as empresas todo o seu aprendizado em busca de lidar com os novos desafios empresariais. Zarifian (2012) completa que é a competência coletiva, representada por uma sinergia, uma linguagem profissional comum, que faz com que o grupo possa alcançar bons resultados organizacionais.

Especificamente conforme Perrenoud (2000), os professores devem possuir certas competências tais como, saber se organizar, dirigir e administrar a progressão da aprendizagem, conceber e evoluir os dispositivos de diferenciação, envolver os alunos em suas aprendizagens e em seu trabalho, saber trabalhar em equipe, participar da administração

da escola, informar e envolver os pais, utilizar novas tecnologias, enfrentar os deveres e dilemas éticos da profissão e administrar sua própria formação contínua.

Assim, o relacionamento das competências com o desenvolvimento de uma ação pedagógica requer, mais uma vez competências, presentes no docente que demonstrem o conhecimento, o domínio, a articulação dos conteúdos e metodologias; os procedimentos adequados de seleção e organização de conteúdos e de sua transposição didática; a promoção da articulação e da integração dos saberes e a gestão de processos educativos, na organização e funcionamento de sistemas e instituições de ensino (HORA, 2007).

De forma objetiva é o instrumento Avaliação de Desempenho que permite contribuir, imprimir desenvolvimento, aumentar a eficiência, eficácia e a efetividade de uma organização pública. A ferramenta de avaliação de desempenho, que segundo Saldanha (2006), é vista como uma ferramenta de gestão que consiste em um meio para a progressão, promoção, transferência ou acesso. Esta ferramenta surgiu no Brasil na década de 1960, aplicada por meio do método de escala gráfica, em que a promoção se dava por merecimento e por antiguidade. Era considerada a qualidade do trabalho, a quantidade do trabalho, a autossuficiência, a iniciativa, o tirocínio, a colaboração, a ética profissional, o conhecimento do trabalho, o aperfeiçoamento funcional, e a compreensão dos deveres, além da assiduidade, pontualidade e disciplina.

Para o setor público, a avaliação de desempenho surgiu por meio da Emenda Constitucional 19/1998, de forma formalizada, com o acréscimo do princípio da eficiência na Constituição de 1988, como ferramenta necessária para avaliar o desempenho dos órgãos da administração direta e indireta. (BRASIL, 1998).

Na administração pública, a avaliação de desempenho, segundo Saldanha (2006), tem como objetivos a progressão horizontal, a promoção, a mobilidade e o incentivo ao servidor público. Destaca-se como critérios para ocorrer à promoção ou progressão de carreira a pontualidade, participação no grupo, iniciativa, e a frequência. A ferramenta pode ser aplicada em três modalidades, são elas a auto avaliação, a avaliação do supervisor e a avaliação da qualidade do serviço prestado.

Dutra et. al. (2001) afirmam que na gestão de pessoas uma das coisas mais difíceis está representada pelo ato de definir e avaliar o desempenho do profissional. É necessário que seja avaliado três dimensões que são o desenvolvimento, o esforço, e o comportamento, que se interagem entre si, mas que não podem ser confundidas ou misturadas no ato de se avaliar e nas ações decorrentes da avaliação.

De acordo com Dutra (2007), os processos de avaliação de desempenho fazem com que as pessoas reflitam acerca de si mesmas e de seu relacionamento com a empresa, além de gerar um momento de comunicação entre os gestores e sua equipe, em que sinaliza a respeito do desempenho do profissional, bem como, seu crescimento e desenvolvimento no período.

Esteban et. al. (2003) complementam que a avaliação educacional deve visar o desenvolvimento pessoal e coletivo, de natureza mais emancipatória do que regulatória. Afinal, avaliar a gestão escolar é também avaliar a escola no seu todo, pois a escola não é vista como só uma instituição social e sim como uma organização educativa complexa, que depende do ambiente e de seus colaboradores.

Os processos de avaliação de desempenho devem seguir princípios estabelecidos que são a transparência, ou seja, as empresas e as pessoas devem possuir livre acesso a todas as informações a respeito da avaliação; a honestidade de intenções, ou seja, o processo de avaliação deve ser pautado na confiança entre ambas as partes de que a honestidade será exercida; o sentimento de segurança, somente com a segurança é que as pessoas e a empresa serão honestas e ao mesmo tempo transparentes; e a clareza das regras, para que os mesmos sintam-se seguros as regras básicas entre as partes deverão ser acordadas, para que então a ferramenta de avaliação de desempenho consiga atingir seus objetivos no campo educacional (DUTRA, 2007).

## **METODOLOGIA**

Classificou-se a pesquisa quanto à abordagem do problema e ao objetivo, como estudo de caso descritivo em uma IES na região metropolitana de Belo Horizonte – Minas Gerais – Brasil. Os procedimentos metodológicos por meio de pesquisas bibliográficas basilares acerca do assunto tratado referem-se ao cenário institucional da área abordada, relatando-se as competências exigidas dos professores da IES.

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram (1) entrevista semiestruturada com gestor da área de Recursos Humanos institucional, (2) a aplicação de questionário aos professores que atuam na IES e (3) observação participante. Para proceder a este levantamento, verificou-se que a instituição conta com 280 docentes atualmente efetivados na IES.

Para a coleta de dados, questionários físicos eram disponibilizados no ambiente dos professores para preenchimento voluntário durante 30 dias os inquéritos ficam disponíveis, nas mesas, não sendo necessária identificação dos respondentes.

Ao final do período de coleta de dados foi obtida uma representatividade de 10% dos 280 professores atualmente efetivados, procedendo-se para tabulação, a partir dos quais se efetuou a elaboração de gráficos para melhor visualização dos resultados.

Para análise dos dados, adotou-se o método de interpretação dos dados coletados por tabulação das respostas apresentadas no questionário aplicado aos professores na referida instituição. Sendo que para proporcionar uma análise crítica dos dados comparados com uma entrevista semiestruturada aplicada ao gestor responsável pela instituição.

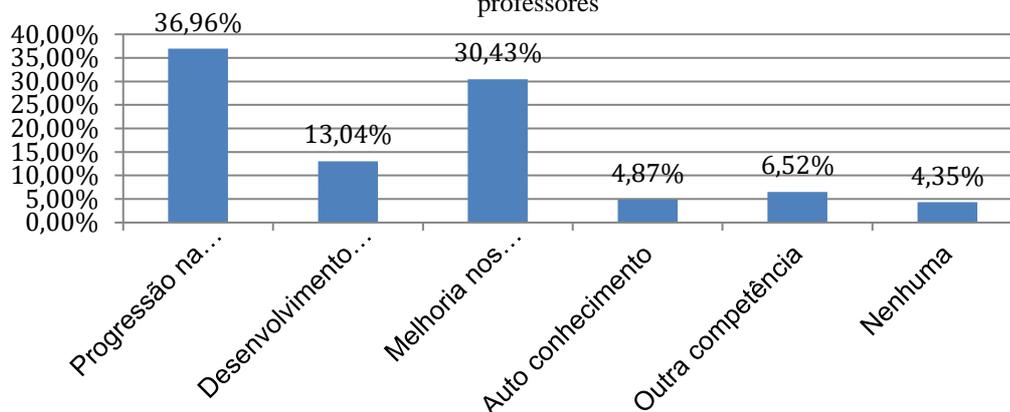
## **RESULTADOS PRELIMINARES ENCONTRADOS**

Para dar suporte a pesquisa e fazer um comparativo com os dados coletados no questionário, realizou-se uma entrevista semiestruturada com o gestor de recursos humanos, graduado em administração com pós-graduação em gestão pública, inspeção e especialista em administração educacional, e que atua na instituição há oito anos. Além disso, recorreu-se a observação participante, por se tratar de que um dos pesquisadores trabalha na instituição.

A primeira questão apresentada ao gestor foi referente à finalidade da avaliação de desempenho em seu ponto de vista, este relatou que a avaliação tem por finalidade identificar assuntos e temas para futuras formações profissionais, capaz de promover a conscientização da assiduidade dos servidores, valorizar a carreira e proporcionar um retorno dos serviços realizados por eles. A mesma questão foi aplicada a amostra de professores, o gráfico a seguir representa o percentual de respostas obtidas.

Com a finalidade de aumentar a eficiência, eficácia e a efetividade de uma organização pública, tem-se a ferramenta de avaliação de desempenho que segundo Saldanha (2006), é vista como uma ferramenta de gestão que consiste em um meio para a progressão, promoção, transferência ou acesso.

Gráfico 1: A principal finalidade da avaliação de desempenho para os professores

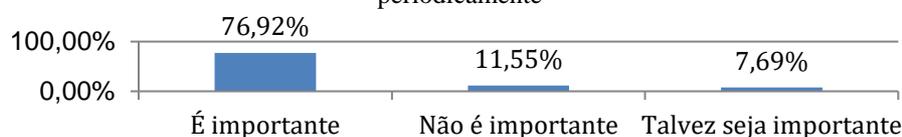


Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

Pode-se observar que há um alinhamento entre o ponto de vista do gestor com o dos professores, pois o gestor acredita que o objetivo da avaliação de desempenho seja o alcance de melhoria nas práticas adotadas, o que vai ao encontro do que o autor afirma a respeito da ferramenta. Na visão do gestor a avaliação deve proporcionar um retorno do serviço prestado, portanto, identificar fragilidades e valorizar a carreira do profissional. Na amostra percebeu-se que 36,96% das respostas apresentadas referem-se à progressão na carreira e 30,43% a melhoria dos serviços prestados, como o foco da avaliação de desempenho, ou seja, os professores também acreditam que por meio desta ferramenta pode-se promover o aperfeiçoamento do serviço que está sendo executado.

A segunda questão abordada na entrevista foi sobre como é realizada a avaliação de desempenho atualmente e a sua importância para a instituição, segundo o gestor de recursos humanos atualmente a avaliação é feita *online*, por meio do portal do servidor, no qual o professor recebe a avaliação dos pares, do gestor e faz a sua auto avaliação, o que segundo ele se torna importante para diagnosticar as competências e habilidades do profissional, além de suas fragilidades. Ao analisar a visão dos professores quanto a importância de ser avaliado por este processo periodicamente, 76,92% acreditam que esta ferramenta é sim importante para o alcance dos resultados da instituição, como pode ser visto no gráfico abaixo.

Gráfico 2: A importância de ser avaliado por este processo periodicamente

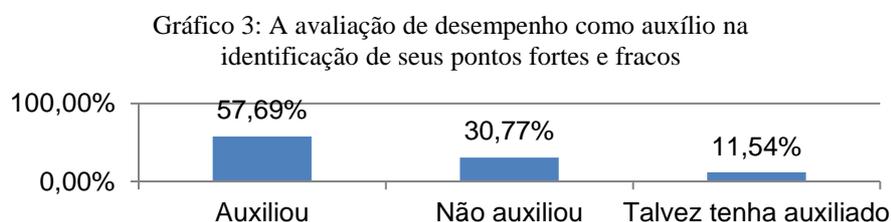


Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

Na gestão pública, a avaliação de desempenho, segundo Saldanha (2006), se torna importante, pois tem como objetivos a progressão horizontal, a promoção, a mobilidade e o incentivo ao servidor público.

Percebe-se que a forma em que é aplicada a avaliação de desempenho atualmente na instituição é bem aceita pelos professores, que assim como o gestor de recursos humanos, posicionam a avaliação de desempenho como uma importante ferramenta de gestão, que deve ser trabalhada periodicamente, pois incentiva o profissional a se aprimorar na prestação de serviço, o que atende aos objetivos funcionais da ferramenta citados pelo autor.

Outra questão pontuada foi a respeito da ferramenta como utilização para identificar pontos fortes e fracos, segundo o gestor algumas pessoas utilizam a ferramenta com seriedade, a fim de obter resultados como o desenvolvimento próprio ao minimizar seus pontos fracos e maximizar seus pontos fortes, na busca de se avaliar e conhecer o ambiente em que está inserido. Ao ser questionado se a ferramenta auxiliou na detecção dos pontos a serem trabalhados e dos pontos fortes, a amostra indicou que pouco mais da metade, ou seja, 57,69% dos professores conseguiram identifica-los por meio da avaliação de desempenho, como se pode observar no gráfico a seguir.



Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

De acordo com Dutra (2007), os processos de avaliação de desempenho fazem com que as pessoas reflitam acerca de si mesmas e de seu relacionamento com a empresa, além de gerar um momento de comunicação entre os gestores e sua equipe, em que sinaliza a respeito do desempenho do profissional, bem como, seu crescimento e desenvolvimento no período.

Nota-se que o próprio gestor observa que nem todas as pessoas aproveitam a funcionalidade da ferramenta de forma correta, que apenas algumas pessoas correspondem com seriedade e a fim de se auto conhecer para a melhoria do seu serviço. A amostra deixa isso muito claro, ao destacar que uma parcela significativa dos professores não percebe a ferramenta como auxílio na identificação de pontos fortes e fracos. Essa lacuna na aplicação da avaliação de desempenho na instituição, com base na observação participante, se reflete

nas falhas de comunicação entre gestor e docentes, pois assim como citado por Dutra (2007), é de suma importância que haja um retorno efetivo entre chefia e subordinado, para que os mesmos possam ter conhecimento do seu desenvolvimento ao longo do período, porém foi observado que não há esse retorno efetivo.

Ao ser questionado sobre as melhorias diante da aplicação da avaliação de desempenho, o gestor respondeu que anteriormente a avaliação era feita em material impresso, e totalmente simplório, hoje é feita *online*, por meio de auto avaliação, avaliação do gestor, e avaliação dos pares, o que tornou possível identificar quais as habilidades necessitam ainda serem desenvolvidas. Já os professores responderam que em relação a sentir alguma melhoria no serviço prestado mediante a análise da sua avaliação de desempenho, apenas 50% obtiveram esse alcance, como visto no gráfico abaixo.

Gráfico 4: A avaliação de desempenho como ferramenta para melhoria no serviço prestado

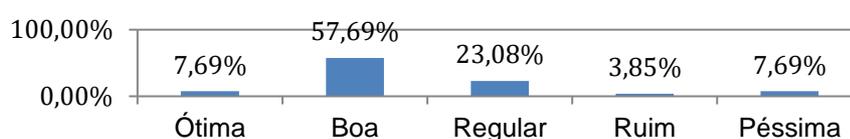


Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

Diante disso, observa-se que além de não conseguirem identificar seus pontos fortes e fracos, os professores também não conseguem sentir uma melhoria no serviço prestado. Logo, se nota a necessidade de alinhamento entre gestores e equipe, para que ambos se comuniquem de forma a transparecer aos professores o *feedback* do seu trabalho. Só é possível notar diferenças e melhorias quando se conhece bem as necessidades da instituição, o ponto em que tem melhor desempenho e como o profissional pode contribuir para o alcance dos resultados.

Quanto à avaliação de desempenho aplicada atualmente, o gestor de recursos humanos afirmou que em partes ela tem alcançado as expectativas propostas, mas que ainda tem muito a ser trabalhado. A amostra indicou que a maioria dos professores considera como boa a forma em que é utilizada a ferramenta atualmente, como se observa no gráfico abaixo.

Gráfico 5: A avaliação de desempenho

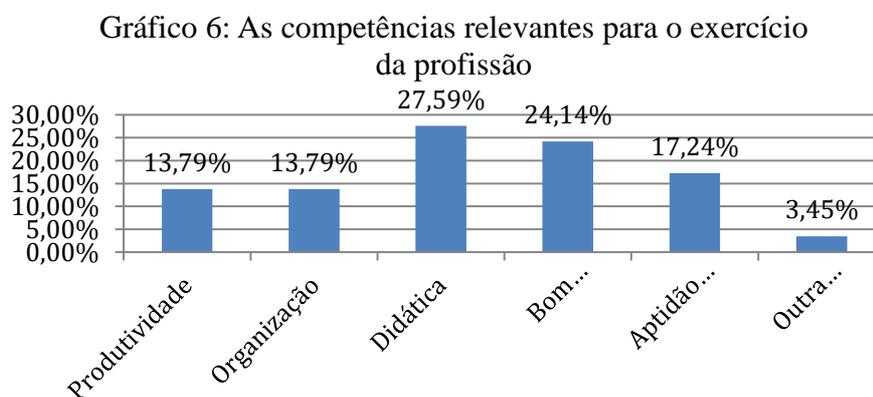


Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

Segundo Dutra (2007), os processos de avaliação de desempenho devem seguir princípios estabelecidos que seja a transparência, a honestidade de intenções, o sentimento de segurança e a clareza das regras, para que então a ferramenta de avaliação de desempenho consiga atingir seus objetivos no campo educacional.

Compreende-se que a ferramenta recebeu atualizações atualmente, passou a ser operada por meio virtual, porém ainda precisa ser trabalhado, principalmente repensar o modo como serão utilizados os dados obtidos na avaliação de desempenho. É preciso que haja transparência, que o gestor utilize os dados coletados de forma a motivar seus funcionários na busca de melhores práticas, para que os mesmos não apenas enxerguem a ferramenta como boa, mas também consigam ver os benefícios que uma análise crítica dos resultados de sua avaliação pode trazer para o seu trabalho.

Questionado sobre as competências que são analisadas na avaliação de desempenho aplicada aos professores da instituição, o gestor de recursos humanos relatou que dentre as competências exigidas estão a flexibilidade, a disponibilidade, a integração, a colaboração, a organização, a ética, a produtividade, a pro atividade e a aptidão técnica. Abaixo segue o gráfico em que aponta que 27,59% da amostra considera que a didática seria a competência de maior relevância para o exercício da profissão.



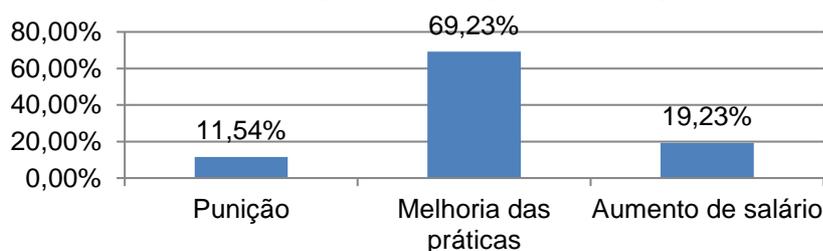
Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

Esteban et. al. (2003) afirmam que a avaliação educacional deve visar o desenvolvimento pessoal e coletivo, de natureza mais emancipatória do que regulatória. Afinal, avaliar a gestão escolar é também avaliar a escola no seu todo, pois a escola não é vista como só uma instituição social e sim como uma organização educativa complexa, que depende do ambiente e de seus colaboradores.

Na visão dos professores a didática e o bom relacionamento são essenciais para o desempenho do seu trabalho, o que vai ao encontro das competências esperadas pelo gestor de recursos humanos e exigidas na avaliação de desempenho. Como citado pelo autor, a escola deve ser avaliada como um todo, se cada professor procurar estas competências essenciais, a escola como dependente de seus colaboradores, é beneficiada pelo comprometimento de todos.

Em relação à funcionalidade da avaliação de desempenho, o gestor de recursos humanos afirmou que percebe a existência de divergências quanto à função da avaliação de desempenho e as reais intenções de quem é avaliado, algumas pessoas visam tão somente à progressão na carreira, enquanto outras veem como uma forma de desenvolver habilidades e possíveis formações. O gráfico a seguir demonstra a visão dos professores em relação a função da avaliação de desempenho.

Gráfico 7: A função da avaliação de desempenho



Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

Dutra et. al. (2001) afirmam que na gestão de pessoas uma das coisas mais difíceis está representada pelo ato de definir e avaliar o desempenho do profissional. É necessário que seja avaliado três dimensões que são o desenvolvimento, o esforço, e o comportamento, que se interagem entre si, mas que não podem ser confundidas ou misturadas no ato de se avaliar e nas ações decorrentes da avaliação.

Destaca-se fatores como aumento salarial, progressão na carreira e relacionamento, tem interferido nos resultados da avaliação de desempenho, e que apesar de os professores terem conhecimento da funcionalidade da ferramenta, boa parte deles se deixa influenciar por estes fatores. Por meio de observação participante pôde-se inferir que se deve ao fato de que não há *feedback* efetivo da avaliação, com isso os professores não conseguem ver a necessidade da aplicação da ferramenta na instituição, pois não há gerenciamento dos resultados.

Diante das informações apresentadas, extraídas da análise dos dados coletados, proceder-se-á as considerações finais da pesquisa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou preencher, mesmo que parcialmente uma lacuna encontrada entre o desenvolvimento pedagógico de ensino público superior de qualidade, em um contexto de restrição orçamentaria e a busca de um modelo de desempenho organizacional composto pelas variáveis Competência e Inovação.

Este trabalho analisou as práticas de avaliação de desempenho dos professores de uma instituição de ensino superior (IES) pública, localizada na região metropolitana de Belo Horizonte - Minas Gerais, Brasil considerada de grande porte que possui em seu quadro efetivo 280 docentes.

Os três métodos de pesquisa entrevista de profundidade, questionário e observação participante foram suficientes para apontar que: (1) que a avaliação de desempenho não estabelece o desenvolvimento de competências; (2) uma ligação consistente com fatores relacionados com (i) a progressão na carreira e (ii) o aumento de salários.

Da entrevista com o Gestor de Recursos Humanos e dos questionários aplicados aos professores concluí-se que a ferramenta de avaliação de desempenho analisada no contexto da educação superior, **não necessariamente estabelece o desenvolvimento de competências, apesar de possuir uma ligação consistente com fatores como progressão na carreira e aumento de salários.**

Por meio da observação participante, de forma complementar ao objetivo principal desta pesquisa, foi possível perceber que os professores, em sua maioria, no processo de avaliação dos pares, avaliam uns aos outros com notas significativas, independente de presenciarem os serviços prestados do colega, para que seja recíproco. **O corporativismo é um fator presente entre os docentes, o que se deve ao fato de que muitas das vezes, eles se sentem punidos por este sistema.** Todo o sistema funciona de forma que a nota é primordial para melhorias nos salários e para o devido reconhecimento e valorização. Desta forma, omitem-se certos pontos na aplicação da avaliação de desempenho. Consequentemente, os docentes sentem-se valorizados quando obtém uma nota máxima, devido à garantia do aumento de salário e progressão na carreira.

A pergunta problema deste artigo foi respondida. Ao analisar as concepções e práticas da na composição, avaliação de desempenho dos professores e coordenação dos recursos humanos em uma IES na região metropolitana de Belo Horizonte, identificou-se o possível desenvolvimento de competências profissionais.

Foram apresentados os aspectos conceituais acerca do tema proposto, evidenciar as principais competências destacadas pelos professores que foram representadas em sua maioria pela didática, bom relacionamento e aptidão técnica e demonstrar como é estruturada a avaliação de desempenho em uma IES.

A avaliação de desempenho é, portanto uma ferramenta objetiva, porém, a análise pessoal é subjetiva, o que leva a pensar que os avaliados e o avaliador a realizam visando seus benefícios, em termos de aumento de salários, bom relacionamento interpessoal e progressão na carreira. Apesar dos dados coletados terem apontado um percentual de 30,43%, conforme o gráfico 1, quanto à percepção de que este instrumento promoveria melhorias do serviço prestado, deve-se considerar que a avaliação não abrange a visão do cliente externo, no caso os alunos, quanto à mensuração da melhoria das práticas. Dessa forma, percebeu-se que a hipótese do presente artigo de que a avaliação de desempenho dos professores da IES não impacta no desenvolvimento das competências profissionais, uma vez que se restringe a progressão de carreira, foi confirmada através da análise dos dados coletados.

A avaliação de desempenho não se restringe a somente a teoria da firma apresentada neste artigo, sendo necessário que outras propostas e óticas sejam elaboradas. Dessa maneira novos estudos que ampliem esta avaliação em estudos comparativos interinstitucionais, em uma rede de IES, em comparativos entre o desenvolvimento das ferramentas em instituições de referencia, ou na utilização de características de survey e volume de dados suficiente para impactar em generalizações.

Como possível sugestão, se propõe que haja maior integração e retorno entre o gestor e os docentes, que por meio dos resultados obtidos na avaliação promova-se um plano de ação voltado para o desenvolvimento profissional. Além disso, cumpre ressaltar que os modelos de avaliação em que consideram a opinião do cliente externo atendem melhor aos objetivos quanto à proposta de melhoria de serviços prestados.

Dessa forma, considera-se que cabe ao gestor a comunicação e desenvolvimento de ações que possam transparecer aos professores a importância e seriedade da avaliação de desempenho, não só com a finalidade de obter progressão de carreira ou aumento de salário, mas sim com a iniciativa de aprimoramento do serviço que está sendo prestado para a sociedade.

A avaliação de desempenho consiste em uma ferramenta nova em termos de implantação no Brasil e representa um fator primordial para se alcançar o que rege o princípio da eficiência presente na Constituição de 1988. Portanto trata-se de um instrumento valioso não somente no setor público, mas também para a empresa privada. O estudo revela que na

visão dos docentes, apesar de reconhecerem que a ferramenta possui a funcionalidade de gerar melhorias no serviço prestado, a avaliação não tem obtido os resultados esperados devido à falta de retorno do superior, se restringindo à progressão de carreira e aumento salarial, como fator determinante.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, A.C.Q. e CINTRA, L.P. *Competências e Desempenho Organizacional - Articulando Construtos e sua Operacionalidade*. Future Studies Research Journal. São Paulo, v. 4, n.1, p.31-60. Jan-Jun. 2012.

BRASIL. *Constituição*, 1988. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso no dia 10 mar. 2019.

BRASIL, *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n° 4.024*, de 20 de dezembro de 1961. Disponível em <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4024-20-dezembro-1961-353722-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso no dia 10 abr. 2019.

BRASIL. *Lei n° 5.540, de 28 de novembro de 1968*. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5540.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5540.htm). Acesso no dia 04 abr. 2019.

BRASIL. *Lei n° 5.692, de 11 de agosto de 1971*. Disponível em <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-5692-11-agosto-1971-357752-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso no dia 10 mar. 2019.

BRASIL, *Lei n° 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm). Acesso no dia 14 abr. 2019

BRASIL, *Emenda Constitucional 19 de 04 de junho de 1998*. Acessado em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm) no dia 15 set 2019.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo* 27. ed. São Paulo, Editora Atlas, 2014.

DUTRA, Joel Souza [et. al.]. *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Editora Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza. *Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo, Editora Atlas, 2007.

ESTEBAN, M. T. (Org.). *Escola, currículo e avaliação*. São Paulo: Cortez, 2003. - (Série, cultura, memória e currículo, v. 5)

FORTUNATI, José. *Gestão da educação pública: caminhos e desafios*. Porto Alegre: Artmed, 2007.

FLEURY, Afonso; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências; um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria*. 3 ed. São Paulo : Atlas, 2004.

HORA, Dinair Leal da. *Gestão Educacional democrática*. Campinas: Editora Alínea, 2007. (coleção educação em debate)

MEDAUAR, Odete. *Direito Administrativo Moderno*. 12. Ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2008.

MÁXIMO, Wellton. *Educação e PAC são áreas mais afetadas por novo corte no orçamento*. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-03/educacao-e-pac-sao-areas-mais-afetadas-por-novo-corte-no-orcamento>>. Acesso em 13 abr. 2019.

NISKIER, Arnaldo, *LDB: a nova lei da educação: tudo sobre a lei de diretrizes e bases da educação nacional: uma visão crítica*. Rio de Janeiro: Consultor, 1996.

PERRENOUD, Philippe, *Dez novas competências para ensinar*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

SALDANHA, Clezio. *Introdução à gestão pública*. São Paulo: Saraiva, 2006.

ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. Tradução de Maria Helena C. V. Trylinski. 1. ed. 5. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2012.