

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

Eduardo Antônio Rotatori Pereira

**O processo de avaliação de desempenho dos profissionais de educação em
uma escola da Zona da Mata Mineira**

Juiz de Fora
2021

Eduardo Antônio Rotatori Pereira

**O processo de avaliação de desempenho dos profissionais de educação em
uma escola da Zona da Mata Mineira**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Denise Rangel Miranda

Juiz de Fora

2021

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Pereira, Eduardo Antônio Rotatori.

O processo de avaliação de desempenho dos profissionais de educação em uma escola da Zona da Mata Mineira / Eduardo Antônio Rotatori Pereira. -- 2021.

134 f. : il.

Orientadora: Denise Rangel Miranda

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2021.

1. Avaliação de Desempenho. 2. Avaliação Docente. 3. Responsabilização. I. Miranda, Denise Rangel, orient. II. Título.

Eduardo Antonio Rotatori Pereira

O processo de avaliação de desempenho dos profissionais de educação em uma escola da zona da mata mineira

Dissertação
apresentada
ao Programa de Pós-
Graduação em
Gestão e Avaliação da
Educação Pública
da Universidade
Federal de Juiz de
Fora como requisito
parcial à obtenção do
título de Mestre em
Gestão e Avaliação da
Educação Pública.
Área de
concentração: Gestão
e Avaliação da
Educação Pública.

Aprovada em 14 de dezembro de 2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof(a)Dr(a). Denise Rangel Miranda - Orientador
Prefeitura de Juiz de Fora

Prof.(a) Dr.(a) Miriam Raquel Piazzi Machado
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof.(a) Dr.(a) Maria Leopoldina Pereira
Prefeitura de Juiz de Fora

Juiz de Fora, 16/11/2021.



Documento assinado eletronicamente por **Miriam Raquel Piazzini Machado, Usuário Externo**, em 15/12/2021, às 14:57, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Maria Leopoldina Pereira, Usuário Externo**, em 17/12/2021, às 13:07, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **DENISE RANGEL MIRANDA, Usuário Externo**, em 19/12/2021, às 21:42, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **0578772** e o código CRC **43C1089A**.

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O presente caso de gestão discute o processo de Avaliação de Desempenho Individual (ADI) dos servidores de uma escola estadual da Zona da Mata Mineira, bem como analisa como os critérios da avaliação são abordados pela Comissão de Avaliação de Desempenho da escola e qual a percepção dos servidores acerca do processo avaliativo. Para a abordagem do problema de pesquisa descrito neste caso de gestão, foi proposta uma análise sobre a percepção dos servidores da escola alvo da pesquisa acerca do processo de ADI. Assumimos como hipótese que a avaliação de desempenho causa certo desconforto aos servidores avaliados por um possível desconhecimento do processo. Sendo assim, percebe-se que existe uma predisposição a ocorrer o que se conhece como disfunções de avaliação de desempenho (PONTES, 2005), o que não leva a uma melhoria efetiva na atuação profissional do docente. Os objetivos definidos para este estudo são (i) identificar as dificuldades da escola em conduzir o processo de avaliação de desempenho e (ii) propor estratégias de melhoria na utilização do recurso de avaliação de desempenho. Para tanto, foi utilizada como metodologia a pesquisa qualitativa, e como instrumentos foram utilizados um questionário que visava traçar a visão dos servidores acerca do processo de avaliação de desempenho e entrevista com Grupo Focal entre os membros da Comissão de Avaliação de Desempenho para o melhor entendimento do processo aplicado na unidade de ensino em questão. Neste sentido, foi proposta a criação de uma capacitação aos servidores da unidade de ensino sobre as etapas do processo de ADI e a montagem de um cronograma de ação para que todas as etapas do processo sejam cumpridas de maneira eficaz ao desempenho dos profissionais.

Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho. Avaliação Docente. Responsabilização.

ABSTRACT

This dissertation was developed within the scope of the Professional Master's Degree in Management and Evaluation of Public Education (PPGP) of Public Policies Center and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The present management case discusses the Individual Performance Appraisal (ADI) process of employees of a state school in the Zona da Mata region of the State of Minas Gerais, as well as analyzes how the assessment criteria are addressed by the School's Performance Evaluation Commission and what is the perception of the servants about the evaluation process. In order to approach the research problem described in this management case, an analysis was proposed on the perception of the servants of the research target school about the ADI process. We assume as a hypothesis that the performance evaluation causes some discomfort to the servants evaluated due to a possible lack of knowledge about the process. Thus, it is clear that there is a predisposition to occur what is known as performance evaluation dysfunctions (PONTES, 2005), which does not lead to an effective improvement in the professional performance of the teacher. The objectives defined for this study are (i) to identify the school's difficulties in conducting the performance evaluation process and (ii) to propose improvement strategies in the use of the performance evaluation resource. For this purpose, qualitative research was used as a methodology, and a questionnaire was used as instruments that aimed to outline the view of the servers about the performance evaluation process and an interview with a Focus Group among the members of the Performance Evaluation Commission for a better understanding of the process applied in the teaching unit in question. In this sense, it was proposed the creation of training for the servers of the teaching unit on the stages of the ADI process and the creation of an action schedule so that all stages of the process are effectively fulfilled in terms of the professionals' performance.

Keywords: Performance Evaluation. Teacher Assessment. Accountability.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	- Elementos da política de Gestão de Pessoas	18
Figura 2	- Três grandes momentos de transformação da gestão pública em Minas Gerais	21
Fluxograma 1	- Fluxo do Processo de Avaliação de Desempenho Individual	26
Gráfico 1	- Média de pontuação por item avaliado – ADI 2016	30
Gráfico 2	- Média de pontuação por item avaliado – ADI 2017	30
Gráfico 3	- Média de pontuação por item avaliado – ADI 2018	31
Gráfico 4	- Média de pontuação por item avaliado – ADI 2019	31
Gráfico 5	- Nível de conhecimento e concordância sobre o processo de ADI	35
Gráfico 6	- Critérios de avaliação e contexto escolar	35
Gráfico 7	- Comissão de Avaliação, capacitação e Plano de Gestão de Desempenho Individual	36
Gráfico 8	- A importância do <i>feedback</i> do resultado da ADI	37
Gráfico 9	- Eficácia da Avaliação de Desempenho Individual segundo os servidores	38
Quadro 1	- Resumo dos modelos de administração pública no Brasil .	51
Quadro 2	- Síntese para o Treinamento do Processo de ADI	82
Figura 3	- Cartilha de Avaliação de Desempenho elaborada pela SRE Juiz de Fora e SRE Conselheiro Lafaiete	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	- Média de pontuação por itens avaliados – 2016 a 2019	32
Tabela 2	- Média de Tempo de Serviço (TS) total/efetivo na SEE	34

LISTA DE SIGLAS

ADE	Adicional de Desempenho
ADI	Avaliação de Desempenho Individual
AED	Avaliação Especial de Desempenho
AEE	Atendimento Educacional Especializado
ASB	Auxiliar de Serviços da Educação Básica
ATB	Assistente Técnico da Educação Básica
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CF	Constituição Federal
DIPE	Diretoria de Pessoal
EEB	Especialista da Educação Básica
GERAES	Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado
GF	Grupo Focal
MG	Minas Gerais
PAE	Plano de Ação Educacional
PEB	Professor da Educação Básica
PGDI	Plano de Gestão de Desempenho Individual
PMDI	Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado
SEE	Secretaria de Estado de Educação
SEPLAG	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
SISAD	Sistema de Avaliação de Desempenho
SRE	Superintendência Regional de Ensino
TS	Tempo de Serviço
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS	16
2.1	A GESTÃO DE PESSOAS NO GOVERNO MINEIRO À LUZ DA LEGISLAÇÃO VIGENTE E A POLÍTICA DA GESTÃO DO DESEMPENHO NA SEE/MG	16
2.2	O CHOQUE DE GESTÃO E A IMPLANTAÇÃO DA ADI	19
2.3	PROBLEMAS OBSERVADOS NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ESCOLA ESTADUAL “PADRE ANTÔNIO VIEIRA”	22
3	DO PATRIMONIALISMO AO MODELO ADMINISTRATIVO ATUAL ...	43
3.1	BASES CONSTITUCIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA	44
3.2	MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	49
3.3	BASES TEÓRICAS E METODOLÓGICAS DA ADI E A GESTÃO DE PESSOAS: DESAFIOS ATUAIS NA ÁREA PÚBLICA	57
3.4	METODOLOGIA DE PESQUISA	59
3.5	RESULTADOS DA PESQUISA	61
3.5.1	Balanco da Avaliação de Desempenho Individual	62
3.5.2	Propostas de melhorias no processo de ADI	68
4	PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: ESTRATÉGIAS PARA UMA GESTÃO DO DESEMPENHO EFICIENTE	79
4.1	ENTENDENDO O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL: TREINAMENTO INTERNO	81
4.2	A PRÁTICA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: OTIMIZANDO O PROCESSO DE ADI	85
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
	REFERÊNCIAS	98
	APÊNDICE A – Questionário sobre o processo de Avaliação de Desempenho Individual (ADI) – Escala Likert (1932)	104
	APÊNDICE B – Roteiro para entrevista com Grupo Focal – Avaliação de Desempenho Individual	108

ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	110
ANEXO B – Transcrição do Grupo Focal	112
ANEXO C – Plano de Gestão de Desempenho Individual	127
ANEXO D – Termo de Avaliação - parte II, Anexo V - Instrumento de Avaliação	129
ANEXO E – Termo de Avaliação - parte II, Anexo VI - Instrumento de Avaliação	131
ANEXO F – Termo de Avaliação - parte II, Anexo X - Instrumento de Avaliação	133

1 INTRODUÇÃO

A gestão do desempenho profissional sempre constituiu tema controverso nas organizações. As distorções e a subjetividade inerentes a muitos instrumentos de avaliação do desempenho contrapõem-se às necessidades de mensuração de resultados, levando a conflitos. Num contexto globalizado e de busca por resultados, ferramentas de gestão do desempenho capazes de integrar estratégia, aprendizagem, competências e indicadores quantitativos e qualitativos vêm sendo aperfeiçoadas pelos diversos setores da administração pública.

A presente dissertação é desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão a ser estudado irá discutir o processo de Avaliação de Desempenho Individual (ADI) dos servidores de uma escola estadual da Zona da Mata Mineira bem como analisar como os critérios da avaliação são abordados pela Comissão de Avaliação de Desempenho da escola, o nível de conhecimento dos servidores sobre todo o processo de avaliação de desempenho e qual a percepção dos servidores acerca do processo avaliativo. Por meio deste trabalho, buscamos descrever as dificuldades da escola em conduzir o processo de avaliação de desempenho e propor estratégias de melhoria na utilização dos recursos existentes.

Este estudo mostra-se pertinente após este pesquisador ter vivenciado o processo de Avaliação de Desempenho Individual da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) a partir de 2016 como Gestor Escolar, tendo em vista que, segundo o Decreto nº 44.559, de 29 de junho de 2007, que regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual do servidor estável ocupante de cargo efetivo e do detentor de função pública da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual, em seu Artigo 14, §1º, a chefia imediata dos servidores da unidade deverá ser membro obrigatório da Comissão de Avaliação (MINAS GERAIS, 2007).

Assim sendo, no decorrer de quatro períodos avaliatórios foi observada, e evidenciada pelas avaliações de desempenho do período, a constante repetição de notas em determinados critérios de avaliação sob a justificativa por parte da Comissão de Avaliação de que o sucesso ou não em determinados critérios não é de total controle dos servidores avaliados, sendo passível de interferências externas à

unidade escolar, como participação da família no dia a dia dos estudantes, comprometimento dos alunos com as avaliações internas e externas, condições socioeconômicas das famílias, dentre outros. A Avaliação de Desempenho Individual parece estar em desacordo com o contexto do cotidiano escolar e dos objetivos propostos por esse instrumento, de acordo com a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

A instituição de ensino que é foco deste estudo é uma escola estadual de Minas Gerais, localizada na Zona da Mata Mineira. A unidade atende jovens dos Anos Finais do Ensino Fundamental (6º ao 9º ano) e Ensino Médio (1º ao 3º ano), e conta ainda com Atendimento Educacional Especializado (AEE). A escola possui aproximadamente 560 alunos com idade entre 11 e 17 anos em média. Atualmente possui em seu quadro de pessoal 61 servidores; destes, 44 são Professores da Educação Básica (PEB), 2 são Especialistas da Educação Básica, 5 são Assistentes Técnico da Educação Básica (ATB) e 10 são Auxiliares de Serviços da Educação Básica (ASB), sendo o quadro composto por 22 servidores efetivos na Secretaria de Estado de Educação e 39 servidores designados/contratados.

Desde a entrada em vigor da Emenda Constitucional nº 19/1998 (BRASIL, 1998), a administração pública passa a dar uma maior atenção à melhoria na eficiência do serviço público e a partir de então passa a criar mecanismos para a obtenção desses resultados. A criação da avaliação de desempenho foi um desses mecanismos propostos pela emenda, que surge como uma ferramenta gerencial utilizada pela administração pública. A Avaliação de Desempenho é um processo sistemático e contínuo de acompanhamento, aferição da aptidão e da capacidade do servidor para o desempenho das atribuições do cargo por ele ocupado, tendo em vista as responsabilidades e atividades a ele atribuídas, bem como visa possibilitar um meio de aprendizagem que conduza ao crescimento pessoal e profissional, estimulando a reflexão e a conscientização do papel que cada um representa no contexto organizacional (MINAS GERAIS, 2013a).

O processo de avaliação de desempenho dos servidores públicos do estado de Minas Gerais teve início em 2003, pela Lei Complementar nº 71 (MINAS GERAIS, 2003), como parte integrante do Choque de Gestão instituído pelo governo do estado com o intuito de valorizar os servidores, proporcionando desenvolvimento profissional e promoção na carreira, além de alinhar metas individuais e institucionais. A ADI por competências, destinada aos servidores efetivos estabilizados, e a Avaliação Especial

de Desempenho (AED), destinada aos servidores ainda em estágio probatório, são os recursos utilizados pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, como parte da política de responsabilização adotada pela SEE/MG para avaliar a atuação dos servidores públicos no âmbito de suas funções.

Atuando na gestão escolar e conseqüentemente exercendo a função de Presidente da Comissão de Avaliação de Desempenho, observo a cada ano que passa a repetição das dúvidas com relação a determinados critérios da avaliação de desempenho. Servidores avaliados, bem como os membros da comissão, sempre questionam a validade da avaliação de determinados itens do processo com a justificativa de que os servidores não podem ser penalizados em critérios nos quais não possuem controle total sobre os resultados a serem alcançados. Seguindo essa dinâmica, percebo que existe uma predisposição à disfunção de avaliação de desempenho no processo de avaliativo, ou seja, erros de avaliação dos critérios, já que, segundo a Comissão de Avaliação de Desempenho, os servidores não deveriam ser penalizados pelo insucesso do processo de ensino-aprendizagem, o que não leva a uma melhoria efetiva nos critérios avaliados.

O objetivo da avaliação de desempenho explicitado pelo governo parece estar em desconcontro com a percepção dos servidores avaliados, já que, no momento do *feedback* sobre o resultado das avaliações aos servidores, há sempre o questionamento sobre a validade do formulário de avaliação em que esses funcionários o consideram descontextualizados em relação à realidade da escola. Grande parte dos docentes consideram determinados critérios da avaliação injustos, já que os resultados positivos não dependem única e exclusivamente de suas atuações no ambiente de trabalho, tendo ainda agentes externos que deveriam ser levados em consideração, tais como participação da família no dia a dia dos estudantes, comprometimento dos alunos com as avaliações internas e externas, condições socioeconômicas das famílias, dentre outros.

Tendo em vista tal situação, faz-se necessária a análise da percepção dos servidores da Escola Estadual Padre Antônio Vieira acerca dos critérios da Avaliação de Desempenho, bem como buscar uma melhor apropriação dos resultados das avaliações para efetivamente produzir melhorias no desenvolvimento profissional dos servidores. Deveremos analisar as dificuldades da escola em lidar com esses aspectos que estão sendo avaliados e analisar estratégias de melhoria na utilização do recurso de avaliação de desempenho

Analisar o instrumento de avaliação e os critérios utilizados na Avaliação de Desempenho dos servidores públicos da rede estadual de ensino de Minas Gerais mostra-se necessário para o sucesso do processo e ainda pesquisar práticas exitosas no que diz respeito ao tratamento de determinados itens da avaliação nos quais são considerados pontos de responsabilidade ampla, ou seja, não só dos servidores avaliados, mas também de educandos, comunidade escolar e entes federados, pode auxiliar a termos um processo mais justo e efetivo.

Para a abordagem do problema de pesquisa descrito em nosso caso de gestão, propomos o seguinte questionamento: qual a percepção dos servidores da Escola Estadual Padre Antônio Vieira acerca do processo de Avaliação de Desempenho Individual?

Através deste questionamento, o objetivo geral de nossa pesquisa é compreender qual a visão dos diversos segmentos participantes do processo de avaliação de desempenho sobre os critérios utilizados e propor estratégias de melhoria na utilização do recurso de avaliação de desempenho. Como objetivos específicos, pretendemos:

- a) descrever o processo de Avaliação de Desempenho Individual no âmbito da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais passando para a escola objeto deste estudo;
- b) analisar a percepção dos servidores avaliados acerca da Avaliação de Desempenho bem como a condução do processo por parte da Comissão de Avaliação;
- c) propor práticas exitosas aos membros da Comissão de Avaliação de Desempenho da escola e mudanças no processo de avaliação em nível de Secretaria de Estado de Educação com o intuito de tornar o processo mais efetivo.

No Capítulo 2 será apresentada a descrição da avaliação de desempenho, como um importante instrumento para qualificar a atuação dos servidores, os seus objetivos e a sua relação com a estabilidade do servidor. Analisaremos a implantação da Avaliação de Desempenho Individual em Minas Gerais, dentro do panorama do Choque de Gestão, a responsabilidade, o uso e os tipos de Avaliação de Desempenho e os entraves existentes, como a falta de capacitação e *feedback*, notas elevadas e o descrédito do processo, dentro da dificuldade de avaliar e ser avaliado, no que concerne à realidade da avaliação de desempenho na escola alvo da pesquisa.

O Capítulo 3 traz o referencial teórico, definindo a Administração Pública e seus princípios, modelos, explicando as organizações, a burocracia, meritocracia e *accountability*, expondo a teoria geral da avaliação de desempenho e as formas de se avaliar o desempenho. O capítulo trata ainda da metodologia a ser empregada para a pesquisa, mediante estudo de caso, com pesquisa bibliográfica e uso de Grupo Focal (GF) a ser aplicado aos servidores e à comissão de avaliação de desempenho da escola pesquisada bem como a apresentação dos resultados obtidos.

O Capítulo 4 apresenta o Plano de Ação Educacional (PAE), com propostas que visam superar os entraves existentes no processo de avaliação de desempenho, no intuito de aprimorar este processo na escola pesquisada. As ações visam corrigir e mudar os hábitos existentes e que impedem o alcance dos objetivos da avaliação, com a adoção de hábitos que permitam o desenvolvimento individual, profissional e institucional dentro da instituição de ensino.

Por último, o Capítulo 5 traz as considerações finais deste estudo.

2 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS

Neste capítulo, tratamos dos aspectos históricos do processo de avaliação de desempenho dos profissionais de educação do estado de Minas Gerais desde sua formulação no Choque de Gestão no ano de 2003, passando pela sua implantação nos diversos setores do governo e sua efetiva aplicação por parte dos agentes responsáveis pelo processo nas unidades de ensino.

Na primeira seção, abordamos a busca pela excelência nas políticas públicas na Gestão de Pessoas em atendimento ao previsto na Emenda Constitucional nº 19/1998 (BRASIL, 1998) com a publicação da Lei Complementar nº 71/2003 (MINAS GERAIS, 2003), lei esta que regulamenta a avaliação de desempenho dos servidores do estado de Minas Gerais atingindo Secretaria de Estado de Educação, Superintendências Regionais de Ensino (SRE) e conseqüentemente as unidades escolares.

Na segunda seção, discorreremos acerca da política de Gestão de Pessoas a partir do Choque de Gestão, trazendo à discussão aspectos relevantes da legislação vigente no que diz respeito às diversas políticas públicas que servem de base à administração pública do estado. Tratamos ainda da Política de Gestão do Desempenho em seus aspectos legais e metodológicos, bem como destacamos a importância dos agentes envolvidos para o efetivo sucesso no processo.

Na terceira seção do capítulo, descrevemos todo o processo de avaliação de desempenho bem como os problemas observados nesse processo dentro da unidade de ensino pesquisada, discutindo pontualmente os dados levantados acerca da percepção dos servidores sobre o processo de Avaliação de Desempenho.

2.1 A GESTÃO DE PESSOAS NO GOVERNO MINEIRO À LUZ DA LEGISLAÇÃO VIGENTE E A POLÍTICA DA GESTÃO DO DESEMPENHO NA SEE/MG

A política de gestão de pessoas tem por objetivo buscar o alinhamento entre as pessoas e a estratégia institucional gerando resultados, e para que este sucesso seja alcançado há a necessidade da busca por servidores mobilizados e envolvidos com o mesmo propósito de modernização e inovação do sistema operante. O Princípio da Eficiência previsto na Constituição Federal (CF) (BRASIL, 1988) tem o objetivo de

aperfeiçoar o trabalho dos servidores públicos contribuindo para a melhoria do desempenho deles, porém a expectativa não condisse com a realidade enfrentada.

Em seu artigo 37, a Constituição Federal determina que a administração pública de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedeça aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade (BRASIL, 1988). Em 05/06/1998, foi introduzido na CF, através da Emenda Constitucional nº 19, o Princípio da Eficiência, o qual prevê que o gestor público deve atuar com foco em resultados de acordo com as metas estabelecidas para o bom funcionamento do setor público.

O Princípio da Legalidade submete o gestor público aos mandamentos legais, o qual, em caso de descumprimento desta imposição, pode responder disciplinar, civil e criminalmente, conforme o caso. A administração pública depende dos limites legais e o gestor público só pode agir com a devida autorização. Meirelles (2008) diz que na administração pública não há liberdade nem vontade pessoal. Assim, enquanto na administração particular é lícito fazer tudo aquilo que a lei não proíbe, na Administração pública só é permitido fazer o que a lei autoriza. A lei para o particular significa “pode fazer assim”, enquanto que para o administrador público significa “deve fazer assim”.

O Princípio da Impessoalidade determina que a administração pública deve atuar visando, essencialmente, aos interesses sociais em detrimento dos interesses pessoais ou particulares. O gestor público é um executor dos atos legais que manifestam a vontade estatal, portanto não age em nome próprio, mas representa a instituição pública em nome da qual exerce as atribuições de seu cargo (DI PIETRO, 2014)

Segundo o Princípio da Moralidade, o gestor público deverá atuar com moral, ética, boa-fé e lealdade. Sendo assim, os gestores têm como meta conduzir seu trabalho de maneira tal a elevar a meritocracia na administração pública. Porém, segundo Di Pietro (2014), a lei pode ser cumprida moral ou imoralmente, e, neste último caso, pode ocorrer uma ação executada com o intuito de prejudicar ou beneficiar alguém deliberadamente, caracterizando um procedimento realizado dentro dos ditames legais, mas materialmente contaminado pelos vícios da moralidade administrativa.

O Princípio da Publicidade determina a transparência dos atos do gestor público, interna e externamente. A publicidade possibilita o acompanhamento das

ações da administração pública por terceiros, fazendo com que os atos administrativos adquiram validade e produzam os efeitos jurídicos aceitáveis. As ações dos gestores devem ser transparentes, de modo que as decisões sejam públicas e motivadas, devendo-se utilizar sigilo somente em hipóteses excepcionais, para garantir o respeito à privacidade e à intimidade dos avaliados (MEIRELLES, 2008).

O Princípio da Eficiência visa aprimorar a qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade, conforme afirma Di Pietro (2014). Portanto, impõe ao agente público um modo de atuar que produza resultados favoráveis à consecução dos fins que cabe ao Estado alcançar. Porém, em nome da eficiência, não pode haver sobreposição de nenhum dos outros princípios mencionados, sob pena de comprometer a ordem jurídica vigente e o Estado Democrático de Direito.

Sendo assim, com o Choque de Gestão, a gestão de pessoas implantada pelo governo de Minas Gerais deixa de ter um caráter mais operacional, ou seja, voltado apenas para contratações, pagamentos, concessões de benefícios ou mesmo desligamento de servidores, e passa a ter uma visão mais estratégica com o objetivo de alcançar os resultados governamentais esperados, respondendo aos anseios da sociedade. Tal política buscou substituir um modelo de gestão de pessoas que tradicionalmente valorizava o servidor pelo seu tempo de serviço por um sistema meritocrático de gestão do desempenho (VILHENA *et al.*, 2006).

As dimensões da referida política estão apresentadas na Figura 1:

Figura 1 - Elementos da política de Gestão de Pessoas



Fonte: Minas Gerais (2013, p. 108).

Conforme o Manual Capacitação de Comissões de Avaliação de 2005, a avaliação de desempenho tem, entre outros objetivos, aprimorar, valorizar e reconhecer o desempenho dos servidores, buscando contribuir para o desenvolvimento/crescimento profissional, fator importante para garantir a eficiência no serviço público estadual (MINAS GERAIS, 2005). Essa política tem como ideia inicial a adequação entre competências pretendidas dos servidores àquelas necessárias ao alcance dos objetivos e resultados requeridos pelas instituições.

2.2 O CHOQUE DE GESTÃO E A IMPLANTAÇÃO DA ADI

O Programa Choque de Gestão foi implementado em Minas Gerais no período de 2002 a 2005 com o intuito de corrigir o equilíbrio fiscal buscando solucionar os problemas financeiros do estado, com foco nos resultados e ênfase no planejamento a curto, médio e longo prazo. Teve as suas diretrizes formuladas no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), que foi um plano estratégico indicativo para o estado de Minas Gerais que visava consolidar um conjunto de grandes escolhas para orientar a construção do futuro do estado num horizonte de longo prazo e sob condições de incertezas. Foi adotado nesse período os princípios do modelo de administração gerencial visando modernizar a administração pública do estado, superando o modelo burocrático até então utilizado (SOARES; DARBILLY; VIEIRA, 2010).

Nesse período, o governo buscou enfrentar o déficit fiscal através das diretrizes gerenciais visando à redução das despesas, alinhamento estratégico e pactuação de resultados. Uma das principais ações realizadas pelo governo através do Choque de Gestão foi a criação da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), órgão responsável pela gestão da reforma, centralizando planejamento e orçamento em conjunto com a Secretaria de Estado de Fazenda. Juntas, as referidas secretarias viabilizaram a adoção das diretrizes necessárias ao processo ajustando a reforma através de um trabalho multissetorial, inclusive com colaboração técnica externa, com a introdução de novos métodos de gestão em diversas áreas com especialistas do setor privado e com custos bastante reduzidos para o governo, e técnicos de carreira da SEPLAG no intuito de integrar planejamento e orçamento alinhado ao desenvolvimento socioeconômico do estado (VILHENA *et al.*, 2006).

O Choque de Gestão teve três momentos distintos na implantação do projeto, sendo a primeira geração em 2003, denominada “Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado” (GERAES), visando garantir eficiência e efetividade das políticas públicas em Minas Gerais e desenvolver um processo de reforma administrativa, modernizando a gestão pública mineira. Nesse período, foram implantadas políticas de cunho meritocrático na administração do funcionalismo, visando premiar a produtividade no serviço público (GOMES, 2014)

Entre 2007 e 2010, desenvolveu-se uma Segunda Geração desse Choque de Gestão com o modelo de Estado para Resultados, com foco em resultados mais concretos como parte de uma política de prestação de contas à sociedade. De acordo com Vilhena e Ladeira (2012), essa segunda etapa do Choque de Gestão tinha como principal diretriz

a definição e a busca de resultados com a consolidação de práticas de acompanhamento de projetos e definição de ferramentas para aumentar o foco nos resultados a serem alcançados. Esta agenda de gestão visava consolidar e aprimorar as conquistas da fase anterior, mas o objetivo maior era a melhoria do desempenho gerencial, tendo como desafio a introdução de ferramentas de planejamento capazes de aferir resultados e fortalecer o alinhamento das ações com a estratégia. (VILHENA; LADEIRA, 2012, p. 1).

Por fim, a partir de 2011, deu-se início à Terceira Geração desse Choque de Gestão, cujas bases seriam a Gestão para a Cidadania e a construção de um “Estado em Rede” que, segundo a Secretaria de Governo, o Estado em Rede foi criado e desenvolvido para viabilizar a regionalização das estratégias governamentais, uma vez que comitês discutiriam os problemas locais, identificando as prioridades para propor soluções a serem implementadas, conforme a estratégia governamental, observando as metas traçadas no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (MINAS GERAIS, 1999).

Nessa fase, estava prevista a participação da sociedade civil e dessa forma foram organizados Comitês Regionais com o objetivo de discutir os problemas locais, identificando as prioridades para propor soluções a serem implementadas, conforme a estratégia governamental, observando as metas traçadas no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado. Porém, não foi o observado, já que os Comitês Regionais eram compostos quase que exclusivamente por representantes do governo, levando

a participação popular pouco ou nada representativa no projeto “Estado em Rede” (GOMES, 2014).

A Figura 2 traz os diferentes momentos no contexto da remodelação da gestão pública mineira:

Figura 2 - Três grandes momentos de transformação da gestão pública em Minas Gerais



Fonte: Minas Gerais (2013, p. 14).

Em 2004, é implantado em Minas Gerais a Avaliação de Desempenho Individual, e essa foi uma das principais ações do projeto estruturador denominado “*Choque de Gestão: pessoas, qualidade e inovação na administração pública*”, cujo objetivo era aprimorar a gestão do serviço público para vencer o quadro de déficits orçamentários. Na época, Minas Gerais adotava o modelo gerencial de gestão no qual a administração pública passou a adotar uma forma mais flexível, agregando características do setor privado (VILHENA; ATHAYDE, 2005).

Vilhena *et al.* (2006) destacam a avaliação de desempenho como um dos instrumentos para a implementação do modelo meritocrático da Administração Pública e da nova gestão pública. Essa lógica enseja uma gestão de pessoas pautada no mérito do servidor, diferentemente do que ocorria anteriormente, cujo decurso do

tempo era o único diferencial para a concessão de benefícios aos servidores e independia do seu desempenho. Ela foi instituída no contexto da reforma gerencial do Estado e da valorização do servidor público.

2.3 PROBLEMAS OBSERVADOS NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ESCOLA ESTADUAL “PADRE ANTÔNIO VIEIRA”

De acordo com o artigo 2º do Decreto nº 44.559, de 29 de junho de 2007, que regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual do servidor estável ocupante de cargo efetivo e do detentor de função pública da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual, a ADI é o processo sistemático e contínuo de acompanhamento e aferição do desempenho do servidor e tem por objetivos:

- I. valorizar e reconhecer o desempenho eficiente do servidor;
- II. identificar ações para o desenvolvimento profissional do servidor;
- III. aprimorar o desempenho do servidor e dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, contribuindo para a implementação do princípio da eficiência na Administração Pública; e
- IV. ser instrumento de alinhamento das metas individuais com as institucionais. (MINAS GERAIS, 2007, p. 1).

Ainda segundo o decreto, a Avaliação de Desempenho Individual ocorre anualmente no período de 1º de janeiro a 31 de dezembro e deverá ser aplicada aos servidores estáveis ocupantes de cargo de provimento efetivo, aos servidores ocupantes de cargo efetivo correspondente à função pública à que se refere a Lei nº 10.254, de 1990, efetivados nos termos da legislação vigente, aos detentores de função pública de que trata a Lei nº 10.254, de 1990, que não tenham sido efetivados, aos servidores efetivos ocupantes de cargo de provimento em comissão ou função gratificada com natureza de assessoramento e aos ocupantes exclusivamente de cargo de provimento em comissão com natureza de assessoramento (MINAS GERAIS, 2007).

Em seu artigo 7º, o mesmo decreto trata dos princípios que nortearão a ADI, sendo eles: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, contraditório e ampla defesa, e no seu Inciso I são destacados os critérios para a avaliação:

a) qualidade do trabalho; b) produtividade no trabalho; c) iniciativa; d) presteza; e) aproveitamento em programas de capacitação; f) assiduidade; g) pontualidade; h) administração do tempo e tempestividade; i) uso adequado dos equipamentos e instalações de serviço; j) aproveitamento dos recursos e racionalização de processos; e l) capacidade de trabalho em equipe. (MINAS GERAIS, 2007, p. 3).

O processo de avaliação do servidor inicia-se com o preenchimento do Plano de Gestão de Desempenho Individual (PGDI), em que o servidor faz uma autoavaliação de seu trabalho, elencando qualidades que contribuam para seu desempenho satisfatório e dificuldades encontradas que possam interferir no seu desempenho. O servidor pode ainda explicitar no seu PGDI as condições de trabalho na unidade. Ainda neste formulário, o servidor expõe quais as metas deseja atingir no período avaliado e as ações utilizadas para alcançar tais metas. Essa etapa do processo deve ocorrer com a participação da Comissão de Avaliação de Desempenho em conjunto com a gestão escolar para que metas individuais estejam alinhadas às metas da unidade de ensino.

Após o preenchimento do PGDI, são realizados pelo gestor escolar dois momentos de acompanhamento dos resultados das metas propostas pelos servidores. O primeiro acompanhamento ocorre ao final do 1º semestre, já o segundo acompanhamento ocorre ao final do período letivo. Nesses momentos, o gestor deverá verificar os acontecimentos que impactaram o trabalho e o desempenho dos servidores, sendo analisado o cumprimento das metas acordadas no início do ciclo avaliativo. O acompanhamento formal ocorre individualmente com cada servidor, em que são abordados os aspectos relevantes do desempenho de cada um (positivos ou negativos), relacionados aos critérios do instrumento de avaliação. Após o acompanhamento, os dados são inseridos no Sistema de Avaliação de Desempenho (SISAD).

O Decreto nº 44.559 (MINAS GERAIS, 2007) descreve as etapas do processo de avaliação em que destaca que esse processo será formalizado e instruído com o preenchimento dos formulários obrigatórios do PGDI e o Termo de Avaliação. O PGDI conterá essencialmente a descrição e o acompanhamento das metas e atividades a serem cumpridas pelo servidor no período em que será avaliado, incluindo as condições de trabalho nos fatores facilitadores e dificultadores do seu desempenho, e será preenchido conjuntamente pela chefia imediata e o servidor, preferencialmente no primeiro mês do período avaliatório. Já o Termo de Avaliação conterá

essencialmente os critérios e a metodologia de ADI. Poderá ainda ser realizada uma entrevista de avaliação antes do preenchimento do Termo de Avaliação e esta fica a critério da chefia imediata ou da Comissão de Avaliação, salvo nos casos em que houver manifestação do servidor avaliado, devendo a entrevista ser reduzida a termo.

Os acompanhamentos periódicos do desempenho do servidor deverão ocorrer por parte da sua chefia imediata (no caso de unidade escolar, o diretor escolar) durante o período avaliatório, e ao final deste deverá ser realizada a notificação ao servidor, por escrito, acerca do resultado de sua ADI, em até 20 dias, contados do término do período de preenchimento do Termo de Avaliação, por quem o avaliou (MINAS GERAIS, 2007).

O gestor tem papel fundamental nesse acompanhamento, já que ele tem o foco de seu trabalho na gestão de pessoas e na liderança de equipes, trabalho este que deve ser realizado para ajudar no desenvolvimento dos servidores, tanto em relação às competências técnicas quanto nas competências comportamentais.

Nesses acompanhamentos, os resultados são classificados por meio de conceitos, sendo: A) executou as ações e alcançou a meta; B) executou as ações e alcançou parcialmente a meta; C) executou as ações e não alcançou a meta; D) executou parcialmente as ações e não alcançou a meta; e E) não executou e não alcançou a meta. Esses conceitos servem de base para que a Comissão de Avaliação de Desempenho chegue até a nota final da Avaliação de Desempenho Individual e/ou Avaliação Especial de Desempenho.

A Avaliação de Desempenho Individual e a Avaliação Especial de Desempenho são realizadas através de formulário próprio por uma Comissão de Avaliação de Desempenho com representatividade paritária e instituída na unidade de exercício do servidor, com a presença obrigatória da chefia imediata e mais três membros titulares com seus respectivos suplentes, sendo estes servidores efetivos da unidade de ensino, a fim de avaliar o servidor no final do período de ADI ou etapa de AED. A atuação dos membros da Comissão de Avaliação será de dois anos, admitindo-se prorrogação por igual período, e sua composição deverá ser registrada em ata e os nomes dos membros afixados em local visível na unidade de exercício (MINAS GERAIS, 2009a).

A Avaliação de Desempenho aborda questões relacionadas às atribuições previstas pelo funcionalismo público estadual para um bom desempenho profissional. As Avaliações Especiais de Desempenho são destinadas aos servidores ocupantes

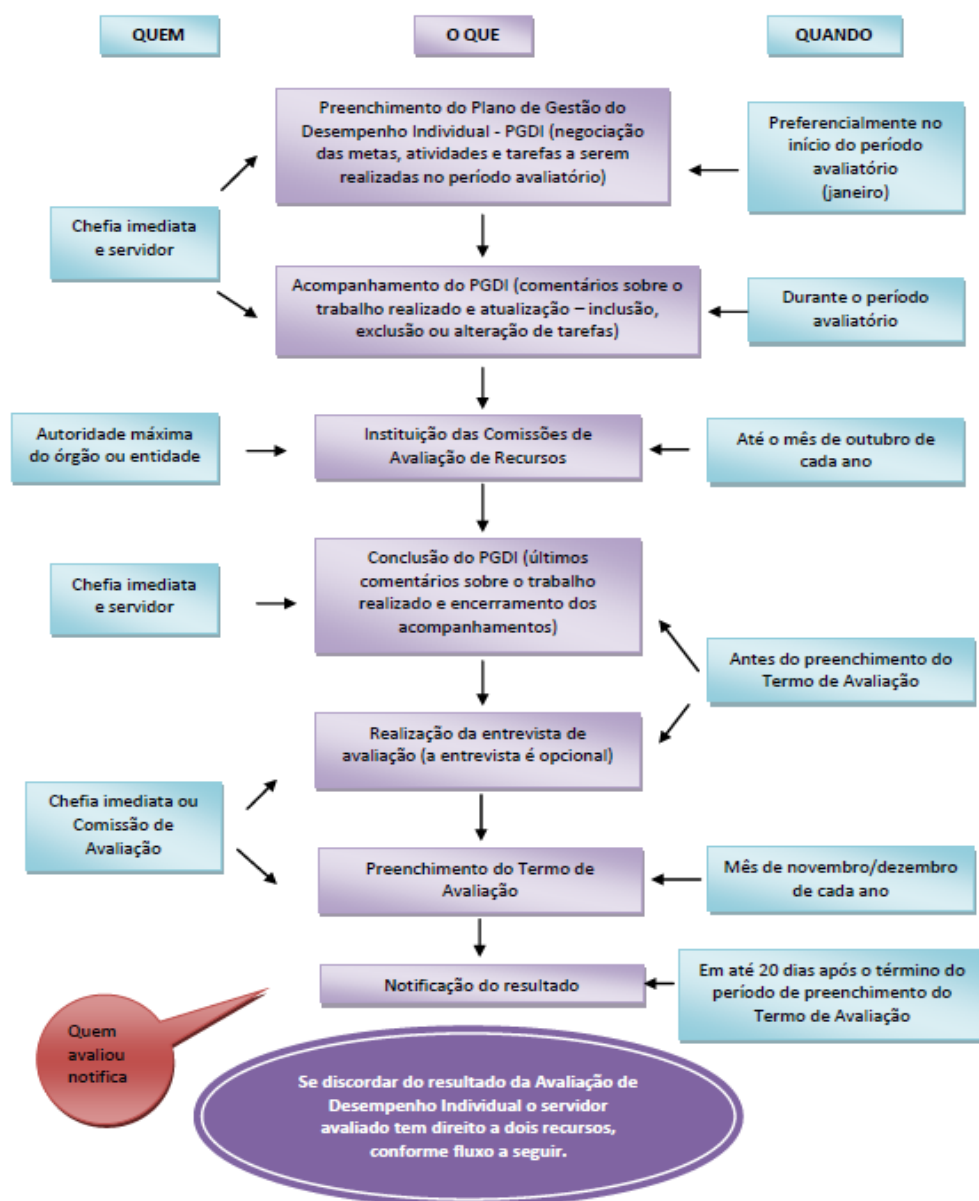
de cargo de provimento efetivo em virtude de aprovação em concurso público e que se encontram em estágio probatório. Neste caso, o servidor esquadra-se em estágio probatório quando possui menos de 1.095 dias de efetivo exercício (MINAS GERAIS, 2011).

Além das etapas previstas na ADI, preenchimento do PGDI e Termo de Avaliação, a Comissão de Avaliação deverá elaborar o Parecer Conclusivo que considera o servidor apto ao serviço público, se ele obtiver o mínimo de 60% de aproveitamento na média do somatório dos pontos obtidos em todas as etapas de AED, ou inapto em caso contrário; e frequente, se o servidor obtiver o mínimo de 95% de frequência em cada etapa de AED e também ao final do período de estágio probatório, ou infrequente em caso contrário (MINAS GERAIS, 2011). Será considerado estável no serviço público o servidor efetivo que cumprir o período de estágio probatório e obtiver conceitos apto e frequente no Parecer Conclusivo.

Segundo a Cartilha da Avaliação de Desempenho elaborada pela Superintendência Regional de Ensino de Juiz de Fora (JUIZ DE FORA, 2017), os critérios abordados têm como foco identificar potencialidades e possíveis fraquezas, e através dos seus resultados darem ao servidor a oportunidade de crescimento profissional e pessoal, objetivando sempre a melhoria da qualidade do serviço público e a harmonia no ambiente de trabalho. Os critérios de avaliação são: (a) desenvolvimento profissional; (b) relacionamento interpessoal; (c) compromissos profissional e institucional; e (d) habilidades técnicas e profissionais.

A seguir, o Fluxograma 1 apresenta as etapas relacionadas à Avaliação de Desempenho Individual:

Fluxograma 1 - Fluxo do Processo de Avaliação de Desempenho Individual



Fonte: Minas Gerais (2013, p. 18).

No primeiro critério (Desenvolvimento Profissional), analisa-se o envolvimento do servidor em atividades pedagógicas da escola e se ele estuda ou se orienta pelos materiais disponibilizados pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Ainda no critério I, o segundo item avalia a capacidade do servidor em compartilhar conhecimento, dificuldades, soluções ou práticas exitosas com os demais servidores agregando valor ao trabalho.

No critério Relacionamento Interpessoal, o servidor é avaliado com relação ao seu relacionamento com todos no seu ambiente de trabalho e com a comunidade

escolar, no cumprimento das normas da administração pública e respeito às instâncias hierárquicas e às diversidades. Além disso, é levado em consideração se ele se utiliza de práticas inclusivas e se participa do trabalho em equipe, interagindo com os demais servidores e também com alunos e familiares.

O terceiro critério trata dos Compromissos Profissional e Institucional, em que é analisado o cumprimento das atribuições inerentes ao cargo, a assiduidade e pontualidade do servidor, a participação nos projetos e ações coletivas da instituição e a realização das avaliações internas e externas.

O último critério trata das Habilidades Técnicas e Profissionais, e o servidor deve ser analisado dentro de sua capacidade de colocar em práticas suas habilidades para o cargo, como elaborar e executar seu planejamento segundo as diretrizes estadual, utilizar as avaliações externas e internas para análise e diagnóstico da aprendizagem, realizar intervenções quando necessário, facilitar a aprendizagem utilizando recursos que auxiliam os alunos no cumprimento das metas, e desenvolver a disciplina, a organização e o respeito no ambiente escolar.

Dentre os critérios estabelecidos, existem pontos nos quais o bom desempenho não depende exclusivamente da atuação do servidor, a exemplo do item 1 do primeiro critério, considerando que não tem sido uma prática constante a oferta de cursos, eventos ou palestras disponibilizadas pela SEE, ou seja, o servidor não pode ser penalizado por não ter tido um bom desenvolvimento profissional levando-se em consideração critérios exclusivos. O mesmo também pode ocorrer em sentido contrário, já que a subjetividade dos critérios levaria a uma análise positiva ou negativa dependendo da interpretação do avaliador.

Analisar a capacidade do servidor em oportunizar de maneira igualitária a aprendizagem de todos os educandos mostra-se de difícil julgamento por parte da comissão de avaliação, já que a diferença entre os indivíduos acaba impossibilitando esse resultado de maneira homogênea e, devido à superlotação de salas de aula, acaba sendo dificultado o atendimento individualizado dos estudantes.

O item 9 do quarto critério, no qual se discute se o servidor obtém bons resultados de aprendizagem de seus alunos, evidenciados pelas avaliações internas e avaliações externas realizadas pela escola, direção e comissão de avaliação, alerta que o comprometimento dos educandos e a participação ativa da família na vida escolar dos discentes tendem a ser fatores também determinantes para esse sucesso. A responsabilização única e exclusivamente do servidor no cumprimento das metas

estabelecidas é motivo de discussão na etapa de acompanhamento das avaliações dos docentes, bem como o tratamento destes critérios por parte da Comissão de Avaliação de Desempenho.

O processo de avaliação de desempenho tem sofrido o que é conhecido, segundo Pontes (2005), por disfunção de avaliação de desempenho, ou seja, um erro de classificação de desempenho. Tem-se observado que, mesmo após a ciência do servidor de sua nota através do *feedback* da Comissão de Avaliação de Desempenho, as notas de determinados critérios tendem a se repetir ano a ano para todo os servidores avaliados com a justificativa de que o desempenho máximo no critério depende também de fatores externos à atuação do servidor, o que nos leva a crer que deva haver, por parte das escolas, uma abordagem diferenciada sobre esses critérios de avaliação.

Tomando por referência a escola objeto de estudo, nos anos de 2016 e 2017, 100% dos servidores obtiveram nota 8 no item 9 do Critério IV – Habilidades Técnicas e Profissionais – que trata da obtenção de bons resultados de aprendizagem de seus alunos, evidenciados pelas avaliações internas realizadas pela escola e por avaliações externas. Em 2018, dos 19 servidores avaliados, 78,9% obtiveram nota 9 no mesmo item, sendo todos eles Professores da Educação Básica. Os outros 21,1% dos servidores que obtiveram nota 8 são ATB. Neste caso, a Comissão de Avaliação de Desempenho atribuiu esta nota devido a uma menor influência desse segmento aos resultados educacionais, principalmente com relação às avaliações externas. Já no ano de 2019, os servidores, em sua totalidade, obtiveram nota 9 no critério mencionado.

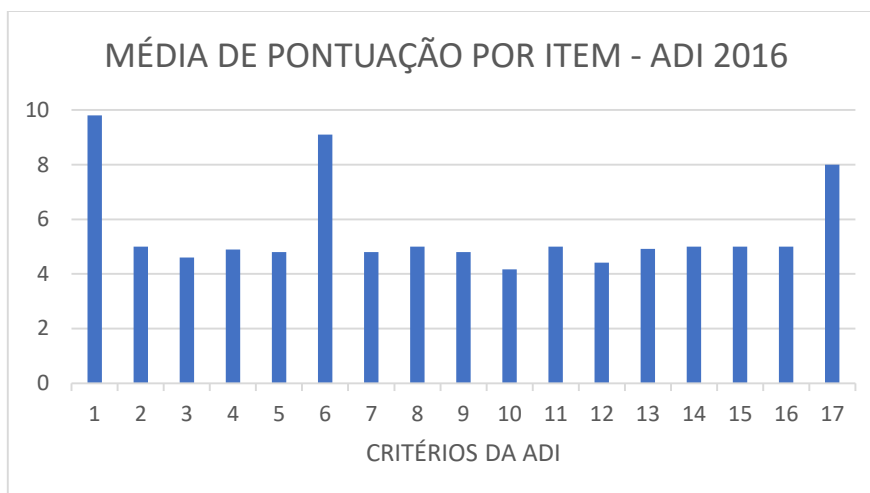
Logo a seguir, serão descritas as médias de pontos em cada item avaliado ano a ano, no período de 2016 a 2019, para que se possa comparar a evolução das notas aplicadas aos servidores. Os 17 itens que compõem a avaliação de desempenho são descritos a seguir:

1. Participa de grupos de estudos, reuniões pedagógicas, cursos, eventos e palestras disponibilizados pelo sistema; estuda e se orienta pelos materiais institucionais da SEE e outros.
2. Compartilha conhecimentos, informações, dificuldades, soluções e práticas exitosas que agregam valor ao trabalho.
3. Relaciona-se cordialmente com todos do seu ambiente de trabalho e com o público em geral, cumpre as normas legais e as decisões pactuadas ou emanadas das instâncias hierárquicas, agindo segundo os princípios éticos que norteiam a administração pública.

4. Respeita a diversidade, adotando práticas inclusivas e éticas no relacionamento com a comunidade e com os alunos em sala de aula.
5. Participa do trabalho de equipe e das ações da escola que envolvem interação com as famílias e alunos, contribuindo para o desenvolvimento das atividades de aprendizagem, recreação e convivência.
6. Cumpre com responsabilidade suas atribuições e atende as normas da administração pública relativas à assiduidade e pontualidade.
7. Participa de projetos e ações coletivas e da realização das avaliações internas e externas da aprendizagem dos alunos.
8. Zela pela conservação de todo o patrimônio público da instituição.
9. Planeja seu trabalho, participa da construção do Projeto Pedagógico da escola, elabora e executa o planejamento didático anual e planos de aulas observando as diretrizes curriculares estaduais.
10. Analisa e utiliza os resultados de avaliações internas e externas para diagnosticar os níveis de aprendizagem dos alunos, avaliar a eficácia do ensino e implementar intervenções pedagógicas, quando necessário.
11. Facilita a aprendizagem utilizando materiais didáticos e processos pedagógicos que estimulam e desafiam os alunos na superação das dificuldades.
12. Apresenta aos pais ou responsáveis os resultados das avaliações de aprendizagem e os indicadores do desenvolvimento do aluno e busca caminhos para superar dificuldades identificadas.
13. Desenvolve eficiente gestão de sala de aula, cria ambiente propício ao desenvolvimento da aprendizagem e de relações humanas saudáveis, orienta os alunos quanto à necessidade de organização, limpeza e conservação dos equipamentos, mobiliário e do prédio escolar.
14. Cria novas oportunidades de aprendizagens e avaliações para os alunos com desempenho insatisfatório, para que todos possam aprender efetivamente o que foi ensinado.
15. Compromete-se com a aprendizagem de todos os seus alunos, esclarecendo dúvidas, orientando e corrigindo, individual e coletivamente, os trabalhos escolares e deveres de casa e presta atendimento diferenciado aos alunos com mais dificuldades.
16. Apresenta atitude positiva em relação à capacidade de aprendizagem dos alunos e é capaz de reconhecer talentos e de promover o desenvolvimento da autoconfiança e autoestima. Obtém bons resultados de aprendizagem de seus alunos evidenciados pelas avaliações internas, realizadas pela escola, e por avaliações externas. (MINAS GERAIS, 2009b, p. 1).

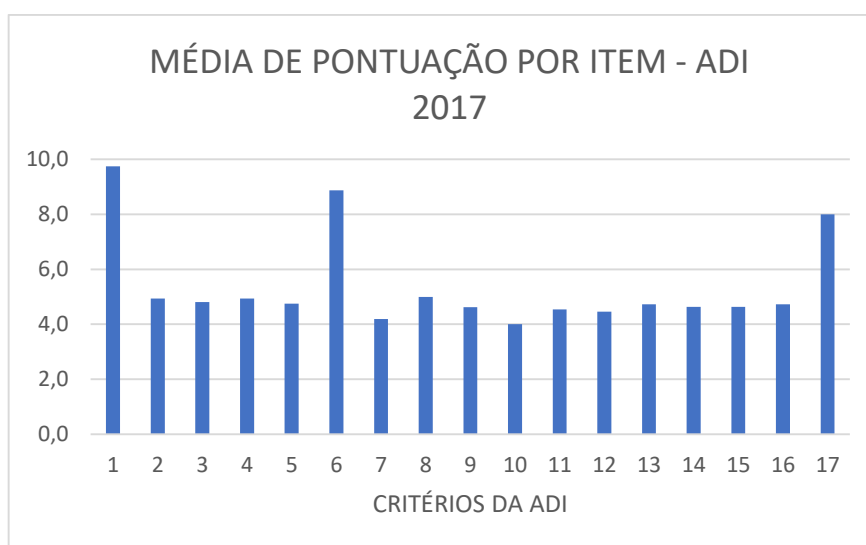
A seguir, os Gráficos 1, 2, 3 e 4 trazem as médias de pontuação por item avaliado na série histórica 2016-2019:

Gráfico 1 - Média de pontuação por item avaliado – ADI 2016



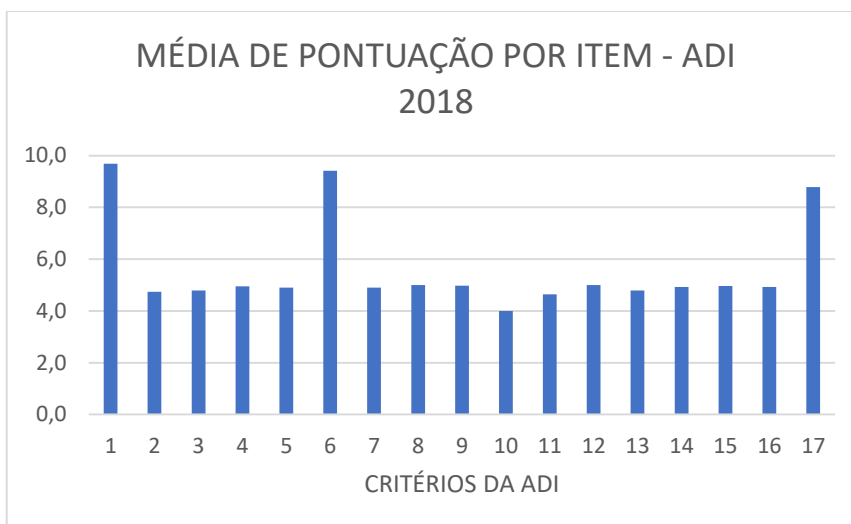
Fonte: Elaborado pelo autor (2021) a partir dos dados coletados referentes às ADI no ano de 2016.

Gráfico 2 - Média de pontuação por item avaliado – ADI 2017



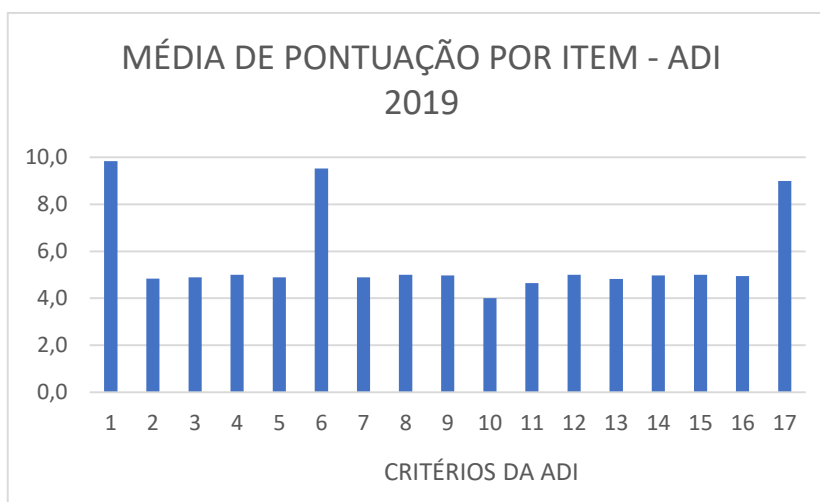
Fonte: Elaborado pelo autor (2021) a partir dos dados coletados referentes às ADI no ano de 2017.

Gráfico 3 - Média de pontuação por item avaliado – ADI 2018



Fonte: Elaborado pelo autor (2021) a partir dos dados coletados referentes às ADI no ano de 2018.

Gráfico 4 - Média de pontuação por item avaliado – ADI 2019



Fonte: Elaborado pelo autor (2021) a partir dos dados coletados referentes às ADI no ano de 2019.

A média de pontuação, por itens avaliados na série histórica 2016-2019, é apresentada na Tabela 1:

Tabela 1 - Média de pontuação por itens avaliados – 2016 a 2019

	CRITÉRIOS AVALIADOS																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
2016	9,8	5	4,6	4,9	4,8	9,1	4,8	5	4,8	4,2	5	4,4	4,9	5	5	5	8
2017	9,8	4,9	4,8	4,9	4,8	8,9	4,2	5	4,6	4	4,5	4,5	4,7	4,6	4,6	4,7	8
2018	9,7	4,7	4,8	4,9	4,9	9,4	4,9	5	5	4	4,6	5	4,8	4,9	5	4,9	8,8
2019	9,8	4,8	4,9	5	4,9	9,5	4,9	5	5	4	4,6	5	4,8	5	5	4,9	9

Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

Observa-se que as dúvidas com relação a determinados critérios da avaliação de desempenho repetem-se sistematicamente ano a ano. Seguindo essa dinâmica, percebe-se que o erro de classificação do desempenho dos servidores avaliados deverá ocorrer frequentemente no processo de avaliação, tornando o processo de ADI pouco eficiente. Nota-se na Tabela 1 que parece não haver diferença significativa nas notas atribuídas ano a ano no período avaliado.

De acordo com Pontes (2005), as disfunções (erros) de avaliação de desempenho podem ser:

- a) Efeito de Halo/Horn: generalização a partir de uma característica observável como positiva ou negativa. Trata-se da tendência para alargar, a todo o desempenho, aspectos negativos e positivos desse desempenho. Se existir, da parte do avaliador, uma opinião favorável relativa a uma característica, a sua tendência é para considerar bom o desempenho nas restantes características (efeito de Halo). O inverso, ou seja, uma generalização a partir de uma característica negativa, surge o efeito de Horn;
- b) Tendência Central: tendência para atribuir uma nota média. O avaliador adota duas posições: por um lado, evita classificações baixas com receio de prejudicar os seus colaboradores, e por outro, evita notas altas, para não se comprometer demasiado;
- c) Efeito de recenticidade: tendência para dar relevo a situações recentes que marcaram a vida profissional do colaborador. O avaliador tende a lembrar, preferencialmente, acontecimentos recentes, que acabam por se refletir num efeito desproporcional na avaliação;
- d) Complacência/leniência e rigor excessivo: os avaliadores condescendentes estabelecem padrões de avaliação baixos, e os avaliadores muito exigentes, padrões de desempenho elevados difíceis de atingir;
- e) Erro de primeira impressão: a primeira impressão que o avaliador forma, tende a permanecer e sobrepor-se ao desempenho real do colaborador;
- f) Erro de semelhança: corresponde à propensão de avaliar o colaborador à semelhança de si próprio. Assim, o avaliador julga favoravelmente os colaboradores que se identificam consigo;
- g) Erro de fadiga/rotina: propensão a não prestar muita atenção ao processo de avaliação, quando se tem de avaliar muitos colaboradores ao mesmo tempo. Esta situação pode distorcer consideravelmente a avaliação;
- h) Incompreensão do significado dos fatores: por incompreensão ou distorção de sentido do fator, realizar uma apreciação errada das qualidades do colaborador;
- i) Avaliação Congelada: mesmo conceito;
- j) Falta de técnica: desconhecimento das principais características da avaliação, conduzindo à emissão de julgamentos baseados unicamente no bom senso do avaliador;

- k) Unilateralidade: valorizar aspectos que apenas o avaliador julga importantes. Exemplo: gostar de quem trabalhe apenas da forma como o próprio avaliador o faria;
- l) Subjetivismo: atribuir ao avaliado qualidade e defeito que são próprios do observador ou avaliador. Exemplos: projeção de antipatias e simpatias sem razões objetivas suficientes;
- m) Falsidade: é a ocultação ou distorção proposital de informações sobre o julgamento do avaliado, com o intuito de prejudicá-lo ou beneficiá-lo. (PONTES, 2005, p. 75).

Considerando os erros de avaliação de desempenho citados por Pontes (2005), utilizamos um questionário (LIKERT, 1932) para levantamento de evidências sobre o processo de ADI que foi aplicado aos 22 servidores detentores de cargos efetivos da escola alvo do estudo, de maneira que os servidores em sua totalidade retornaram com os questionários para análise posterior. Cada servidor teve a oportunidade de levar o questionário para suas residências para respondê-los e após isso retornar com eles à escola, depositando em envelope único para que não fosse possível a identificação dos respondentes no momento da entrega do documento.

Os servidores que responderam ao questionário possuem em média 11,7 anos de serviço na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais sendo, em média, 6,4 anos como servidores efetivos, ou seja, trabalharam em média metade de sua carreira na educação ainda como servidores designados (contratados).

Os dados supracitados constam na Tabela 2:

Tabela 2 - Média de Tempo de Serviço (TS) total/efetivo na SEE

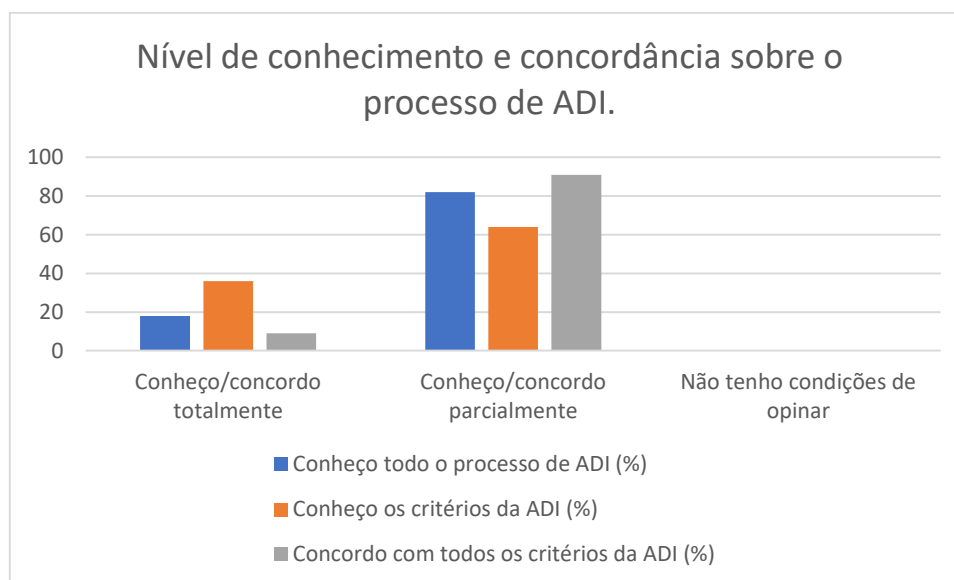
	Tempo de Serviço Total	Tempo de Serviço Efetivo
Média TS	11,7	6,4

Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

Quando questionados quanto ao seu nível de conhecimento sobre o processo de avaliação ao qual são submetidos, 82% dos servidores responderam que conhecem parcialmente o processo de ADI, e com relação aos critérios utilizados na avaliação de desempenho 64% os conhecem parcialmente. Ainda sobre os critérios de avaliação, 91% dos servidores concordam parcialmente com todos os critérios do processo e 64% acreditam que o processo leva em consideração parcialmente o contexto escolar, outros 27% acham que os critérios não levam em consideração o contexto escolar.

O Gráfico 5 traz os dados referentes ao nível de conhecimento e concordância acerca do processo de ADI:

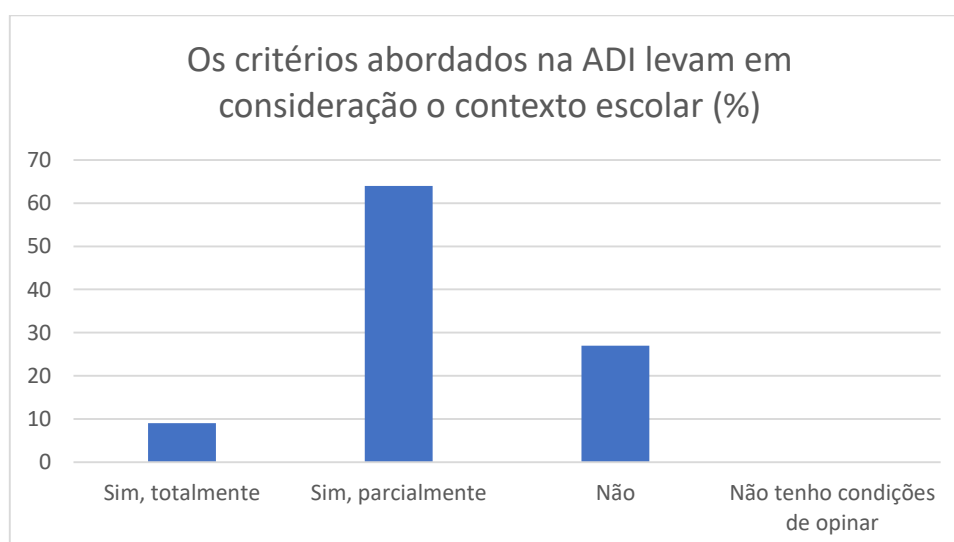
Gráfico 5 - Nível de conhecimento e concordância sobre o processo de ADI



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

As respostas dos servidores referentes aos critérios de avaliação e contexto escolar são apresentadas no Gráfico 6:

Gráfico 6 - Critérios de avaliação e contexto escolar



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

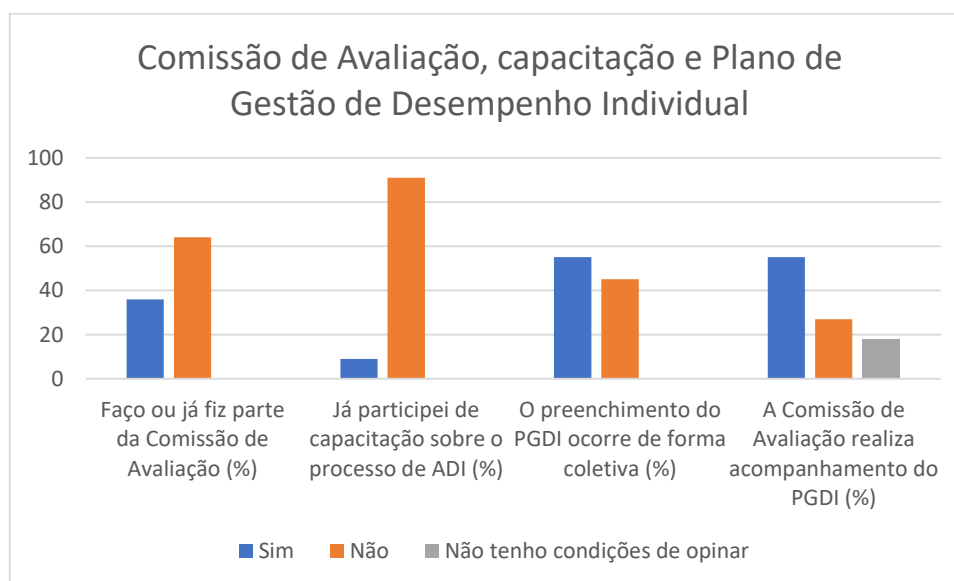
Em análise às respostas dos questionários, constatamos que 91% dos servidores nunca passaram por nenhum tipo de capacitação para conhecimento da

Avaliação de Desempenho Individual, o que explica o alto número de servidores que desconhecem o processo. Além disso, esse fator também pode explicar a dificuldade de se formarem as comissões de avaliação, já que esta é uma atribuição voluntária por parte dos servidores e muitos alegam desconforto em avaliar seus pares. A maior parte dos servidores avaliados (64%) nunca fizeram parte da Comissão de Avaliação de Desempenho da escola.

Quando questionados sobre o Plano de Gestão de Desempenho Individual, 55% dos servidores alegam construir seu PGDI de maneira coletiva com a equipe gestora e 45% não o elaboram de maneira coletiva. Sobre o acompanhamento do plano de gestão do servidor, 55% acreditam que a Comissão de Avaliação acompanha o seu PGDI, 27% acham que esse acompanhamento não é realizado pela comissão e 18% alegam não ter condições de opinar.

Os referidos dados são explicitados no Gráfico 7:

Gráfico 7 - Comissão de Avaliação, capacitação e Plano de Gestão de Desempenho Individual



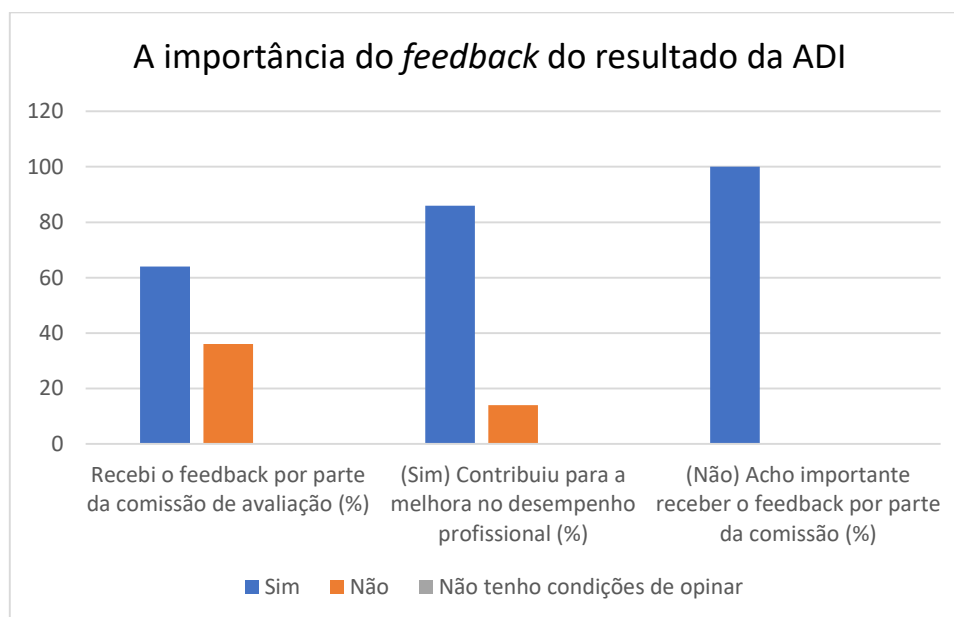
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Dos servidores que responderam ao questionário, 64% afirmaram receber um *feedback* do resultado após o término do processo de ADI pela Comissão de Avaliação; e destes, 86% afirmaram que isso contribuiu para a melhoria do seu desempenho profissional. Já para 14% deles não houve melhoria no seu desempenho profissional com o *feedback* sobre sua avaliação. Dos servidores que alegaram não

ter recebido *feedback* por parte da Comissão de Avaliação de Desempenho, todos acreditam ser importante receber esse retorno por parte dos membros da comissão para melhoria do seu desempenho profissional.

As respostas dos servidores acerca da importância do *feedback* são expostas no Gráfico 8:

Gráfico 8 - A importância do *feedback* do resultado da ADI

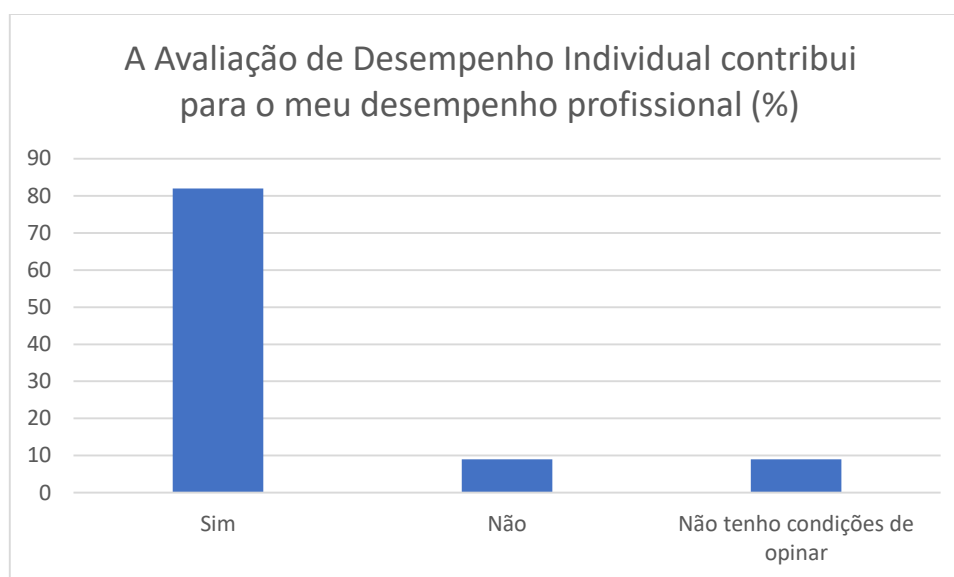


Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Levando-se em consideração a importância da avaliação, 82% dos servidores responderam que acreditam que a Avaliação de Desempenho Individual contribuiu para a melhoria do seu desempenho profissional ao longo dos anos, já 9% não acham que a avaliação de desempenho pode ter contribuído para essa melhoria e 9% alegaram não ter condições de opinar sobre essa melhoria.

O Gráfico 9 apresenta esses dados:

Gráfico 9 - Eficácia da Avaliação de Desempenho Individual segundo os servidores



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Algumas informações se fazem necessárias com relação à análise do questionário de evidências e às observações descritas pelos servidores no questionário de evidências aplicado. Com relação ao *feedback* por parte da Comissão de Avaliação de Desempenho, uma servidora ressaltou que recebe a informação da nota, porém não a causa da perda dos pontos, mesmo tendo uma percepção de que caso solicitasse esse esclarecimento seria dado, deixando uma impressão de que esse processo não é finalizado de forma efetiva conforme o previsto no Decreto nº 44.559/2007, que regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual do servidor. Afirmou ainda que, no seu entendimento, o *feedback* contribui positivamente para a melhoria no seu desempenho. Sobre a melhoria que a ADI traz ao desempenho profissional do servidor, a mesma servidora afirma que “[...] o fato de saber que estou sendo avaliada, me faz repensar e reavaliar minhas práticas pedagógicas e minha conduta. E isso é positivo, pois sempre temos o que melhorar”. Essa afirmação descrita no campo de observação do questionário corrobora Abate (2015) quando explicita que o *feedback* não apenas informa aos avaliados o resultado da avaliação, mas também abre espaço para a discussão de problemas atuais e o estabelecimento de metas futuras.

Sobre o conhecimento do processo de avaliação e concordância sobre os critérios utilizados, os servidores enfatizam a necessidade de uma capacitação para um melhor esclarecimento do processo e relatam que há um breve esclarecimento

sobre objetivos e critérios da ADI em reuniões pedagógico-administrativas. Acreditam que existem critérios que não dependem exclusivamente da atuação do professor ou não fazem parte de suas atribuições. “Alguns critérios são de difícil avaliação do servidor e os mesmos refletem a vida escolar”, declara uma servidora. Esse é um ponto em comum nas várias falas dos servidores, em que dizem acreditar que a política de *accountability* pregada pelo governo busca uma responsabilização unilateral com relação aos resultados apresentados pela instituição.

Em sua grande maioria, os servidores concordam com a importância do processo de avaliação de desempenho para a melhoria profissional, entretanto, na fala de um dos servidores, “[...] em alguns itens avaliativos, há margem para que o professor seja penalizado injustamente. O processo escolar é complexo em seus diversos fatores, a ADI corre o risco de ser reducionista e assim, torna-se antipatizada pelo servidor”. Para que efetivamente tenham uma melhoria em sua atuação profissional, alguns servidores relatam que buscam por meios próprios se capacitar em função de uma melhor atuação docente, não sendo oferecido pelo estado nenhuma forma de capacitação profissional, o que acaba por tornar o sistema incoerente quanto à aplicação (cobrança x suporte), segundo uma servidora.

Com relação à pactuação de metas e ações através do Plano de Gestão de Desempenho Individual, alguns servidores relataram que o acompanhamento por parte da comissão de avaliação é realizado em conformidade com as metas individuais e que não há o acompanhamento coletivo devido à “falta de tempo, diante de tantas obrigações rotineiras”, segundo afirma uma servidora. Tendo em vista essas informações, podemos observar que essa etapa do processo de ADI não me parece estar de acordo com o previsto no Artigo 6º da Resolução SEPLAG nº 001/2013 (MINAS GERAIS, 2013b), em que o preenchimento do PGDI, bem como o seu acompanhamento, deve ser realizado pela chefia imediata em conjunto com o servidor identificando fatos e ocorrências ao longo do ciclo avaliatório ou etapa para subsidiar a avaliação.

Tendo em vista a análise do questionário aplicado, bem como as observações elencadas pelos servidores acerca de todo o processo de avaliação de desempenho, entendo que os pontos de maior discussão foram a falta de conhecimento do processo e dos critérios avaliativos que envolvem a Avaliação de Desempenho Individual. Há também grande discordância por parte dos servidores com relação aos critérios

utilizados pelo instrumento de avaliação, já que grande parte os considera fora do contexto escolar.

Segundo Mattos (2003), o sucesso de um programa de avaliação de desempenho está, em grande parte, relacionado à competência dos avaliadores, de maneira que eles têm que estar preparados para analisar o desempenho dos seus colaboradores. Mesmo se o melhor método for adotado, se o avaliador não tiver clareza dos propósitos, conceitos e problemas da avaliação, não se conseguirá obter êxito nessa prática e, conseqüentemente, será difícil detectar os obstáculos presentes nas atividades dos colaboradores, bem como aumentar o potencial deles na organização. Os avaliadores têm como responsabilidade participar de treinamentos específicos e obrigatórios, visando conhecer os critérios e procedimentos mais adequados à correta aplicação do SISAD.

Já os critérios presentes no instrumento de avaliação, que também são cruciais no processo para que a avaliação não seja subjetiva e conseqüentemente comprometida, vêm preestabelecidos por parte da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, o que dificulta qualquer tipo de mudança ou adaptação deles. Tal situação evidencia ainda mais a sensação que o servidor tem de que o instrumento de avaliação não atende às demandas das unidades de ensino no que diz respeito à realidade da escola. A pouca funcionalidade do formulário de ADI para a identificação das necessidades de desenvolvimento dos servidores, em que cada cargo tem um formulário específico, porém com critérios iguais, acaba sendo um entrave para a eficácia de todo o processo (SAMPAIO, 2015).

A falta de capacitação dos servidores para conhecimento e aplicação do processo de avaliação nos parece ser um ponto que dificulta uma condução efetiva de todo o processo por parte da comissão, já que a falta de conhecimento sobre o que será avaliado e como será avaliado poderá ocasionar as diversas disfunções de avaliação de desempenho já mencionadas por Pontes (2005) neste trabalho. Para Gil (2007), a capacitação do avaliador determina o sucesso ou não do processo de avaliação de desempenho. O autor ressalta que os treinamentos dos avaliadores produzem resultados após em um ou dois anos, pois não consistem somente em aquisição de conhecimentos, mas, principalmente, mudança de atitudes para favorecer a avaliação de desempenho.

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001):

a melhor maneira de evitar esses problemas (no processo de avaliação de desempenho) é submeter os avaliadores a um treinamento prévio, explicando-lhes os critérios a serem utilizados no processo de avaliação e mostrando-lhes as distorções mais comuns. A comissão de avaliação contribui, também, para minorar tais problemas, mediante o monitoramento constante dos especialistas em Recursos Humanos e a troca de experiências entre os avaliadores. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p. 214).

Quanto ao processo de construção coletiva do Plano de Gestão de Desempenho Individual e o seu acompanhamento, os servidores alegam que a falta de tempo, tanto dos servidores quanto dos membros da comissão de avaliação, acaba por dificultar essas ações tornando-as apenas mais uma burocracia. Segundo o Decreto nº 44.559, de 29 de junho de 2007, que regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual do servidor estável ocupante de cargo efetivo e do detentor de função pública da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual, em seu Art. 10, inciso I, o preenchimento das metas e atividades no PGDI deverá ser realizado pela chefia imediata com o servidor (MINAS GERAIS, 2007), pois se trata do documento orientador da avaliação de desempenho e fundamenta as decisões da comissão de avaliação.

Os itens do questionário em que houve um consenso por parte dos servidores foram sobre a importância do *feedback* do resultado da avaliação por parte da Comissão de Avaliação de Desempenho e a contribuição da Avaliação de Desempenho Individual para a melhoria desempenho profissional do servidor.

O *feedback*, conforme destacado por Araujo (2006), constitui uma das quatro finalidades da avaliação de desempenho. Cabe ao gestor, diante dos resultados da avaliação de desempenho, identificar as necessidades específicas de cada servidor para reorientá-lo. Para tanto, o gestor deverá ter os elementos necessários para fazer de forma segura e objetiva essa abordagem. Nesta perspectiva, os servidores entendem que, quando o servidor tem um retorno em relação ao seu desempenho, ele tem a oportunidade de buscar melhorias e não terá surpresas quanto ao resultado de sua avaliação (VILHENA *et al.*, 2006).

A avaliação de desempenho docente é um processo importante que visa melhorar o desempenho dos servidores e que tem por fim constituir o serviço público com uma prestação de serviço de qualidade (MINAS GERAIS, 2019). Percebe-se que há um entendimento por parte dos servidores de que uma avaliação de desempenho

justa e bem-feita faz com que os servidores trabalhem com maior satisfação e motivação, desempenhando com isto suas tarefas com maior dedicação e qualidade.

Tendo exposto os diversos entraves no processo de Avaliação de Desempenho Individual na instituição de ensino referência deste estudo, no próximo capítulo iremos abordar o contexto histórico da administração pública brasileira, bem como a evolução para o modelo de administração pública atual, em que os referenciais sobre competências assumem papel central na discussão sobre os processos de capacitação e desenvolvimento de pessoas na Administração Pública, destacando-se o seu caráter de modernização dos modelos de gestão de pessoas, particularmente de uma perspectiva mais estratégica desses modelos no contexto das organizações.

3 DO PATRIMONIALISMO AO MODELO ADMINISTRATIVO ATUAL

Tendo como referência as evidências apresentadas no capítulo anterior, podemos perceber que o processo de avaliação de desempenho docente precisa ser analisado sob toda a ótica da administração pública entendendo a complexidade em se avaliar com o objetivo de incorporar esta nova sistemática de desenvolvimento das pessoas, com vistas a alinhar e orientar as competências individuais e organizacionais. O objetivo deste capítulo é destacar toda a evolução da administração pública brasileira e a legislação que a envolve, apresentando os modelos de administração até a atualidade e os desafios da gestão de pessoal, bem como analisar a percepção dos servidores avaliados acerca da Avaliação de Desempenho e a condução do processo por parte da Comissão de Avaliação. Ainda neste capítulo é apresentada a metodologia de pesquisa utilizada para a elaboração do PAE.

Na primeira seção deste capítulo, abordamos as bases da administração pública no Brasil tendo como referencial teórico a legislação brasileira vigente que trata do assunto. Já na segunda seção, o tema é a evolução dos modelos de administração pública desde o patrimonialismo, passando pelos modelos burocrático, gerencial e societal, enfatizando as características de cada um deles. A terceira seção traz reflexões sobre a gestão de pessoas e os desafios atuais na área pública aprofundando no modelo atual de administração aplicado pelo estado de Minas Gerais.

Ainda no Capítulo 3, trazemos na quarta seção as bases teóricas e metodológicas da Avaliação de Desempenho Individual dentro da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, detalhando todo o processo de avaliação de desempenho docente, em especial na escola alvo de nossa pesquisa. Fechando o capítulo, são abordados a metodologia da pesquisa bem como os resultados alcançados com o referido estudo, o que servirão de base para a construção do Plano de Ação Educacional, com propostas de ação elaboradas a fim de sanar as dificuldades da aplicação eficiente de todo o processo avaliativo no âmbito das unidades escolares.

3.1 BASES CONSTITUCIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A responsabilização do profissional da educação pelos resultados do sistema deve ser relativizada, já que o sistema de avaliação não considera condições externas à escola. A obtenção de resultados satisfatórios pelos alunos em avaliações externas, o que induz uma relação direta entre prática docente eficiente e resultado de alunos, nem sempre é verdadeira (ZATTI; MINHOTO, 2019).

Augusto (2015) descreve em seu artigo que a melhoria da qualidade da educação vai além do estabelecimento de índices a atingir, sem considerar o contexto das escolas, as condições de trabalho docente, a infraestrutura escolar e as comunidades atendidas. Torna-se necessário compreender que os novos modos de regulação transformam profundamente a natureza das instituições escolares, a definição do que é uma educação de qualidade social, o que é esperado como desempenho profissional dos professores e demais funções docentes, e alteram a ética profissional docente. Esses novos modos acabam por produzir uma ampliação das desigualdades escolares e representam uma forma de profissionalização dos professores.

Por outro lado, percebe-se que se o aumento da produtividade é tão importante para as organizações, no cenário atual, que a contabilização dos resultados apresentados pelas organizações e por seus colaboradores assume papel de destaque. Uma das maneiras mais eficazes para medir o grau de cooperação do colaborador com a organização é avaliar seu desempenho. Mas apenas analisar a performance do colaborador não é suficiente, é preciso que essa avaliação seja feita de maneira criteriosa, justa e precisa, de forma a reproduzir fielmente sua parcela de colaboração com os objetivos organizacionais e a estimulá-lo a buscar a melhoria dessa contribuição (MATTOS, 2003).

A condução da administração pública pauta-se pelos princípios constitucionais que visam estipular uma estabilização entre os direitos dos administrados e os privilégios da administração pública. Destaca-se que os princípios “[...] constituem, por assim dizer, os fundamentos da ação administrativa [...]” ou por outras palavras, “[...] os sustentáculos da atividade administrativa [...]”, conforme destaca Meirelles (2008, p. 82). Para entendermos a importância dos processos de avaliação de desempenho, faz-se necessário entender os princípios da administração pública brasileira e a evolução dos modelos de administração pública. O cenário da administração pública

brasileira é permeado de características de diferentes momentos históricos, dada a diversidade cultural e a extensão territorial do Brasil.

Segundo Di Pietro (2014), os princípios de uma ciência são as proposições básicas, fundamentais, típicas, que condicionam todas as estruturas subsequentes. Princípios, neste sentido, são os alicerces da ciência. De acordo com a Constituição Federal Brasileira, a administração pública de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos municípios devem obedecer aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988). Esses princípios se inter-relacionam, sem uma escala hierárquica, e quando postos em prática objetivam tornar a administração pública numa estrutura de cunho político e social para o atendimento efetivo das demandas da sociedade.

O princípio da legalidade manifesta que a administração pública atua somente sob as determinações previstas em lei, se houver excessos ou prática ilegal ocorrerá a nulidade do ato. A legalidade, como princípio de administração, significa que o administrador público está, em toda sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei e as exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se à responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso (MEIRELLES, 2008). Toda a ação do servidor público deve se basear no princípio da legalidade, ou seja, caso o servidor haja de maneira que transgrida a legislação vigente tal ato poderá impactar no processo de avaliação do servidor. No que diz respeito ao processo de ADI nas escolas, o servidor, além de seguir o Estatuto do Servidor Público, deverá atentar-se ao Regimento Interno da instituição escolar para nortear suas ações no estabelecimento. O mesmo é válido para os servidores na posição de avaliadores, que deverão conduzir o processo dentro da lisura da lei.

Segundo o princípio da impessoalidade, os atos administrativos devem ser imparciais, inibindo quaisquer tipos de privilégios, interesses e discriminações, e assegura a defesa do interesse público sobre o privado. Os atos do administrador não são necessariamente deste e sim da administração, devendo todas as realizações serem atribuídas ao ente estatal que os promove. Assim sendo, entende-se que os atos não são necessariamente do agente, mas sim da administração, sendo desta todo o crédito. Em função desse princípio é que se exigem os concursos públicos para cargo ou carreira pública. No artigo 37 da Constituição Federal Brasileira, lê-se que:

§ 1º - A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos. (BRASIL, 1988, recurso online).

Dentro do processo de Avaliação de Desempenho Individual do servidor, o princípio da impessoalidade deverá ser levado em consideração não somente pelo servidor avaliado, mas também pelos avaliadores, de maneira que os interesses pessoais não poderão sobrepor aos interesses da instituição, sendo os critérios abordados na avaliação analisados estritamente levando em consideração as metas pactuadas pelos agentes em questão.

O princípio da moralidade não está ligado à consciência do agente e sim ao conjunto de regras que podem ser observadas dentro de toda a administração pública, portanto é um princípio regido pela constituição. Segundo Moraes (2005), pelo princípio da moralidade administrativa, não bastará ao administrador o cumprimento da estrita legalidade, ele deverá respeitar os princípios éticos de razoabilidade e justiça, pois a moralidade constitui pressuposto de validade de todo ato administrativo praticado. Assim sendo, a abordagem dos critérios de avaliação deverá seguir a moral e a ética, conforme determina a administração pública, não sendo permitido no decorrer do processo nenhum tipo de interpretação fora deste contexto. Todo servidor público deverá pautar suas ações dentro deste princípio, seja avaliando ou sendo avaliado.

A publicidade é o princípio que manifesta a imposição à administração em tornar público seus atos. Os atos são divulgados em diário oficial (União, estadual ou municipal) como a obrigação constante na lei em garantir a transparência da administração dando conhecimento generalizado e produzindo seus efeitos jurídicos. É necessário que os atos e decisões tomados sejam devidamente publicados para o conhecimento de todos, sendo o sigilo só permitido em casos de segurança nacional (BRASIL, 1988). É necessário que eles sejam publicados e divulgados, e assim possam ter seus efeitos, auferindo eficácia ao termo exposto. O princípio da publicidade não se aplica no processo de ADI, já que o resultado da Avaliação de Desempenho não é de caráter público, sendo vedada a sua publicação haja vista que essa é uma informação restrita ao servidor, à comissão de avaliação de desempenho e às organizações superiores estaduais.

O princípio da eficiência foi inserido posteriormente pela Emenda Constitucional nº 19/1998. Ele impõe ao gestor público uma atuação com foco em resultados adequados à consecução dos objetivos traçados para o funcionamento do aparelho estatal. Sendo assim, o administrador público tem como uma de suas principais atribuições realizar uma gestão pública eficiente, com foco em atingir as metas e objetivos pactuados para o benefício da população. O princípio da eficiência tem como objetivo central corrigir falhas detectadas no desempenho dos servidores públicos em geral. Este é um dos principais pontos abordados na Avaliação de Desempenho, já que realizar suas atribuições com eficiência, buscando atingir as metas pactuadas entre servidor e instituição, é a base para um desenvolvimento profissional satisfatório. A eficiência no serviço público foi um dos principais motivos para a criação da Avaliação de Desempenho por competências no Choque de Gestão.

Até a promulgação da Emenda Constitucional nº 19, a perda de cargo público se dava apenas em consequência de falta grave cometida por parte do servidor, prevista em lei, e constatada mediante a instauração de Processo Administrativo. Com a entrada em vigor da referida emenda, a insuficiência de desempenho no serviço público (art. 41, § 4º) e o excesso de despesas (art. 169, II, § 4º e 7º) passam a fazer parte das situações previstas por lei que levam o servidor à perda do cargo público (BRASIL, 1988).

No estado de Minas Gerais, a avaliação por competências dos servidores surgiu na Constituição do Estado de Minas Gerais pela Lei Complementar nº 71/2003 em seu artigo 35, através de Emenda Constitucional. A sua implementação se dá a partir de 2004, através do Decreto nº 43.764, de 16 de março de 2004, no denominado Choque de Gestão, e desde sua implementação passou por várias alterações legislativas. O Choque de Gestão marcou o início de uma nova fase na Administração Pública de Minas Gerais, na qual a gestão de pessoas passou a ser pensada como importante para que fosse alcançado o interesse público, algo que deve ser constantemente aprimorado (SILVA; BERNARDI; JORGE, 2006).

No início, a implantação se deu através da expressão do que previa a Constituição Federal, com a Avaliação Especial de Desempenho, chamada de AED, específica para os servidores efetivos e que se encontram no estágio probatório, e da ADI, voltada àqueles já estáveis (MINAS GERAIS, 2013a).

O Decreto nº 43.764, de 16 de março de 2004, em seu artigo 5º, previu algumas das utilizações que seriam feitas da avaliação periódica de desempenho, através de

seus resultados, em um primeiro momento, além de influir na parte de gestão de pessoal, também gerava impactos no cálculo da remuneração do servidor, no Adicional de Desempenho (ADE) e no Prêmio por produtividade (SILVA; BERNARDI; JORGE, 2006).

O adicional era concedido mensalmente, podendo alcançar 70% da remuneração dos servidores, com cálculo previsto, com base na avaliação individual, avaliação institucional e formação do servidor, nos limites de 50%, 40% e 10%, respectivamente (SILVA; BERNARDI; JORGE, 2006). Já vinculado ao resultado institucional, era dado um incentivo anual, independentemente do resultado individual na avaliação de desempenho, chamado Prêmio de Produtividade, vinculado ao Acordo de Resultados de cada órgão, como se fosse uma avaliação institucional (ABATE, 2015).

Atualmente, os resultados da avaliação são utilizados para a progressão e promoção na carreira, de acordo com o artigo 31 § 3º da Constituição do Estado de Minas Gerais. Este é requisito necessário para o desenvolvimento na carreira da Educação, de acordo com a Lei nº 15.293, de 05 de agosto de 2004, devendo o servidor possuir no mínimo 70 pontos em 100, para ser satisfatória a cada ano exigido, para concessão dos benefícios.

A progressão é a mudança de grau dentro da carreira, marcada por letras que vão de A até P. Esta progressão ocorre a cada dois anos de efetivo exercício, com exceção da primeira progressão após a conclusão do estágio probatório, que ocorre após três anos de efetivo exercício quando o servidor conclui o estágio probatório e adquire a estabilidade, dependendo da nota da avaliação e do lapso temporal exigido, implicando cada mudança de grau um aumento de 2,5% no vencimento básico (MINAS GERAIS, 2004).

A promoção consiste na mudança de nível na carreira, delimitada por algarismos romanos que vão do I ao V, condicionada a cinco avaliações satisfatórias e comprovação do título ou escolaridade necessária, propiciando a cada mudança de nível um acréscimo de 10% no vencimento básico (MINAS GERAIS, 2004).

Deve-se ressaltar que a avaliação de desempenho no estágio probatório ainda prevê a possibilidade de exoneração do servidor no caso de não ser considerado apto e frequente, em parecer conclusivo, consoante às previsões no Decreto nº 43.764, de 16 de março de 2004. O servidor será considerado apto se alcançar no mínimo 60% de aproveitamento no somatório dos pontos obtidos em todas as etapas de avaliação,

e também, no mínimo 30%, no somatório dos pontos obtidos no mesmo critério em todas as etapas de avaliação. Já o servidor que não tiver o mínimo de 95% de frequência em cada período de avaliação será considerado infrequente (MINAS GERAIS, 2004).

A avaliação de desempenho pode levar à perda do cargo pelo servidor, conforme o inciso V da Lei nº 869, de 5 de julho de 1952, inserido pelo art. 8º da Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003. O dispositivo citado prevê a pena de demissão para o servidor que receber em avaliação periódica de desempenho dois conceitos sucessivos de desempenho insatisfatório ou três conceitos interpolados de desempenho insatisfatório em cinco avaliações consecutivas, ou ainda, no caso de quatro conceitos interpolados de desempenho insatisfatório em 10 avaliações consecutivas, entendido como insatisfatória a nota inferior a 50% da pontuação máxima (MINAS GERAIS, 2003).

Observando os princípios que regem a administração pública brasileira, podemos compreender a importância da avaliação de desempenho por competências, já que tal avaliação visa adequar as ações dos servidores públicos às metas individuais e institucionais. O cumprimento desses princípios está intimamente ligado aos critérios de avaliação utilizados na Avaliação de Desempenho Individual dos servidores da educação do estado de Minas Gerais, sendo de suma importância o seu conhecimento por parte de avaliadores e avaliados para que se tenha um processo de avaliação justo e eficaz.

3.2 MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Entender o contexto histórico da administração pública brasileira e a evolução para o modelo de administração pública atual é de suma importância para entendermos o processo de Avaliação de Desempenho ao qual chegamos nos dias de hoje em que podemos destacar o seu caráter de modernização dos modelos de gestão de pessoas.

Segundo Oliveira (2009), o desenvolvimento da gestão pública pode ser caracterizado por meio de três orientações principais. Trata-se dos paradigmas patrimonial, burocrático e gerencial. O primeiro é marcado pelo poder pessoal e arbitrário do soberano e de seus representantes; o segundo fundamenta-se em regras objetivas e delimitação de autonomia; e o terceiro concentra-se em resultados e

aproxima a administração pública da gestão empresarial. Incorporando debates globais, mas com foco voltado para o contexto nacional, a administração pública societal busca romper com a distinção entre política e administração e com o exercício historicamente autoritário do poder público no Brasil.

Oliveira (2013) destaca ainda que para entendermos a evolução da administração pública faz-se necessário entender a importância da contribuição do cientista social Max Weber, com sua sociologia da dominação, já que os modelos patrimonial e burocrático emergem de sua elaboração teórica, sendo considerados construtos “fortes”, enquanto os modelos gerencial e societal podem ser qualificados como “tênuos”, em que o primeiro possui originalidade relativa e o segundo, vigência limitada (WEBER, 1999). Sendo assim, o modelo gerencial preserva diversas características do modelo burocrático, como impessoalidade e meritocracia, o que o torna uma redefinição em prol da eficiência pública. Já o modelo societal é considerado incipiente, buscando uma ruptura dos desequilíbrios históricos que marcam a relação sociedade-Estado no Brasil.

A seguir, o Quadro 1 traz as principais características dos modelos de administração pública utilizados no Brasil:

Quadro 1 - Resumo dos modelos de administração pública no Brasil

(continua)

Características	Administração patrimonial	Administração burocrática	Administração gerencial	Administração societal
Origem	Dominação doméstica, baseada na cessão de terras e cargos	Dominação racional-legal, capaz de garantir previsibilidade à ação estatal	Movimento internacional pela reforma do Estado iniciado nos anos 1980. Baseia-se nos modelos inglês e estadunidense	Movimentos sociais brasileiros, que tiveram início nos anos 1960 e desdobramentos nas três décadas seguintes
Projeto político	Enfatiza a preservação do poder por meio da cessão de bens e cargos públicos	Enfatiza o controle administrativo, por meio de regras objetivas e delimitação de autonomia	Enfatiza a eficiência administrativa e se baseia no ajuste estrutural, nas recomendações de organismos multilaterais e no movimento gerencialista	Enfatiza a participação social e busca estruturar um projeto político que repense o modelo desenvolvimentista brasileiro, a estrutura do aparelho de Estado e o paradigma de gestão
Dimensões estruturais enfatizadas na gestão	Dimensão sócio-política (restrita): arbítrio do soberano e de seus servidores	Dimensão institucional-administrativa: normativa e impessoal	Dimensão econômico-financeira e institucional-administrativa	Dimensão sócio-política
Organização administrativa do aparelho de Estado	Precária, fundamentada na descentralização territorial e decisória. Confusão entre o público e o privado	Hierárquica e objetivamente estruturada. Clara distinção entre o público e o privado	Separação entre as atividades exclusivas e não-exclusivas do Estado, nos três níveis de governo	Não tem uma proposta para organização do aparelho de Estado e enfatiza iniciativas locais de organização e gestão pública

Quadro 1 - Resumo dos modelos de administração pública no Brasil

(conclusão)

Características	Administração patrimonial	Administração burocrática	Administração gerencial	Administração societal
Abertura das instituições políticas à participação social	Fortemente restrita, apenas o estrato social superior “negociava” com o soberano e seus servos	Restrita, devido à tecnoburocracia, que faz do sigilo e da exclusão suas fontes de poder	Participativo no discurso, mas centralizador no processo decisório, na organização das instituições políticas e na construção de canais de participação	Participativo no âmbito das instituições, enfatizando a elaboração de estruturas e canais que viabilizem a participação popular
Abordagem de gestão	Personalista: arbítrio pessoal como orientação fundamental	Burocrática: ênfase nos meios em detrimento dos fins ou resultados	Gerencialismo: enfatiza a adaptação das recomendações gerencialistas para o setor público	Gestão social: enfatiza a elaboração de experiências de gestão focalizadas nas demandas do público-alvo, incluindo questões culturais e participativas

Fonte: Adaptado de Paes de Paula (2005a).

Inicialmente devemos entender o modelo de administração patrimonial, em que sua origem está baseada na dominação doméstica e enfatiza a preservação do poder por meio da cessão de terras e cargos. Nesse modelo de administração pública, a organização administrativa é precária e fundamentada na descentralização territorial e decisória, não ficando bem definido nesse período os conceitos de público e privado. Sanabio, Santos e David (2013) afirmam que o adjetivo patrimonial qualifica uma forma específica de dominação tradicional, aquela que é materializada pela cessão de terras, e essa prática permitiu, em séculos passados, a manutenção do poder político sobre amplos territórios. A conduta de todos era arbitrária e a ação estatal, desprovida de qualquer previsibilidade. A diferenciação entre as esferas pública e privada era precária.

No modelo patrimonial, a abertura das instituições políticas à participação social era fortemente restrita, em que apenas o estrato social superior “negociava” com o soberano e seus servos. A relevância dessa prática e sua conexão com a gestão pública devem-se ao fato de que o controle patrimonial assegurava ao soberano a autoridade sobre vastos complexos políticos, domésticos e não domésticos. Nesse sentido, o feudalismo representava para Weber um caso-limite de patrimonialismo, uma forma de patrimonialismo estamental (CAMPANTE, 2003).

Todos esses fatores impediam a eficiência estatal e a “calculabilidade” das ações, ou seja, o ajuste de condutas a partir de expectativas de respostas (minimamente estáveis) da esfera pública. De modo assistemático, mas progressivo, regras impessoais e universais – bases da gestão burocrática – foram sendo criadas para regular ações sociais e para sustentar a ordem capitalista emergente, que exigia segurança, objetividade e previsibilidade do estado (SANABIO; SANTOS; DAVID, 2013).

Em síntese, segundo Oliveira (2009), o patrimonialismo caracterizava-se pelo caráter personalista do poder, pela ausência de uma esfera pública contraposta à privada, pela lógica subjetiva e casuística do sistema jurídico, pela irracionalidade fiscal e pela tendência à corrupção do quadro administrativo. Em sua forma mais descentralizada, a organização feudal, a dominação patrimonial deu vida a um corpo social que foi, antes de tudo, antagônico ao poder absoluto do soberano (CAMPANTE, 2003). Todos esses fatores tornavam impossível a eficiência governamental e a previsibilidade do funcionamento estatal. De modo assistemático, mas progressivo, regras impessoais e universais bases da gestão burocrática foram sendo criadas para

regular relações sociais e para sustentar a ordem capitalista emergente, que exigia segurança, objetividade e previsibilidade do setor público (OLIVEIRA, 2009).

O modelo de administração burocrática surge do pensamento racional-legal da administração pública, capaz de garantir previsibilidade à ação estatal enfatizando o controle administrativo, por meio de regras objetivas e delimitação de autonomia. Com uma dimensão institucional-administrativa normativa e impessoal, possui uma organização hierárquica e objetivamente estruturada, com uma clara distinção entre o público e o privado. Neste modelo administrativo, a abertura das instituições políticas à participação social é bastante restrita devido à burocracia vinda dos avanços tecnológicos inseridos no contexto da administração pública brasileira no momento de sua implantação, que faz do sigilo e da exclusão suas fontes de poder, possuindo uma abordagem de gestão burocrática com grande ênfase nos meios em detrimento dos fins ou resultados.

De acordo com Weber (1999), a burocracia apoia-se em competências oficiais fixas, ordenadas por leis ou regulamentos administrativos que são instituídos por autoridades ou empresas burocráticas. Nelas é possível observar: uma distribuição de atividades e poderes que visa à execução regular e contínua de certos fins, uma hierarquia de cargos e instâncias que ordena o sistema de mando e subordinação, registros sob a forma de documentos e funcionários que integram um escritório, dirigentes e empregados instruídos na atividade oficial da organização, o emprego pleno da força de trabalho dos funcionários de escritório em atividades antes vistas como acessórias e, finalmente, a administração dos empregados segundo regras que podem ser aprendidas e, portanto, colocadas sob o controle de parte dessa classe (OLIVEIRA, 2009)

Segundo Sanabio, Santos e David (2013), a administração burocrática reflete os princípios da dominação racional-legal e, como modelo de gestão, pôde contrapor-se a um dos vícios da administração patrimonial: a arbitrariedade. Concebida para promover a impessoalidade e a eficiência, ela revelou, com o tempo, suas limitações. A impessoalidade converteu-se em indiferenças e os interesses da elite burocrática foram colocados à frente das demandas dos cidadãos. A eficiência foi subvertida e transformou-se em morosidade e formalismo. Justamente por isso, “burocracia” sugere, hoje, o inverso do que designava quando foi concebida (SANABIO; SANTOS; DAVID, 2013).

Na segunda metade do século XX, o modelo de administração burocrático começa a sofrer grande desgaste com a supervalorização dos regulamentos, excesso de formalidades, relações humanas despersonalizadas, e essas limitações estimulam os esforços de intelectuais e observações de experiências práticas na administração pública, o que leva ao surgimento de um novo modelo de gestão estatal: o modelo gerencial de administração pública.

O modelo gerencial de administração pública surge do movimento internacional pela reforma do Estado iniciado nos anos 1980 e baseia-se nos modelos inglês e americano. Tem como foco principal a eficiência administrativa e é fundamentado no ajuste estrutural, nas recomendações de organismos multilaterais e no movimento gerencialista, tendo uma dimensão econômico-financeira e institucional-administrativa com uma separação bem definida entre as atividades exclusivas e não-exclusivas do Estado nos três níveis de governo. Com relação à abertura das instituições políticas à participação social, o modelo gerencial apresenta-se como um modelo participativo no discurso, porém centralizador no processo decisório, na organização das instituições políticas e na construção de canais de participação, demonstrando que esta abordagem de gestão, o Gerencialismo, enfatiza a adaptação das recomendações empresariais para o setor público.

De acordo com Carvalho (2009), a administração gerencial é parecida com a gestão burocrática, porém com formas mais sutis de centralização, regulação e controle dos processos de trabalho com ênfase nos resultados. Esse novo modelo de gestão provocou mudanças e o Estado passou a assumir um papel regulador, utilizando a avaliação como instrumento de gestão e mecanismo de responsabilização. Ainda segundo Carvalho (2009), o modelo gerencial de gestão, que surgiu com a volta do Estado mínimo a partir dos anos 1990, quando a administração pública passa a assumir uma forma mais flexível, agregando características do setor privado, reestrutura as funções do Estado, numa reinvenção da burocracia, além da regulação e controle dos processos de trabalho, em que o novo líder coordena a equipe numa gestão descentralizada.

As bases da reforma administrativa do setor público, também denominada nova administração pública ou administração pública gerencial (MISOCZKY, 2004), contemplam o foco em resultados, a orientação para o cidadão-consumidor e a capacitação de recursos humanos. As inovações introduzidas por ela no aparato estatal foram a descentralização de processos e a delegação de poder (KETTTL, 2005).

A ênfase em resultados, orientação central das organizações privadas, despertou a necessidade de avaliações de desempenho que exigiram: a delimitação das áreas de atuação do Estado, o estabelecimento de metas para agências governamentais, a determinação de objetivos para gestores de programas, a aferição da produção (confronto entre desempenho e objetivos) e a mensuração de resultados (avanços rumo à solução dos problemas-chave de cada órgão) (OLIVEIRA, 2009).

No estudo de Sanabio, Santos e David (2013), os autores destacam que a administração pública gerencial promoveu a revisão das atribuições estatais e prezou pela eficiência do setor público. No entanto, premissas do modelo burocrático foram preservadas, como a impessoalidade, a meritocracia e a fidelidade às prescrições de cargos e regulamentos. Como resultado, melhorias estruturais, gerenciais e orçamentárias foram obtidas. Todavia, desconexões entre discurso e a prática foram observados, principalmente em relação à participação popular e ao controle social democrático.

Embora o discurso gerencialista tenha defendido o protagonismo social e a transferência de responsabilidades estatais, esse processo foi efetivado apenas em atividades acessórias. Como abordagem de gestão, o gerencialismo deu novos contornos ao paradigma burocrático sem, entretanto, operar significativamente para o fim da multidão diletante. Assim, após a Constituição de 1988, os fundamentos da gestão social começam a ser discutidos e algumas contradições da participação social começam a se intensificar.

Em relação ao modelo de administração pública societal, este tem sua origem nos movimentos sociais brasileiros que tiveram início nos anos 1960 e desdobramentos nas três décadas seguintes. Este modelo enfatiza a participação social e busca estruturar um projeto político que repense o modelo desenvolvimentista brasileiro, a estrutura do aparelho de Estado e o paradigma de gestão numa dimensão estrutural sócio-política. O modelo societal não tem uma proposta para organização do aparelho de Estado e enfatiza iniciativas locais de organização e gestão pública. A abertura das instituições políticas ocorre de forma participativa no âmbito das instituições, enfatizando a elaboração de estruturas e canais que viabilizem a participação popular, em que a gestão social é a principal característica da abordagem desse tipo de gestão, enfatizando a elaboração de experiências de gestão focalizadas nas demandas do público-alvo, incluindo questões culturais e participativas.

Esse modelo de administração pública manifesta-se nas experiências alternativas de gestão pública, como os Conselhos Gestores e o Orçamento Participativo, e possui suas raízes no ideário dos herdeiros políticos das mobilizações populares contra a ditadura e pela redemocratização do país, com destaque para os movimentos sociais, os partidos políticos de esquerda e centro-esquerda, e as organizações não-governamentais (PAES DE PAULA, 2005b).

Pode-se observar através da evolução da administração pública brasileira que a implantação do modelo atual de avaliação de desempenho dos servidores veio atender ao modelo gerencialista de administração, já que o objetivo proposto era de melhoria da qualidade do serviço público praticado nos mais diversos setores estatais visando parear os resultados obtidos com o setor privado. Para um melhor entendimento deste processo, devemos analisar todo o contexto em que foi implantado o processo desde suas bases teóricas até a metodologia utilizada na Avaliação de Desempenho no aprimoramento da gestão de pessoas no âmbito da administração pública no estado de Minas Gerais, em especial no setor da educação mineira.

3.3 BASES TEÓRICAS E METODOLÓGICAS DA ADI E A GESTÃO DE PESSOAS: DESAFIOS ATUAIS NA ÁREA PÚBLICA

Em Minas Gerais, a implantação da avaliação de desempenho em 2004 foi uma das principais ações do projeto estruturador denominado *Choque de Gestão: pessoas, qualidade e inovação na administração pública*, cujo objetivo era aprimorar a gestão do serviço público para vencer o quadro de déficits orçamentários. Na época, Minas Gerais adotava o modelo gerencial de gestão no qual a administração pública passou a adotar uma forma mais flexível, agregando características do setor privado (VILHENA; ATHAYDE, 2005). As ações desse novo modelo de gestão só vieram a atingir a educação no ano de 2014 com a adoção da Avaliação de Desempenho Individual dos servidores.

A avaliação de desempenho foi instituída no contexto da reforma gerencial do Estado e da valorização do servidor público. É um dos instrumentos para implementação do modelo meritocrático da Administração Pública e da nova gestão pública. Essa lógica enseja uma gestão de pessoas pautada no mérito do servidor, diferentemente do que ocorria anteriormente, cujo decurso do tempo era o único

diferencial para a concessão de benefícios aos servidores e independia do seu desempenho (VILHENA *et al.*, 2006).

A política de responsabilização, também conhecida por *accountability*, é que deu o tom às mudanças ocorridas no período, em que o objetivo do governo era a valorização do servidor público alinhada com o cumprimento de metas individuais e institucionais. Nessa perspectiva, serão abordados os desafios na implantação do sistema meritocrático de responsabilização e avaliação de desempenho no estado de Minas Gerais.

Para Barbosa (2003), meritocracia pode ser definida, no nível ideológico, como um conjunto de valores que postula que as posições dos indivíduos na sociedade devem ser consequências do mérito de cada um, ou seja, do reconhecimento público da qualidade das realizações individuais. Na perspectiva da meritocracia, a autora destaca dois pontos a serem levados em consideração: o ponto positivo, que se faz presente quando o critério básico de organização social deve ser o desempenho das pessoas, ou seja, o conjunto de talentos, habilidades e esforços de cada um; e ponto negativo, quando rejeita toda e qualquer forma de privilégio hereditário e corporativo, valoriza e avalia as pessoas independentemente de suas trajetórias e biografias sociais.

O destaque dos melhores através de ações meritocráticas nos leva a paradoxos e dilemas nos quais o que deveria ser uma ferramenta para combater a discriminação social dentro das instituições acaba por tornar-se um critério de exclusão dos que poderiam vir a não desempenhar suas funções de maneira satisfatória. Levando-se em consideração este contexto, ficou evidenciado na implantação do SISAD no estado de Minas Gerais que deveria haver o desenvolvimento da cultura da avaliação tanto por parte dos agentes públicos quanto por parte da sociedade, com uma conseqüente quebra de preconceitos sobre o ato de avaliar e ser avaliado.

A implantação da avaliação de desempenho se estruturou em uma lógica de responsabilização dos profissionais da educação. No entanto, pode ser observado um rebuscamento dos critérios de avaliação utilizados, criados de forma unilateral pela pasta executiva do estado, contribuindo para a intensificação do trabalho docente, e um sistema de competição, não contribuindo, assim, para a melhoria da qualidade da educação (SANTOS *et al.*, 2012). Outros elementos importantes da valorização docente devem ser observados, já que poucos ou quase nenhum deles estão

presentes no sistema de avaliação implementado, a saber: o direito à formação continuada e à melhoria de condições de trabalho, e principalmente a uma adequada remuneração para a função social exercida.

3.4 METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente trabalho baseia-se na metodologia de estudo de caso, fruto de observação dos fatos que ocorrem no contexto da avaliação de desempenho em uma escola estadual da Zona da Mata de Minas Gerais, através de pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, consistindo no objeto de estudo o próprio ambiente de trabalho do pesquisador.

Na Introdução desta pesquisa, foi apresentada a situação-problema bem como os objetivos do trabalho e a apresentação da instituição alvo da pesquisa. Em seguida, foi descrita e analisada a documentação no que se refere às legislações normativas a respeito da avaliação de desempenho na SEE/MG. Ainda foram apresentados o conceito de avaliação de desempenho, os objetivos e o surgimento deste processo dentro da administração pública, em especial em Minas Gerais, por meio do chamado Choque de Gestão, expondo a importância de tal instrumento e ao mesmo tempo o seu descrédito por parte dos servidores.

Com o intuito de buscar evidências para o estudo, foram aplicados questionários visando alcançar todos os servidores efetivos da instituição de ensino alvo do estudo, os avaliados ou os que avaliam pelo modelo de competências, num total de 22 pessoas, a fim de verificar como ocorre o processo de avaliação na percepção deles, detectar as eventuais falhas existentes no processo de avaliação de desempenho, desde a sua elaboração, até a ausência de um *feedback* ao final do ciclo avaliativo.

Feitas estas considerações iniciais, faz-se necessário explicar como se deu a metodologia adotada no presente trabalho, tarefa que se busca fazer a partir deste momento. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é o aprofundamento dos fatos investigados, de forma que se possa melhor conhecer uma realidade, conforme aquilo que se pesquisa, sendo definido como uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Já a pesquisa descritiva tem como finalidade descrever fenômeno ou população, específicos e determinados, valendo-se de algumas variáveis, mediante a adoção de padrões técnicos para fazer a coleta dos dados (GIL, 1999). Segundo Prodanov e Freitas (2013), o pesquisador apenas observa, coleta, registra e interpreta os dados sem neles interferir, visando descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relação entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, questionário e observação sistemática.

Enquanto pesquisa qualitativa, busca, diante dos dados obtidos, o seu significado, de forma que se possa entender o fenômeno dentro do contexto em que ele se encontra inserido. É indispensável lembrar que tal abordagem tem atenção aos pressupostos que fundamentam a vida das pessoas (TRIVIÑOS, 1987).

Após o levantamento de evidências, por meio do questionário inicial, foi realizada uma entrevista de Grupo Focal com seis servidores efetivos que fazem ou já fizeram parte da Comissão de Avaliação de Desempenho Individual, sendo uma Especialista da Educação Básica (EEB), a atual vice-diretora da escola e a ex-vice-diretora do período que compreende o estudo, além de três PEB que compõem a comissão de avaliação. A escolha dos membros participantes do GF se deu pela maior vivência deles dentro do processo de ADI, fator que mostra ser de extrema importância para que se expresse a realidade do que se ocorre no processo dentro da referida escola objeto de estudo. O objetivo é obter dados válidos e confiáveis acerca do processo de avaliação na visão dos membros da comissão e cruzar com as informações obtidas com os servidores avaliados. É importante ressaltar que o moderador do Grupo Focal não foi o pesquisador deste trabalho e sim um servidor da escola que vivencia a Avaliação de Desempenho Individual. Isso se fez necessário para que não houvesse nenhum tipo de interferência nos posicionamentos dos servidores participantes, já que o pesquisador também acumula a função de gestor escolar na instituição alvo da pesquisa.

A entrevista por Grupo Focal se apresentou como a melhor opção nesta pesquisa qualitativa, já que permite uma maior interação entre os participantes, dando liberdade na troca de ideias sobre a Avaliação de Desempenho Individual, expondo fatores positivos e negativos do processo, seja internamente (escola) ou externamente (Secretaria de Estado de Educação). Segundo Gui (2003), no Grupo Focal, não se busca o consenso e sim a pluralidade de ideias. Assim, a ênfase está na interação

dentro do grupo, baseada em tópicos oferecidos pelo pesquisador, que assume o papel de moderador. O principal interesse foi a recriação, desse modo, de um contexto ou ambiente social no qual o indivíduo pudesse interagir com os demais, defendendo, revendo, ratificando suas próprias opiniões ou influenciando as opiniões dos demais. Essa abordagem possibilitou também ao pesquisador aprofundar sua compreensão das respostas obtidas.

Foram abordados os vários aspectos do processo de ADI, relacionando a percepção dos participantes com o objetivo proposto pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais para o instrumento de avaliação utilizado. Esse encontro permitiu aferir a realidade em que estão inseridos entrevistados e moderador, a fim de se obter informações sobre a eficácia da Avaliação de Desempenho Individual dos servidores. Após a transcrição do Grupo Focal, faremos a análise das respostas dos membros da Comissão de ADI e será feita uma comparação da percepção do processo por parte dos participantes do grupo e por parte dos servidores avaliados na ADI, já que no questionário de evidências fica claro que um dos maiores problemas do Processo de Avaliação de Desempenho Individual é a falta de conhecimento do processo, e devido a participação na comissão isso facilita o entendimento dos reais objetivos da ADI.

A técnica de Grupo Focal tem sido utilizada como metodologia de pesquisas sociais, principalmente aquelas que trabalham com avaliação de programas, *marketing*, regulamentação pública, propaganda e comunicação (STEWART; SHAMDASANI, 1990). Morgan (1997) define Grupos Focais como uma técnica de pesquisa qualitativa, derivada das entrevistas grupais, que coleta informações por meio das interações grupais. Outrossim, o Grupo Focal é uma forma de entrevistas com grupos, baseada na comunicação e na interação. Seu principal objetivo é reunir informações detalhadas sobre um tópico específico (sugerido por um pesquisador, coordenador ou moderador do grupo) a partir de um grupo de participantes selecionados. Ele busca colher informações que possam proporcionar a compreensão de percepções, crenças, atitudes sobre um tema, produto ou serviços.

3.5 RESULTADOS DA PESQUISA

Após a realização do Grupo Focal, destacamos nesta seção os pontos mais pertinentes da entrevista relacionando-os com os dados coletados no questionário de

evidências com os servidores avaliados no período que compreende o primeiro mandato da gestão atual da escola (2016-2019). O objetivo é identificar quais são os entraves existentes no processo de avaliação de desempenho realizado nesta escola segundo a opinião dos seus servidores efetivos que participam ativamente da ADI e assim poderemos elaborar um PAE eficiente para a instituição.

A análise será realizada em dois momentos a serem destacados: no primeiro momento abordaremos as respostas nas quais os servidores fazem um balanço do processo de ADI realizado na escola, fazendo uma relação entre os objetivos propostos pela SEE e a realidade na unidade de ensino, bem como fatores limitantes do processo. No segundo momento serão abordadas as propostas de adequação na abordagem do processo de Avaliação de Desempenho Individual por parte da Comissão de Avaliação e possíveis mudanças na avaliação de desempenho dos servidores em nível de Secretaria de Estado de Educação.

3.5.1 Balanço da Avaliação de Desempenho Individual

O primeiro ponto abordado na entrevista foi sobre a visão dos participantes acerca do objetivo da Avaliação de Desempenho Individual proposto pelo Governo Estadual, já que a política de avaliação de desempenho docente surgiu num momento de transição do modelo burocrático de administração pública para o modelo gerencialista, com o discurso de que se deveria focar o trabalho na busca pela excelência nos resultados sendo a avaliação docente parte desse processo de aperfeiçoamento.

Na opinião dos participantes, o processo sempre foi muito burocrático, posto que na maioria das vezes não passava de um cumprimento de formalidades exigido pelo Estado, o que efetivamente não se atingia a excelência almejada pelo governo. Segundo a Vice-Diretora D¹,

[...] é muito mais burocrático, como infelizmente o nosso sistema estadual de Minas Gerais, ele é muito mais burocrático do que prático. Muitas coisas que nós fazemos, eu pelo menos não vejo sentido e não vejo resultado e não vejo por quê. E, como os outros professores também, não existe um mérito para isso, isso acaba desmotivando o

¹ Os servidores serão aqui identificados por letras para que seja preservada a identidade dos mesmos.

professor. (VICE-DIRETORA D, em participação no grupo focal de 10 de dezembro de 2020).

Os servidores destacaram nesse ponto também a presença de critérios subjetivos na avaliação que muitas vezes não estão sobre a responsabilidade exclusiva dos servidores avaliados. O Professor E destaca que

[...] têm coisas que eles pedem lá nos critérios, que [...] só se você vivesse por conta de dar aula apenas que você ia conseguir cumprir. É questão de comunicação entre escola, coordenação, aluno, pais de alunos. Como é que você é avaliado sobre a participação do pai e aluno? (PROFESSOR E, em participação no grupo focal de 10 de dezembro de 2020).

Outra colocação dos servidores diz respeito à vinculação da ADI a um prêmio por produtividade que estava atrelado aos resultados dos servidores e que acabou sendo extinguido após uma troca de gestão no Governo Estadual. Os mesmos respondentes acreditam que a possibilidade de valorizar financeiramente os servidores faria com que a avaliação fosse mais efetiva, já que dessa maneira os servidores se sentiriam mais motivados em alcançar melhores resultados, deixando de ser um processo apenas burocrático ou mesmo político.

Analisando os pontos abordados pelos servidores, podemos destacar que a transição do modelo burocrático para o modelo gerencialista, que visava à melhoria dos resultados das ações do serviço público, com a desburocratização dos processos, acaba por diminuir sua eficiência graças às formalidades e morosidades dos processos, já que o modelo gerencialista ainda traz consigo tais características do antigo modelo de administração pública (SANABIO; SANTOS; DAVID, 2013).

Pode ser observado no dia a dia escolar que o objetivo inicial da avaliação de desempenho docente, que seria a busca pela excelência no serviço público, não vem sendo atingido pela escola em questão, já que os processos burocráticos existentes no ambiente escolar acabam por atrasar a possibilidade de se realizar a avaliação de desempenho de maneira efetiva. Há sempre no decorrer do ano escolar diversas ações de cunho administrativo e pedagógico que impossibilitam a desburocratização dos processos internos. Vale frisar que a grande maioria dos servidores efetivos na unidade de ensino em questão possuem outros cargos além da escola analisada, o

que muitas das vezes faz-se necessário um aceleração das etapas do processo de avaliação de desempenho.

Ainda analisando o processo de ADI, o segundo ponto abordado na entrevista foi em como a falta de conhecimento das etapas do processo pode prejudicar a validade da Avaliação de Desempenho Individual na instituição. Os servidores destacaram que esse é realmente um ponto falho no processo, em que não se consegue ser efetivo em algo que não se tem o devido conhecimento. A Vice-Diretora D levantou a questão de que muitas das vezes as informações não são passadas nem mesmo para a gestão escolar que conduz o processo.

[...] Ninguém passa para a gestão os passos: como eu devo avaliar? Ninguém explica. A única coisa que eles ficam cobrando é PGDI até a data tal, primeiro acompanhamento até a data tal, segundo acompanhamento até a data tal, lançar a nota final no sistema até a data tal. (VICE-DIRETORA D, em participação no grupo focal de 10 de dezembro de 2020).

Segundo Pontes (2005), o desconhecimento do processo leva à incompreensão do significado dos fatores, o que por incompreensão ou distorção de sentido do fator, pode-se realizar uma apreciação errada das qualidades do servidor; e o desconhecimento das principais características da avaliação, ou seja, a falta de técnica, conduz à emissão de julgamentos baseados unicamente no bom senso da comissão de avaliação, levando às disfunções ou erros de avaliação.

Os servidores que alegaram conhecimento nas etapas da ADI destacaram a morosidade do processo, já que na opinião deles, para que o processo seja completo, demandaria muito tempo, o que às vezes se torna inviável devido à sobrecarga de trabalho durante todo o ano letivo. Cada etapa que envolve o processo de avaliação de desempenho precisa ser cuidadosamente passada para que todo o processo seja legítimo. Um servidor discorre sobre esse tema:

eu acho interessante observar também que o próprio processo para fazer essa avaliação, ele demanda muito da comissão de avaliação. Se a gente for fazer avaliação individualmente de todos os funcionários efetivos da escola, você gasta semanas. Porque aí tem que ser feito durante o tempo letivo, você ainda dá aula, a comissão nem sempre tem o mesmo horário disponível. A gestão não tem só isso para resolver, e um outro caráter que é o caráter próprio da avaliação, é muito difícil você avaliar o trabalho do outro. E aí, você cria interpretações. Por exemplo, 'Ah, vamos avaliar de tal forma

porque é tal governo' ou até mesmo o receio do que pode acontecer com essa nota. Então, isso vai criando facetas dessa avaliação que dificultam muito para o servidor que está sendo avaliado interpretar até mesmo a sua nota. Eu acho que são várias etapas muito custosas para o servidor público que já tem muita coisa para resolver. (PROFESSOR E, em participação no grupo focal de 10 de dezembro de 2020).

Segundo a opinião da Professora F, além de não haver uma diferenciação entre os servidores bem pontuados e os que recebem uma pontuação menor, o que acaba gerando um desconforto entre os servidores, ainda existem questões de ordem interpretativa nos critérios, o que pode levar a uma interpretação de cunho pessoal de servidor para servidor. Nesse caso, o desconhecimento do processo como um todo mostra-se mais uma vez condição limitante aos avaliadores.

Notam-se ainda nesse ponto possíveis erros da avaliação de desempenho que venham a ocorrer na unidade em questão, como Efeito de Halo/Horn, em que há a generalização positiva ou negativa das notas; Tendência Central, na qual se cria uma média padrão para as notas; Complacência/Leniência ou Rigor Excessivo; Erro de Fadiga/Rotina, quando da avaliação de um número alto de servidores; Avaliação Congelada, repetindo-se as notas dos servidores em vários períodos avaliativos; e Subjetivismo, como a projeção de antipatias e simpatias sem razões objetivas suficientes (PONTES, 2005).

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), esses erros poderiam ser evitados com o treinamento prévio dos avaliadores, com conhecimento dos critérios a serem utilizados no processo de avaliação e dos erros mais comuns. Já para Gil (2007), a capacitação do avaliador pode determinar o sucesso ou não do processo de avaliação de desempenho, porém tais mudanças são processos evolutivos que demandam tempo e que não se trata apenas da busca por informações, mas também mudanças de atitudes no momento de se avaliar.

A Avaliação de Desempenho Individual na instituição analisada sofre a influência negativa da falta de conhecimento do processo por parte dos servidores, em especial dos integrantes da comissão de avaliação, e também da falta de tempo devido à alta demanda de serviços burocráticos à qual os servidores são submetidos ao final do ano escolar, o que leva a conclusão do processo aos erros de avaliação destacados por Pontes (2005). Isso ocorre principalmente na etapa final da avaliação quando se faz o acompanhamento das ações descritas no PGDI do servidor, de

maneira que a comissão de avaliação se vê obrigada a “queimar etapas” do processo para cumprir o cronograma imposto pelo sistema e as demais demandas do período.

Dando prosseguimento ao Grupo Focal, levantou-se a questão que, de acordo com o questionário de evidências, pôde se observar que os servidores que conhecem os critérios de avaliação na maioria das vezes não concordam com um ou mais critérios abordados. Os servidores entrevistados destacaram a incoerência de alguns itens, já que muitos deles não sofrem influência direta da escola ainda que ela busque estratégias para minimizar tais problemas. Um servidor relata que: “a gente não pode ser responsável por aquilo, não está nas nossas mãos” (PROFESSOR C, em participação no grupo focal de 10 de dezembro de 2020).

Ainda sobre essa questão, outro servidor sugere: “precisa ser repaginado, realmente, e os critérios que não estão nas nossas mãos, a gente não tem que ser cobrado por eles, como a participação dos pais. Você vai buscar de casa em casa?” (PROFESSOR B, em participação no grupo focal de 10 de dezembro de 2020).

Levando em consideração que o objetivo institucional da avaliação de desempenho é a valorização e o desenvolvimento profissional dos servidores, garantindo dessa forma a eficiência do serviço público, pode observar um paradoxo entre uma possível meritocracia imposta pelo sistema estadual de avaliação do servidor e a percepção por parte dos avaliados, bem como dos membros da Comissão de ADI, em que o descontentamento dos servidores com determinados itens do formulário de avaliação, com uma falta de contextualização de seus critérios, leva a uma responsabilização unilateral e até mesmo à penalização do servidor, acarretando na maioria das vezes uma avaliação reducionista. Segundo Augusto (2015), em sua pesquisa sobre a valorização dos professores da Educação Básica e responsabilização, os servidores entrevistados criticam a correlação avaliação de desempenho do professor *versus* desempenho do aluno justamente devido às questões sociais intervenientes no processo. Suas razões são relacionadas aos aspectos socioeconômicos dos alunos, à falta de interesse das famílias pela educação dos seus filhos e às questões de infraestrutura da escola.

Segundo a Professora F (em participação no grupo focal de 10 de dezembro de 2020): “há ainda uma questão interpretativa dos critérios que devem ser levadas em consideração, já que a falta de entendimento de um critério pode levar a uma avaliação falha daquele determinado item [...]” e que no seu entendimento as ações dos servidores devem estar de acordo com os objetivos institucionais. Como já

exposto por Pontes (2005), o autor focaliza os resultados da organização para definir e descrever o processo da avaliação de desempenho como um método que visa, continuamente, estabelecer com os funcionários um contrato referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

Fica claro nesse ponto que os critérios precisam ser relativizados de acordo com a realidade da escola, porém as etapas e os formulários que compreendem a ADI são instrumentos prontos nos quais não existe autonomia das escolas ou comissões de avaliação para impor-lhes alterações, fazendo com que os critérios de avaliação sejam os mesmos em qualquer instituição estadual de ensino, não levando em consideração os aspectos socioeconômicos de cada comunidade escolar em que se inserem as escolas.

Ainda analisando o processo de avaliação de desempenho individual dos servidores, quando questionados sobre a avaliação ter um caráter formativo ou punitivo, os servidores afirmaram que, da maneira como o processo é imposto pelo governo, não existe um objetivo definido para a avaliação, já que uma nota alta ou baixa não trazem quaisquer consequências para o avaliado, sendo apenas um cumprimento de formalidades, como destaca a servidora:

infelizmente não temos mérito por conta de uma nota alta, e não temos nenhuma punição por uma nota baixa. Infelizmente eu acho que bem negativo aí, não acontece nada, infelizmente, a gente tem essa interpretação mesmo, se eu tenho uma nota alta não acontece nada, se eu tenho uma nota baixa também não acontece nada. Então cai no que eu disse: que acaba sendo para alguns, uma autoavaliação apenas, uma reflexão sobre o seu trabalho. Mas isso muito de pessoa para pessoa, tem pessoa que não encara dessa maneira. (PROFESSORA F, em participação no grupo focal de 10 de dezembro de 2020).

Para o Estado, o grande objetivo da política de resultados, no caso da educação, é tornar o processo pedagógico mais produtivo (em uma lógica quantitativa) e menos oneroso. Trata-se de uma dimensão orientada para a modernização, que acentua a subordinação das políticas educativas aos critérios de racionalidade econômica (CANÁRIO, 2003 apud AUGUSTO, 2015, p. 16), porém isso não é evidenciado na prática, já que no olhar dos entrevistados o processo de ADI

não se mostra eficiente nem tampouco eficaz na busca por resultados positivos da escola.

Analisando os relatos dos servidores entrevistados, podemos observar que a dinâmica na qual ocorre o processo de Avaliação de Desempenho Individual possui diversos erros de interpretação e conduta, sejam internos à unidade de ensino ou externos a ela. A ADI mostra-se composta por formalidades que nem sempre se apresentam práticas na ponta do processo, ou seja, quando chega ao servidor, o que na maioria das vezes torna o processo moroso diante de todas as demandas de professores e gestão escolar no dia a dia. Os critérios muitas vezes subjetivos e incoerentes com o cotidiano escolar acabam por ser aplicados pela comissão de avaliação de maneira errônea ou distorcida. Assim sendo, não foi possível observar um caráter punitivo nem tampouco formativo no processo que ocorre na unidade de ensino em questão, o que torna a avaliação de desempenho na unidade pouco eficiente.

Analisando as informações coletadas, fica claro que a burocratização da ADI, a falta de conhecimento do processo, as diversas demandas existentes no ambiente escolar e a falta de coerência dos critérios avaliados com a realidade socioeconômica da comunidade escolar acabam por tornar a avaliação dos servidores uma ferramenta de desenvolvimento profissional ineficaz.

Há a necessidade por parte da gestão escolar, ou até mesmo por parte da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, reavaliar o processo de ADI e readequá-lo à realidade das escolas, seja nas ações internas às unidades de ensino ou até mesmo em nível de estado. No próximo passo da pesquisa, os servidores passam a elencar possíveis mudanças no processo de ADI para que este tenha efetividade, trazendo os reais benefícios propostos pela política de *accountability* implantada pelo Governo Estadual.

3.5.2 Propostas de melhorias no processo de ADI

Nesse ponto da pesquisa, vamos analisar as propostas de melhoria do processo de Avaliação de Desempenho na unidade de ensino que foram pontos de discussão entre os participantes do Grupo Focal. Essas propostas servirão de subsídios para o planejamento do PAE desenvolvido neste trabalho.

Quando perguntados sobre a não participação na Avaliação de Desempenho Individual dos servidores não efetivos (designados) das escolas, todos foram unânimes em dizer que, independentemente de sua condição dentro da instituição, os resultados de uma escola dependem de um todo e não somente dos servidores efetivos da unidade, já que de acordo com a legislação os servidores contratados não passam pelo processo de avaliação de desempenho como a servidora afirma neste trecho: “acho deve ser para todos porque o trabalho de todos reflete no que a escola vai alcançar. Não é só o efetivo que trabalha, que é responsável pelo resultado, mas todos os profissionais!” (SUPERVISORA A, em resposta ao grupo focal em 10 de dezembro de 2020).

Fica claro que, além do desconforto causado, ainda cria uma distinção entre efetivos e designados, separando as responsabilidades de cada segmento na obtenção de bons resultados pela escola. Entendendo a unidade de ensino como um todo e assim também os problemas, as dificuldades, os erros e os acertos, parece injusto, do ponto de vista dos entrevistados, que as responsabilidades não sejam compartilhadas entre todos os colaboradores da escola, sejam eles efetivos ou não, professores, auxiliares técnicos ou auxiliares de serviços, conforme destaca a Professora D neste trecho:

e nós temos profissionais que voltam [para a escola], são designados para a mesma escola aí durante anos e anos. E aí eu sinto que ele fica bem acomodado assim, às vezes. O designado é como se não tivesse vínculo, nem responsabilidade nenhuma com a escola. Claro que não são todos, nós temos aí designados excelentes, mas eu acho que a responsabilidade tinha que ser dele também, ele tinha que passar por esse processo também. (PROFESSORA A, em participação no grupo focal em 10 de dezembro de 2020).

Dentre os vários fatores dificultadores na implantação da Avaliação de Desempenho, a própria SEPLAG, em divulgação do Programa Mineiro de Empreendedorismo e Gestão para Resultados Municipais, destacou a definição do público-alvo da avaliação como ponto controverso. É importante estar atento para os objetivos da avaliação e os vínculos da avaliação (o resultado pode ser utilizado para quê?). No momento de definição da abrangência da Avaliação de Desempenho, foram identificados vários tipos de vínculos do servidor com a Administração Pública (efetivos, só comissionados, contratados, terceirizados etc.) e definiu-se naquele

momento que os servidores só comissionados não seriam avaliados, mas, por serem chefes, poderiam avaliar; este fato causou questionamentos e, portanto, é importante atentar-se para ele no momento da definição do público-alvo (MINAS GERAIS, 2013a).

Tendo em vista que a escola em questão possui em seu quadro de pessoal 52 servidores, entre gestores, especialistas de educação básica, professores, auxiliares técnicos e auxiliares de serviços gerais; e que, destes, 33 são servidores designados (contratados), o que equivale a 63% do efetivo total de trabalhadores da educação nesta escola, parecem-me pertinentes os comentários dos entrevistados quando eles cobram a inclusão dos profissionais designados no processo de avaliação de desempenho. Considerando as instituições de ensino uma engrenagem, onde todos os envolvidos têm grande contribuição nos diversos setores delas, fica evidente a necessidade também da responsabilização dos servidores contratados nos resultados da escola. Talvez esse processo para os servidores designados pudesse inclusive fazer parte do processo de contratação deles, já que o único critério utilizado para cada segmento é o tempo de serviço nas escolas estaduais.

Dando continuidade ao Grupo Focal, com relação à Comissão de Avaliação de Desempenho os servidores foram questionados sobre a importância de uma orientação prévia aos participantes da comissão sobre o processo no qual ocorre a avaliação, e destacaram a necessidade de uma capacitação formal, muito além de somente uma orientação aos servidores, o que minimizaria possíveis erros de interpretação. O Professor E discorre sobre essa questão observando que

[...] tem que ser algo formal, formalizado. Porque na nossa avaliação a gente tem uma reunião antes de começar [...] a gente conversou o que a gente esperava daquilo. Só que a gente está discutindo aqui algo que é mais geral, né? Então eu acho que tinha que ter uma capacitação sim. Por mais que isso possa parecer para quem vai estar na banca “nossa, mais um compromisso”, sendo que avaliar já é um compromisso sério, importante e demorado. (PROFESSOR E, em participação no grupo focal em 10 de dezembro de 2020).

Abate (2015), em estudo semelhante, obtém de um servidor o seguinte relato:

seria necessário capacitar os envolvidos diretamente no processo para um melhor entendimento da metodologia, e depois esses serem multiplicadores, para entenderem as mudanças, e a importância do

papel de cada um no processo, o que resultaria em resultados positivos. (ABATE, 2015, p. 128).

Observa-se uma conexão nas respostas dos dois grupos pesquisados, pois mesmo com as ações de capacitação previstas na Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos Cíveis do Estado de Minas Gerais, instituída por meio do Decreto nº 44.205, de 12 de janeiro de 2006, que possui como finalidade a ampliação da profissionalização dos servidores mediante o fomento à participação em ações de capacitação em áreas e temas de interesse do Estado, deve haver por parte dos gestores escolares um comprometimento com relação à multiplicação dessas informações, já que as capacitações não ocorrem de modo abrangente dentro da unidade de ensino, cabendo aos gestores se organizarem para uma melhor orientação a todos os envolvidos no processo de avaliação de desempenho, sejam eles avaliadores ou avaliados.

Um ponto importante a ser levado em consideração nessa questão é que os próprios gestores escolares não passam por uma capacitação acerca do funcionamento do processo de Avaliação de Desempenho Individual no seu ciclo diretivo. Sendo assim, fica totalmente subjetiva a avaliação dos servidores dentro da escola, ou seja, para que a comissão seja capacitada a exercer a função de avaliadores, os gestores precisam primeiro serem capacitados ou o processo será um eterno ciclo vicioso sem nenhuma efetividade, caindo na errônea ideia de que a avaliação de desempenho é apenas uma ação burocrática de preenchimento de papéis à qual o servidor é submetido anualmente.

Ainda sobre a Comissão de Avaliação de Desempenho, os participantes do Grupo Focal concordam que seria importante uma rotatividade entre os servidores efetivos na composição da comissão de avaliação, já que o ato de avaliar os pares sempre demonstra ser algo desconfortável para os membros e isso facilitaria tanto no aspecto do conhecimento da ADI quanto no entendimento do que é avaliar por competência um outro servidor. Segundo o relato do servidor A, esse rodízio deve existir “[...] porque quando você está do outro lado, às vezes você pode não entender a posição do outro. Então, passando pela comissão, todo mundo vai ver como é complicado o processo” (SUPERVISORA A, em participação no grupo focal em 10 de dezembro de 2020). O professor E vai além em sua fala:

eu concordo que todos deveriam passar, e eu acho que esse, todos, numa situação ideal, deveriam até ser os designados, num possível panorama de eles também serem avaliados. Até os designados deveriam fazer parte dessa comissão de avaliação de desempenho para respaldar a cobrança deles também. (PROFESSOR E, em participação no grupo focal em 10 de dezembro de 2020).

Os servidores ainda destacaram a dificuldade de se formar a comissão de avaliação:

[...] eu sempre vejo quando vai lá no momento de “vamos montar a comissão”, e aí levanta a mão ou... quem se disponibiliza e aí acaba ninguém, ninguém quer um pouquinho de serviço a mais. (PROFESSOR C, em participação no grupo focal em 10 de dezembro de 2020).

E realmente o que a Professora C falou acontece porque é muita coisa. Se você não pega para fazer avaliação de desempenho em massa, que é colocar um papel na mão de cada membro da comissão e todo mundo vai avaliando junto, isso vai demorar horas. Então é um processo muito custoso, e geralmente acontece num final de ano, onde já está todo mundo cansado e sobrecarregado das tarefas de professor. (PROFESSOR E, em participação no grupo focal em 10 de dezembro de 2020).

A SEE/MG estabelece que a comissão deve ter representatividade paritária e instituída na unidade de exercício do servidor, com a presença obrigatória da chefia imediata e mais três membros titulares com seus respectivos suplentes, devendo estes servidores serem efetivos da unidade de ensino (MINAS GERAIS, 2009a). A legislação também prevê um mandato de dois anos para essa comissão, admitindo-se prorrogação por igual período, porém, como bem destacado pelos servidores entrevistados, essa composição por vezes esbarra no número reduzido de servidores efetivos na escola ou mesmo na indisponibilidade por parte do servidor, alegando excesso de atribuições para serem cumpridas no ambiente escolar, o que sempre dificulta a composição da comissão de avaliação.

Acredito que a falta de conhecimento da Avaliação de Desempenho Individual por parte dos servidores contribui para que eles não se sintam à vontade em participar do processo, daí a necessidade de se capacitarem não só os membros da comissão, mas todos os servidores da escola. Talvez também a redução do período de mandato e a impossibilidade de se reconduzirem os participantes, até que todos os servidores

tenham participado da comissão de avaliação ao menos por um período avaliatório, seja uma boa proposta para que se tenha uma avaliação mais fidedigna.

Outro ponto de grande importância na ADI é a elaboração do Plano de Gestão de Desempenho Individual, que de acordo com o Decreto-Lei nº 44.559, de 29 de junho de 2007, que regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual do servidor, este deve ser elaborado de maneira coletiva entre servidor, comissão de avaliação e equipe diretiva para que as metas individuais estejam alinhadas às metas institucionais pactuadas (MINAS GERAIS, 2007).

No entendimento dos servidores participantes do Grupo Focal, a elaboração coletiva do PGDI é de suma importância para que o acordo de resultados seja cumprido por todas as partes envolvidas e isso traga benefícios coletivos a toda comunidade escolar. Porém, com relação ao vivenciado na escola em questão, os servidores encontram certa dificuldade nessa construção compartilhada do PGDI, de maneira que eles alegam falta de tempo para que se ocorram encontros frequentes entre servidor avaliado e gestão escolar com objetivo de alinhar as ações educacionais e até mesmo uma certa dificuldade da equipe em trabalhar coletivamente, não só na construção das metas como também em outras situações internas.

Podemos constatar tais afirmações nos trechos a seguir retirados da transcrição do Grupo Focal:

eu acho que num meio tão burocrático, como a gente já falou que esses processos são muito burocráticos, qualquer coisa que favoreça a comunicação eu acho que só traz ganho. Então, acho que sim, acho que construir esse PGDI coletivamente traz ganhos tanto para a escola, quanto para a carreira do servidor, quanto para nós, para tudo. (PROFESSOR E, em participação no grupo focal em 10 de dezembro de 2020).

Ainda sobre a afirmação anterior:

eu acho que construir o coletivo seria bom, o problema é que a gente não consegue construir o coletivo e colocar na prática o que está no coletivo. Chega no finalmente cada um faz o seu do jeito que acha que deveria fazer e ponto final [...]. Então para que escrever lá no papel se a avaliação é individual? Nós não estamos sabendo trabalhar coletivamente, infelizmente. (PROFESSOR C, em participação no grupo focal em 10 de dezembro de 2020).

Cabe neste momento ressaltar que a mesma construção coletiva do Plano de Gestão de Desempenho Individual que deveria ocorrer na ponta do processo, ou seja, na unidade escolar, parece também não se mostrar eficiente em nível de Superintendência Regional de Ensino com a gestão escolar. Essa afirmativa corrobora os achados do estudo de Hott (2018) que trata da ADI de gestores escolares. A autora afirma que esse problema também foi relatado na construção do PGDI destes gestores, ou seja, se as metas individuais deles estiverem em desacordo com as metas institucionais, como as metas dos servidores na unidade escolar poderão contemplar as metas pactuadas pelo Governo Estadual?

Não se levando em conta o planejamento e o acompanhamento do PGDI, a efetividade da avaliação de desempenho fica comprometida (ABATE, 2015). Sampaio (2015) também concluiu que, dada a importância do PGDI como plano de trabalho para o servidor e documento orientador da chefia e da Comissão de Avaliação, se não for construído com a participação ativa entre as partes, pode gerar desencontros nas ações, podendo os resultados ficarem desvinculados do plano de gestão e dos critérios estabelecidos no instrumento de avaliação.

Analisando os PGDI dos servidores efetivos da unidade estudada, foi observado que por diversos ciclos avaliativos os avaliados simplesmente transcreveram as informações do PGDI de um ano para o outro. Isso evidencia as informações encontradas na entrevista, de que não há uma construção coletiva do instrumento avaliatório, o que compromete todo o processo. A construção do Plano de Gestão de Desempenho Individual precisa alinhar as ações da gestão escolar e profissionais envolvidos nos resultados da escola, e estas devem estar alinhadas aos objetivos institucionais da SEE/MG. Mas, para que isso ocorra, a construção coletiva dos planos deve ocorrer em todos os níveis de atuação, ou seja, entre secretaria e superintendências de ensino, superintendência e gestão escolar, gestores e profissionais em exercício na escola.

Uma das questões também evidenciadas neste estudo foi sobre a importância do *feedback* dado aos servidores após o término do processo de ADI em que, segundo relato dos próprios servidores da escola, a Comissão de avaliação de desempenho precisa realizar um *feedback* mais preciso aos avaliados e não somente informar a nota final da avaliação de desempenho. Porém, ao se levantar tal questão no Grupo Focal, foi relatada apenas a necessidade de mais tempo para se realizar esse retorno aos servidores por parte da Comissão de Avaliação, já que esse momento precisa ser

realizado no contraturno do avaliado ou em algum momento em que este não esteja exercendo suas funções dentro da escola.

Segundo um servidor, “[...] isso demanda tempo, teria que ter uma disponibilidade de tempo, geralmente comissão é do professor, a comissão vai ficar fora do seu horário, ele não vai deixar de cumprir a sua tarefa obrigatória para fazer essa, então isso demanda muito tempo” (PROFESSOR F, em participação no grupo focal em 10 de dezembro de 2020). O mesmo servidor ainda sugere que o *feedback* seja dado aos servidores de maneira distribuída em pequenos grupos e não individualmente, o que segundo o servidor contribuiria para que todos tivessem acesso a este retorno da sua avaliação sem demandar muito tempo da gestão escolar bem como dos demais membros da Comissão de Avaliação de Desempenho.

Fica claro neste ponto que o *feedback* aos avaliados é de fato um problema dentro do processo, mas que não aparenta ser de fácil resolução por parte da gestão escolar, haja vista que os próprios servidores encontraram dificuldades em relatar possíveis estratégias para a resolução deste problema, talvez pela fraca cultura do *feedback* por parte da comissão de avaliação. De acordo com Dutra (2012), a falta de preparo para dar e receber *feedback* é o principal motivo para a sua pouca utilização dentro das organizações, apesar de ser reconhecido como colaborador da gestão. A autora alerta que as inibições em receber o *feedback* poderão ser vencidas à medida que ele for entendido mais como oportunidade e menos como ameaça, e ainda orienta que ensinar a técnica é fundamental para o bom resultado do *feedback*.

O *feedback* realizado pela gestão escolar acaba ocorrendo de maneira informal, o que não se mostra eficiente na resolução dos problemas apresentados. Porém, a alta demanda imposta à gestão escolar e aos servidores durante o ano escolar prejudica o cumprimento do calendário de avaliação, já que as datas são predefinidas pela secretaria e, para que o processo burocrático seja cumprido a contento, etapas importantes são deixadas de lado.

Perguntados sobre como a comissão de avaliação deveria conduzir o processo para que isto ocorra de maneira efetiva e trazendo melhorias para a atuação profissional dos avaliados, os servidores destacaram a importância de se divulgarem os critérios no decorrer do ano escolar aos servidores para que a partir desse conhecimento eles tenham a possibilidade de corrigir possíveis ações indesejáveis em seu ambiente de trabalho, o que viria a tornar o processo mais transparente. “Eu acho que esses critérios deveriam ser falados, discutidos, divulgados durante todo o

ano. Não só ali na hora da avaliação, para que servidor tivesse ciência e pudesse ao longo do ano ir melhorando se fosse mais divulgado e mais discutido” (SUPERVISORA A, em participação no grupo focal em 10 de dezembro de 2020).

Além disso, propuseram a mudança no instrumento de avaliação, já que na opinião dos servidores alguns critérios já se encontram obsoletos ou em desacordo com a proposta inicial do governo para a ADI. Os Servidores destacam essa afirmativa nestes trechos a seguir:

já tem muitos anos que esse questionário, ele foi elaborado, ele foi elaborado por um cunho para um objetivo que ele não é mais utilizado para esse objetivo. Então, eu acredito que há várias perguntas dele, vários critérios dele deveriam ser modificados. (PROFESSOR C, em participação no grupo focal em 10 de dezembro de 2020).

Eu acho que essa avaliação, ela depois de tanto, de tudo que já passou, ela está meio fora de época, sei lá assim, acho que ela está precisando de uma nova... está precisando de uma repaginada [...] Como é que os mesmos critérios que foram feitos acho que há 15 anos atrás – sei lá, um tempo assim – isso nunca foi renovado, assim. Pedese tanto que a gente se renove, que a gente... que a gente acompanhe, mas o sistema nunca acompanha nada. Eu acho que muita pergunta, muitos itens daqueles ali têm que ser trocado, sim! (PROFESSOR F, em participação no grupo focal em 10 de dezembro de 2020).

Segundo a cartilha de implantação da Avaliação de Desempenho nas unidades, a capacitação tem por objetivo informar aos agentes envolvidos aspectos bem peculiares de suas atuações no processo, ou seja, é o momento de abordar as ações que deverão ser desempenhadas especificamente por aqueles atores no decorrer do processo (MINAS GERAIS, 2013a). Mesmo sendo prevista a realização de treinamentos dos agentes envolvidos, com abordagem específica para cada grupo de agentes que possuam ações em comum, em nenhum momento é mencionada uma ação que envolva os demais servidores para que eles também tenham acesso aos critérios e etapas que compõem a ADI, o que demonstra ser importante uma ação interna nas unidades de ensino.

A questão que vem a finalizar o Grupo Focal traz à discussão como a Avaliação de Desempenho Individual poderia trazer melhorias na atuação profissional dos servidores, já que esta era a proposta inicial da ADI quando da implantação do Choque de Gestão pelo Governo de Minas Gerais no ano de 2003. A culminância de todo o processo avaliativo do servidor se dá com a obtenção de bons resultados para as

instituições, e para que isso ocorra é imprescindível que os servidores desempenhem suas atribuições de maneira satisfatória, daí a preocupação de se ter um processo de avaliação efetivo em que todas as etapas sejam cumpridas em sua totalidade.

Os servidores não veem o processo de maneira produtiva da forma na qual ele ocorre hoje, tanto internamente quanto externamente à escola, já que existem falhas que precisam ser revisadas em nível de gestão escolar e gestão estadual. Reformulação dos critérios com questões que dialoguem com a realidade do contexto escolar, autonomia para que as escolas criem critérios próprios e o retorno do prêmio por produtividade, pago pela última vez no ano de 2014 e extinto em 2016 devido à crise financeira do estado, foram ações elencadas pelos servidores que cabem ao Governo de Estado e à Secretaria de Estado de Educação. Já uma das ações pontuadas pertinentes à escola seria uma melhor organização do processo por parte da Comissão de Avaliação, com uma melhor administração do tempo para todas as etapas da ADI.

No trecho abaixo, um servidor resume o pensamento do grupo:

se esse processo avaliativo fosse algo pensado para ser efetivo, viria a recompensa da escola, no bom trabalho do professor. Dentro desse panorama todo, né? De organizar a avaliação de desempenho, com tempo, questões pertinentes, autonomia para a escola. Eu acho que precisa passar por isso tudo para haver um ganho mesmo. E eu acho que até um ganho de qualidade de trabalho. (PROFESSOR E, em participação no grupo focal em 10 de dezembro de 2020).

Para Sampaio (2015), a melhoria do desempenho dos servidores embasa o progresso da Administração pública que, por sua vez, conduz a melhor prestação do serviço público ao cidadão. Portanto, se na visão dos entrevistados no Grupo Focal esse processo não traz efetivamente melhorias aos seus desempenhos profissionais, fica explícita a necessidade de se reformularem as ações dos agentes participantes da ADI.

Segundo o documento apresentado na oportunidade pelo Governo Estadual, o "Choque de Gestão" tem com um dos principais pressupostos o atendimento dos interesses do cidadão (MINAS GERAIS, 2013a). Para que isso ocorra, é necessário então seguir os instrumentos da forma adequada, a fim de reduzir a subjetividade, daqueles que integram o processo de avaliação, de forma que a meritocracia seja desenvolvida na administração não apenas como critério de seleção por meio de

concurso público, mas também como meio de proporcionar a capacidade de realização com base no potencial dos indivíduos, respeitando a individualidade de cada um no contexto da organização, dentro do que se entende como igualdade (BARBOSA, 1996).

Sendo assim, no próximo capítulo será abordado o Plano de Ação Educacional cujo o objetivo é minimizar os erros ocorridos no processo de Avaliação de Desempenho Individual desde o início do período de estudo desta pesquisa, buscando a melhoria do desempenho dos servidores e conseqüentemente da qualidade dos serviços prestados à comunidade escolar. É de suma importância que todos os aspectos intervenientes na avaliação de desempenho aqui elencados sejam levados em consideração para que se possa construir um plano de ação eficiente. Em vista disso, entendimento do processo de ADI por parte de todos os segmentos de servidores da escola, incluindo os designados; preparação da comissão de avaliação para conduzir o processo; melhor administração das etapas de avaliação e organização do *feedback* aos servidores serão ações necessárias para contribuir para um processo de avaliação eficiente na instituição de ensino alvo do estudo.

4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: ESTRATÉGIAS PARA UMA GESTÃO DO DESEMPENHO EFICIENTE

Depois de apresentar e analisar as diversas dificuldades existentes no processo de Avaliação de Desempenho Individual na instituição de ensino alvo desta pesquisa à luz do referencial teórico, neste quarto capítulo é apresentado o Plano de Ação Educacional, cujo objetivo é traçar estratégias em busca do aprimoramento do processo interno de avaliação de desempenho por competências que impliquem mudança efetiva dos hábitos atualmente existentes, desenvolvimento individual e institucional, ampliação dos conhecimentos e qualificação do servidor, e alcance dos demais objetivos do processo de ADI.

A análise das respostas do questionário de evidências e da entrevista do Grupo Focal realizada com os membros da comissão de avaliação de desempenho permitiram verificar que na escola estudada, apesar de muitos pensamentos diferentes no que tange à avaliação de desempenho, foi verificado que por parte da maioria há algum tipo de insatisfação. Neste sentido, fica clara a importância de uma padronização nos procedimentos e ideias que devem ser levados em consideração para o sucesso dessas ações, sendo primordial para isso o conhecimento integral do processo. A implementação da avaliação de desempenho pressupõe o domínio das ferramentas do processo pelos atores envolvidos, isto é, os avaliadores (gestores e membros de comissão de avaliação) e servidores avaliados.

Não foram observados grandes resultados práticos vindos da avaliação de desempenho, o que demonstra a falta de eficiência no processo interno desta instituição, sendo a avaliação considerada por sua maioria como uma mera burocracia, não passando de preenchimento de formulários e alimentação de sistema. Fica nítido que a avaliação de desempenho pouco contribui para o desenvolvimento profissional dos servidores avaliados. Notas padronizadas e a dificuldade em se avaliar o desempenho profissional dos pares, por vezes devido ao pouco tempo destinado ao processo ou pela falta de conhecimento do trabalho da comissão de avaliação, acabam por levar todo o processo atual existente ao descrédito por parte dos servidores.

Em contrapartida, a maioria dos servidores entendem a importância da Avaliação de Desempenho Individual para o desenvolvimento profissional da equipe e conseqüentemente para a melhoria da qualidade do ensino. Porém, para que isso

ocorra, a avaliação deve ser compreendida como possibilidade de desenvolvimento decorrente de uma cultura de planejamento e acompanhamento do desempenho, como pensada na sua criação, tendo sim um caráter meritocrático, porém sem esquecer o componente interno à organização, em que o contexto escolar é ponto determinante para se avaliar o profissional.

Segundo Abate (2015), historicamente a cultura da avaliação de desempenho tem como proposta implantar uma “cultura meritocrática” nas instituições, e a meritocracia sugere ser algo extrínseco à organização, algo que deve ser trazido de fora para dentro, porém podemos observar nas evidências deste estudo que é importante para a eficiência do processo que haja um entendimento da meritocracia como algo também intrínseco à organização, já que em toda avaliação ao profissional deve se levar em consideração o contexto ao qual ele é submetido em seu ambiente de trabalho.

Marques (2013) confirma que não é apenas através da legislação que se estabelece um sistema de mérito, é preciso que se desenvolva uma cultura e que essa seja absorvida pelos agentes públicos e pela sociedade. O ato de avaliar e ser avaliado não pode ser limitado aos critérios “engessados” do sistema ao qual pertence, sendo necessário um profundo estudo da realidade local. Neste contexto, o *feedback*, na medida em que analisa o que foi feito durante um ano e permite corrigir o que será feito no próximo, faz-se indispensável para que se entenda a realidade da instituição e assim sejam obtidos resultados práticos de desenvolvimento, saindo da teoria e da mera formalização, para encontrar um caminho mais voltado ao aprimoramento profissional do servidor e da instituição por ele representada, e consequentemente o alcance da eficiência (PINHEIRO, 2018).

Desta forma, devemos buscar meios de se apararem as arestas existentes no processo de ADI entre a equipe gestora, a comissão de avaliação de desempenho e demais profissionais avaliados, para que eles não sejam resistentes ao ato de avaliar e serem avaliados, conduzindo o processo de forma imparcial, minimizando possíveis falhas, trabalhando juntos para o desenvolvimento da equipe e consequentemente para o alcance das metas pactuadas, sejam elas individuais ou coletivas.

A elaboração do PAE deve ter como base ações que visem superar as dificuldades de atuação apresentadas no processo de avaliação de desempenho dos servidores da escola, como notas padronizadas, desestímulo com relação ao processo, desencontros na elaboração do PGDI, dificuldades na condução da ADI,

falta de entendimento do instrumento de avaliação utilizado e ausência de *feedback*. Este plano de ação deverá ser norteado pela busca do conhecimento e desenvolvimento das habilidades essenciais de cada servidor, proporcionando maior desenvolvimento profissional, de forma que isto possa refletir no cumprimento das metas estabelecidas para a instituição.

Assim, para darmos início a essas mudanças de que necessita o processo de Avaliação de Desempenho Individual na escola pesquisada, será realizado num primeiro momento uma capacitação interna cujo objetivo será apresentar a todos os servidores os critérios avaliados, os objetivos da avaliação e a importância de se avaliar e ser avaliado, abordando aspectos práticos da ADI e também situações do cotidiano escolar. Além disso, também se mostra necessária uma ação prática com mudanças nos procedimentos da avaliação que não impliquem descumprimento da legislação vigente, o que fugiria da competência da escola.

Levando-se em consideração as duas ações pontuadas, uma de caráter formativo e outra prática, direcionada a utilização dos instrumentos da avaliação de desempenho, pretende-se desta forma aprimorar o processo interno de Avaliação de Desempenho, conforme será abordado mais profundamente no próximo tópico.

4.1 ENTENDENDO O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL: TREINAMENTO INTERNO

O Choque de Gestão definiu a avaliação de desempenho dos servidores como um “processo sistemático e contínuo de acompanhamento, aferição da aptidão e da capacidade do servidor para o desempenho das atribuições do cargo por ele ocupado” (MINAS GERAIS, 2013a, p. 4). O questionário aplicado demonstrou deficiências nos processos de ADI dos servidores da escola e estas estão relacionadas principalmente à atribuição de nota desvinculada de um processo contínuo de planejamento e acompanhamento do desempenho. Sendo assim, para a efetivação do processo internamente, é importante que todos compreendam não apenas os formulários, mas também os pressupostos da gestão e da avaliação de desempenho por competências.

Ações de capacitação estão previstas na Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos Civis do Estado de Minas Gerais, instituída por meio do Decreto nº 44.205, de 12 de janeiro de 2006, e possui como finalidade a ampliação da profissionalização dos servidores mediante o fomento à participação em ações de

capacitação em áreas e temas de interesse do Estado. Dessa forma, faz-se necessário capacitar tanto os servidores que avaliam quanto os servidores que são avaliados pelos processos de ADI.

Essa ação tem por objetivo promover o treinamento dos servidores na avaliação de desempenho por competências, com um estudo da legislação e dos procedimentos específicos do processo, para atuarem adequadamente na Avaliação de Desempenho Individual, desde o preenchimento do PGDI por parte de todos os servidores até o ato de avaliar os pares por parte da comissão de avaliação de desempenho.

Para tanto, será utilizada a ferramenta 5W2H, que sintetiza a proposta de intervenção para a implementação do treinamento/capacitação. Esta ferramenta atribui responsabilidades e define como o trabalho deverá ser executado. O 5W2H representa as iniciais das palavras em inglês: *why* (por que), *what* (o que), *where* (onde), *when* (quando), *who* (quem), *how* (como) e *how much* (quanto custa). A referida ferramenta administrativa é empregada especialmente para detalhar e padronizar os processos na elaboração de planos de ação, é de cunho basicamente gerencial e busca o fácil entendimento das pessoas envolvidas na ação estratégica através de definição de responsabilidade, métodos, prazos, objetivos e recursos associados (VERGARA, 2006).

O Quadro 2 traz uma síntese do treinamento do processo de ADI de acordo com a ferramenta 5W2H:

Quadro 2 - Síntese para o Treinamento do Processo de ADI

(continua)

What	O quê?	Proposta de Treinamento para Avaliação de Desempenho Individual e acompanhamento das ações.
Why	Por quê?	Devido aos vários entraves evidenciados com a pesquisa realizada e visando dar credibilidade ao processo de avaliação, é necessário que todos os servidores compreendam os seus objetivos e finalidades, sentido em que a formação é essencial para que todos se sintam parte integrante deste processo de desenvolvimento profissional e organizacional.
Where	Onde?	Escola Estadual Pavi.
When	Quando?	No início do ano escolar – Semana de planejamento
Who	Quem?	Servidor da Diretoria de Pessoal (DIPE)/SRE Juiz de Fora, gestor escolar, comissão de avaliação de desempenho e demais servidores da instituição.

Quadro 2 - Síntese para o Treinamento do Processo de ADI

		(conclusão)
How	Como?	<p>Será convidado um servidor da DIPE para realizar o treinamento através de um encontro com equipe gestora, membros da comissão de avaliação e servidores efetivos.</p> <p>O primeiro momento, realizado em fevereiro, será com a presença de todos os servidores com o objetivo de orientar os participantes do processo quanto à legislação vigente, quanto aos objetivos da ADI, os critérios utilizados na avaliação, as etapas do processo e o cronograma de ações. Ainda nessa primeira etapa do PAE será formada a comissão de avaliação de desempenho e serão pactuadas as metas institucionais para a elaboração conjunta do PGDI dos servidores.</p>
How Much	Quanto?	<p>Não há despesas, visto que o treinamento será realizado mediante o uso de materiais e equipamentos da instituição de ensino e o responsável pelo treinamento será um servidor da DIPE da SRE Juiz de Fora responsável pelo setor de Avaliação de Desempenho.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Serão realizadas três ações para implementação do PAE, de maneira que a Ação 1 compreenderá o treinamento para a avaliação de desempenho e ocorrerá na primeira semana do ano escolar, nos dias destinados ao planejamento. O mesmo será organizado pela equipe gestora e contará com a participação de um servidor responsável pelo setor de Avaliação de Desempenho da Diretoria de Pessoal da Superintendência Regional de Ensino de Juiz de Fora. O treinamento terá como base de estudo a Cartilha da Avaliação de Desempenho (JUIZ DE FORA, 2017), produzida em conjunto pelas equipes do Setor de Avaliação de Desempenho das SRE de Juiz de Fora e de Conselheiro Lafaiete, e cujo conteúdo abordará os seguintes tópicos:

- a) o que é a Avaliação de Desempenho?;
- b) a Avaliação de Desempenho Individual (ADI);
- c) a importância do acompanhamento do servidor durante a avaliação de desempenho;
- d) o que é o Plano de Gestão de Desempenho Individual (PGDI)?;
- e) trabalhando com os resultados da ADI.

A Figura 3 apresenta a Cartilha da Avaliação de Desempenho:

Figura 3 - Cartilha de Avaliação de Desempenho elaborada pela SRE Juiz de Fora e SRE Conselheiro Lafaiete



Fonte: Juiz de Fora (2017).

No primeiro tópico do treinamento, será abordada a teoria da avaliação de desempenho para que os servidores possam conhecer toda a história do processo de ADI, seu surgimento, importância da avaliação, como funciona o processo e quais os critérios utilizados.

Em seguida, será abordada a legislação vigente no que diz respeito à Avaliação de Desempenho Individual na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, com destaque para as etapas do processo, quem faz a avaliação e como é a composição da Comissão de Avaliação, tempo mínimo de efetivo exercício para ser avaliado, a entrevista na avaliação de desempenho etc.

No terceiro tópico da capacitação, será apresentada a importância do acompanhamento do servidor durante a avaliação de desempenho, em que se destaca a ação da chefia imediata no acompanhamento das metas e ações acordadas no início do período avaliativo, e versa sobre como serão realizadas as notificações dos resultados, como elas ocorrem e em que momento.

No quarto tópico do treinamento, serão abordadas a elaboração do PGDI, a importância de um desenvolvimento coletivo do plano, tendo como referencial o contexto escolar, e as metas e ações institucionais.

Como último ponto do treinamento para a avaliação de desempenho, a equipe gestora fará uma exposição sobre a utilização dos resultados das ADI, a importância do *feedback* aos servidores avaliados e como utilizar esse recurso para o desenvolvimento do profissional e a melhoria da qualidade do ensino na unidade escolar.

Esta primeira ação irá suprir a deficiência de conhecimento dos procedimentos por parte dos servidores integrantes do processo de ADI, de maneira que todo o processo de avaliação de desempenho será passado aos servidores, descrevendo todas as etapas e destacando a importância de cada uma delas.

4.2 A PRÁTICA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: OTIMIZANDO O PROCESSO DE ADI

Após o treinamento inicial, em que se buscará sanar todas as dúvidas dos servidores da instituição de ensino sobre o processo de Avaliação de Desempenho Individual, minimizando o problema da falta de conhecimento do processo avaliativo, será formada a Comissão de Avaliação de Desempenho, organizado o cronograma de ações pertinentes à ADI e pactuadas as metas institucionais que subsidiarão a elaboração do Plano de Gestão de Desempenho Individual dos servidores da escola.

Finalizando a primeira ação do PAE, será enfatizada a elaboração do PGDI de maneira compartilhada, que servirá de base para o acompanhamento do desempenho dos servidores durante o ano letivo, em que metas individuais e coletivas serão alinhadas por servidores e equipe gestora a fim de que o resultado final do processo seja satisfatório para o desenvolvimento profissional dos servidores bem como para a melhoria na qualidade do serviço educacional oferecido pela instituição de ensino. O Plano de Gestão de Desempenho Individual deve ser discutido e construído de acordo com a realidade da escola, o que nos leva à promoção de uma avaliação mais eficaz.

No Plano de Gestão de Desempenho Individual, o servidor deverá elencar as qualidades que contribuem para o seu desempenho satisfatório, as dificuldades que podem interferir no seu desempenho e ainda as condições de trabalho na unidade. Em seguida, serão traçadas as metas e ações utilizadas para se alcançarem os

objetivos propostos, lembrando que essas metas deverão estar de acordo com as metas da estabelecidas em grupo.

A construção coletiva do PDGI ocorrerá em pequenos grupos de trabalho visando otimizar o tempo, já que a morosidade do processo foi um dos pontos negativos enfatizados pelos servidores entrevistados na pesquisa, o que vinha a dificultar a elaboração do plano de maneira colaborativa. O grupo 1 será composto pelos Auxiliares Técnicos da Educação Básica (ATB); grupo 2, composto pelos Especialistas da Educação Básica (EEB) – Supervisão Escolar; grupo 3 serão dos Professores da Educação Básica (PEB) – Linguagens (Língua Portuguesa, Língua Inglesa, Artes, Educação Física); Grupo 4, composto pelos professores PEB – Matemática; Grupo 5, composto pelos Professores PEB – Ciências da Natureza (Química, Física e Biologia/Ciências); e Grupo 6, de Professores PEB – Ciências Humanas (História, Geografia, Filosofia e Sociologia).

Acreditamos que dessa forma a gestão escolar poderá apresentar as metas e objetivos institucionais pactuados com a Secretaria de Estado de Educação e acordá-los com cada servidor de acordo com sua área de atuação, ficando dessa forma mais ágil o processo e mais próximo da realidade da instituição e dos servidores. Destaca-se que não foram incluídos nessa etapa os servidores Auxiliares de Serviços da Educação Básica, já que a escola não possui servidores efetivos neste cargo, o que de acordo com a atual legislação impede que os servidores designados/contratados sejam avaliados neste processo.

A Ação 2 deste Plano de Ação Educacional compreende o segundo momento do processo de Avaliação de Desempenho Individual, que deverá ocorrer ao final do primeiro semestre do ano letivo e será realizado entre os membros da comissão de avaliação e os pequenos grupos separados pelas áreas de conhecimento destacadas anteriormente, em que será feito o primeiro acompanhamento do PGDI e alinhamentos das metas. Mais uma vez, a opção por separar este encontro em pequenos grupos seria para minimizar alguns dos problemas levantados pelos servidores, que seriam a falta de tempo para se discutirem as metas e a demora do acompanhamento individualizado com cada avaliado, o que acaba eliminando esta parte importante da avaliação de desempenho, levando muitas vezes o servidor à repetição do seu PGDI a cada acompanhamento e conseqüentemente ano após ano. Neste momento, deverá ser analisado se as metas pactuadas no início do ano escolar vêm sendo cumpridas no decorrer do primeiro semestre e, caso haja alguma

divergência nas ações individuais e coletivas, a comissão de avaliação deverá traçar novas estratégias que auxiliem os servidores no cumprimento das ações elencadas no primeiro encontro.

A Ação 3 do PAE deverá ocorrer ao final do ano letivo, de maneira que a comissão de avaliação deverá se reunir para finalizar o processo de avaliação de desempenho individual analisando o cumprimento das metas pactuadas no início do ano. Nessa etapa, os membros da Comissão de Avaliação de Desempenho acompanham cada critério composto na ADI: Critério I - Desenvolvimento Profissional (15 pontos); Critério II - Relacionamento Interpessoal (15 pontos); Critério III - Compromissos Profissional e Institucional (20 pontos); e Critério IV - Habilidades Técnicas e Profissionais (50 pontos), conforme estabelecido no Termo de Avaliação – Parte II, dos Anexos da Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 7.110 (MINAS GERAIS, 2009a).

Após essa ação, a comissão de avaliação deverá novamente se reunir em pequenos grupos com o propósito de realizar o *feedback* dos resultados gerais aos servidores avaliados. Neste momento, as notas individuais não serão apresentadas ao grupo, somente serão levantados os casos comuns a cada área de conhecimento para que a equipe possa tratar de maneira coletiva os pontos positivos e negativos ocorridos no decorrer do ano escolar com a finalidade de que se possa buscar ações coletivas que tragam melhoria à qualidade do ensino ofertado. As notas das avaliações serão passadas de forma particular e individualizada a cada servidor interessado.

O alinhamento de cada ação deste processo é de suma importância para o sucesso da Avaliação de Desempenho Individual e para que se tenha efetividade na avaliação, levando ao desenvolvimento profissional do servidor e à melhoria da qualidade do ensino na instituição. Não se avalia sem planejamento, sem metas a serem cumpridas e sem *feedback* aos envolvidos no processo. Desta forma, espera-se que este Plano de Ação Educacional possa contribuir para minimizar os problemas e melhorar a condução do processo de avaliação de desempenho na escola pesquisada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A percepção dos servidores da escola alvo do estudo sobre o processo de Avaliação de Desempenho Individual (ADI), na escola alvo deste estudo, foi o ponto de partida utilizado por este pesquisador para entender o processo atual e traçar estratégias para a melhoria das ações que a compõem. O objetivo desta dissertação foi entender o processo de avaliação dos servidores, processo este obrigatório para os servidores efetivos do quadro do magistério e administrativo do Estado de Minas Gerais, buscando compreender a visão deles no que concerne aos critérios utilizados na ADI. Desta maneira, o caminho adotado, partiu da descrição do processo de Avaliação de Desempenho Individual no âmbito da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais passando para a análise de sua utilização na que constitui como campo de estudo; considerou as análises da percepção dos servidores avaliados acerca da ADI, bem como a condução do processo por parte da Comissão de Avaliação; e propõe práticas que podem ser adotadas pelos membros da Comissão de Avaliação de Desempenho da escola visando tornar o processo mais efetivo.

Assim, no Capítulo 1, além da apresentação da situação problema e dos objetivos da pesquisa, pudemos conhecer um pouco da instituição de ensino na qual ocorreu o estudo de caso e apontar a necessidade da pesquisa através da percepção dos servidores sobre todo o processo de Avaliação de Desempenho Individual na referida escola, já que assumimos como hipótese que a avaliação de desempenho causava certo desconforto aos servidores avaliados pelo desconhecimento do processo, o que viria levar a disfunções de avaliação de desempenho, demonstrando um desencontro entre o objetivo institucional da ADI e a efetividade do processo na busca por desenvolvimento profissional e melhoria da qualidade do ensino. Neste momento, começou a se desenhar o Plano de Ação Educacional desta pesquisa, em que pude observar que nosso processo de avaliação de desempenho possuía falhas principalmente por desconhecimento das etapas a serem realizadas, já que não havia nenhum tipo de capacitação tanto para a equipe gestora quanto para os demais servidores da escola.

No Capítulo 2 apresentamos o contexto histórico da avaliação de desempenho e a descrição das etapas do processo, destacando a avaliação como importante instrumento para qualificar a atuação dos servidores, os seus objetivos e a sua relação com a estabilidade do servidor. Foi descrita a implantação da Avaliação de

Desempenho Individual em Minas Gerais no Choque de Gestão, a responsabilidade, o uso e os tipos de Avaliação de Desempenho e os entraves existentes na escola pesquisada, como a falta de capacitação e *feedback*, notas elevadas e o descrédito do processo, bem como a dificuldade de avaliar e ser avaliado.

Sendo assim, utilizou-se uma pesquisa qualitativa na instituição na qual este pesquisador encontra-se como gestor escolar desde 2016, instituição esta que conta com 22 servidores efetivos, os quais possuem em média 12 anos de serviço na SEE/MG, sendo 6 deles como servidores efetivos, o que me parece um tempo razoável para que todos pudessem adquirir conhecimento de todo o processo de ADI. Aqui ficou mais uma vez evidenciado que, estando em média metade de sua carreira como servidor efetivo e sendo assim avaliado pelo processo de ADI, há a necessidade de uma capacitação para que os servidores passem a ter o conhecimento necessário para que a Avaliação de Desempenho Individual passe a ser uma ferramenta para o desenvolvimento profissional dos servidores avaliados.

Foram organizadas as notas de cada critério avaliado, desenvolvimento profissional, relacionamento interpessoal, compromissos profissional e institucional e habilidades técnicas e profissionais, dos anos de 2016 a 2019, e foi realizado estudo comparativo ano a ano das médias das notas. Foi ainda aplicado um questionário para coletar evidências que corroborassem a percepção de que se existiam falhas pontuais no processo de avaliação de desempenho, o que ficou confirmado na análise dos dados deste instrumento.

Nas primeiras evidências, pudemos observar que no período avaliado não houveram mudanças significativas nas notas atribuídas aos itens que compõe os critérios considerados na Avaliação de Desempenho Individual, o que nos levou a crer que as notas veem se repetindo ano a ano, havendo pouca variação das mesmas. Enquanto servidor não participante do processo de avaliação, não refletia sobre o ato de ser avaliado na ADI, portanto esses erros de avaliação não eram por mim percebidos, já que pela falta de conhecimento do processo o servidor acaba se preocupando apenas com o resultado final da nota. Estando na gestão escolar, passo a ter uma percepção mais aprofundada da ADI, porém ainda assim a falta de organização das etapas que compõem a avaliação não nos permitia realizar o processo da maneira mais efetiva, o que nos levava a repetição das notas em vários critérios.

Através das respostas obtidas com a aplicação dos questionários, foi observado que, dos 22 servidores respondentes, 18 deles afirmaram conhecer parcialmente o processo de ADI e 14 conhecem parcialmente os critérios utilizados na avaliação de desempenho, isso nos mostrou que a falta de conhecimento do processo, e em consequência disso dos critérios avaliados, cria um descrédito na efetividade da Avaliação de Desempenho junto aos servidores da escola. Porém, a partir dos estudos realizados sobre a ADI, pude observar que, para que se obtenham os resultados esperados no processo de avaliar os servidores, seria necessário inicialmente apresentar o processo como um todo, desde os instrumentos utilizados na avaliação, passando pelos critérios avaliados e os impactos da ADI na melhoria da qualidade da atuação dos profissionais da escola, e foi isso o proposto no Plano de Ação Educacional desta pesquisa em sua primeira ação, capacitar os servidores para tornar o processo fiel a sua proposta institucional.

Com relação ao nível de concordância, 20 servidores não concordam totalmente com os critérios do processo de avaliação. Já quando se aborda o tema “contexto escolar”, 14 servidores respondentes do questionário acreditam que o processo leva em consideração apenas em alguns pontos a realidade da escola, já outros 6 servidores acreditam que os critérios estão totalmente desconexos da realidade escolar. O desconforto dos servidores, participantes desta pesquisa, em relação aos critérios de avaliação, ficou claro neste ponto do questionário, onde consideraram que, tais critérios, estão fora do contexto escolar encontrado nas instituições de ensino públicas levando ao constante embate sobre ser incoerente avaliar o servidor sobre aspectos que em muitas das vezes escapam do controle das ações escolares, como por exemplo o critério ao qual o servidor é avaliado segundo os resultados das avaliações externas, pois, sabe-se que esse resultado positivo não depende exclusivamente da atuação do profissional da escola. Outra situação incoerente se dá quando o servidor é avaliado por sua participação em cursos de capacitação oferecidos pelo sistema sem que essa oferta, por parte do Estado, ocorra.

A falta de capacitação dos servidores da escola é constatada quando 20 dos 22 respondentes afirmaram que nunca passaram por capacitação para conhecimento da Avaliação de Desempenho Individual, seja por parte da SEE/SRE ou por parte dos gestores escolares, o que explica a falta de conhecimento do processo. Este fato também pode explicar a dificuldade em se formar a Comissão de Avaliação de

Desempenho, já que 14 servidores nunca fizeram parte da comissão por dificuldades em avaliar seus pares.

Essas evidências confirmam a necessidade da capacitação dos servidores sugeridas no Plano de Ação, aqui descrito, já que não existe avaliação fidedigna sem se conhecer o que será avaliado, nem tampouco haverá comprometimento com uma melhora no seu desenvolvimento profissional sem que o servidor saiba qual ação deve realizar para ter uma atuação profissional satisfatória. Em 9 anos como servidor efetivo e a 6 anos na gestão escolar, não nos foi ofertada por parte da SEE/SRE nenhum tipo de capacitação, seja para uma simples apresentação do processo de ADI ou para utilização dos instrumentos de avaliação.

Ainda sobre as evidências levantadas na pesquisa, 12 dos 22 servidores alegam construir seu PGDI – Plano de Gestão de Desempenho Individual – de maneira coletiva com a equipe gestora e acreditam que a Comissão de Avaliação faz o acompanhamento desse plano, porém os 10 restantes não compartilham desse pensamento, ou seja, este pode ser um dos fatores que levem a um possível desencontro entre as metas individuais dos servidores e com as metas institucionais pactuadas com a Secretaria de Estado de Educação. Durante meus dois anos como servidor efetivo da Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais, ou seja, antes de me tornar gestor escolar, não realizei a construção de PGDI de forma coletiva em nenhuma das oportunidades em que fui avaliado. Ao me tornar gestor, nos últimos quatro anos considerados nesta pesquisa, não foi realizada por parte da gestão atual da escola estudada, nenhum tipo de ação efetiva voltada à construção coletiva do PGDI entre servidores e equipe gestora. Neste contexto, passei a enxergar a dificuldade de realização desta etapa do processo de Avaliação de Desempenho Individual, já que as demandas impostas aos servidores e equipe gestora durante todo o ano letivo nos leva a buscar a celeridade do processo no intuito de cumprir o cronograma anual da ADI. A ação de construção coletiva do PGDI em pequenos grupos de trabalho divididos por área de atuação proposta nesta pesquisa vem tentar sanar um dos pontos dificultadores para se concluir o processo de avaliação de maneira satisfatória e efetiva.

Com relação ao *feedback* da avaliação de desempenho, 14 servidores afirmaram que receberam o retorno do resultado após o término do processo de ADI por parte da Comissão de Avaliação e em sua grande maioria os servidores afirmaram que essa ação contribuiu para a melhoria no seu desempenho profissional. Os

servidores que alegaram não terem recebido *feedback* acreditam ser importante receber esse retorno por parte dos membros da comissão para melhoria do seu desempenho profissional. Apesar do reconhecimento da importância desta informação, tanto por parte dos servidores quanto por parte desta gestão, é importante ressaltar que ela ocorre somente com a apresentação da nota do servidor para que o mesmo tenha a ciência do resultado. E, como na maioria das vezes os resultados são satisfatórios, não existe o interesse do servidor em saber o porquê de possíveis descontos na nota. Talvez por essa razão parte dos servidores afirmaram não terem recebido o *feedback* de suas avaliações, já que se entende por *feedback* o retorno sobre as suas ações no decorrer do ano escolar e não apenas ser informado da nota. Esta é mais uma etapa do processo que a comissão de avaliação encontra dificuldade em cumprir devido à escassez de tempo para cumprir o cronograma da ADI divulgado anualmente pela Secretaria de Educação.

Na questão que avaliou a importância da avaliação de desempenho, 18 servidores respondentes, dos 22 efetivos participantes, afirmaram que a ADI contribuiu para a melhoria do seu desempenho profissional, o que confirma a importância de uma ação efetiva junto aos servidores da escola para a melhoria da condução do processo de avaliação dos servidores por parte da equipe gestora e comissão de avaliação de desempenho. Considerando que o processo atual de avaliação de desempenho desta escola possui diversos entraves para que seja efetivo em suas ações e ainda assim há um reconhecimento por parte dos servidores de que este processo na forma em que vem sendo conduzido impõe melhorias em sua atuação profissional, fica claro para este pesquisador que a implantação do Plano de Ação Educacional aqui descrito irá tornar ainda mais eficaz a Avaliação de Desempenho Individual da escola em questão.

No Capítulo 3, foi apresentado o referencial teórico, definindo a administração pública brasileira, os princípios e a evolução da administração pública, trazendo à discussão temas importantes para o entendimento do processo de avaliação de desempenho dos servidores públicos, como as organizações institucionais, a burocracia, meritocracia e *accountability* (responsabilização). As bases gerais da teoria da avaliação de desempenho e as formas de avaliação também foram pontos importantes abordados neste capítulo. A metodologia foi apresentada, mediante estudo de caso, com pesquisa bibliográfica e uso de Grupo Focal, que foi aplicado

aos membros comissão de avaliação de desempenho da escola, sendo ainda apresentados os resultados obtidos.

O Grupo Focal com 6 servidores efetivos participantes da Comissão de Avaliação de Desempenho Individual foi uma escolha proposital já que estes servidores possuíam uma maior experiência no processo, o que se mostrava importante para que fossem levantados dados mais fidedignos do processo interno e o cruzamento com os dados do questionário de evidências pudesse trazer informações pertinentes ao melhoramento da Avaliação de Desempenho Individual na instituição.

A análise do GF foi apresentada dividida em dois momentos, primeiramente fazendo um balanço da ADI no processo interno, trazendo a relação dos objetivos propostos pela SEE e a realidade da escola, destacando as limitações do processo, e em seguida levantando propostas de adequação na abordagem do processo de ADI e possíveis mudanças na avaliação de desempenho dos servidores a nível de Secretaria de Estado de Educação.

Com base no balanço do processo de Avaliação de Desempenho Individual por parte dos servidores entrevistados ficou constatado que existem diversos pontos que limitam a eficácia do processo. A burocracia para a conclusão das etapas gera uma morosidade na ADI, fazendo com que tanto servidores avaliados quanto comissão de avaliação apenas cumpram as formalidades existentes, como preenchimento de PGDI e atendimento ao cronograma anual de avaliação, não tendo consequências práticas com relação às notas atribuídas aos servidores, sejam elas positivas ou negativas.

Os servidores veem os critérios avaliados na ADI como subjetivos e incoerentes, divergentes da realidade do contexto escolar, levando a uma responsabilização unilateral sobre os resultados obtidos pela escola, principalmente os critérios que tratam de ações que envolvem outros membros da comunidade escolar, bem como o próprio governo estadual através da Secretaria de Estado de Educação. A participação em cursos de capacitação que deveriam ser ofertados pelo governo, apresentação de resultados aos pais ou responsáveis em reuniões com baixa participação da família ou a obtenção de bons resultados em avaliações externas que são impactadas por diversos outros fatores socioeconômicos deveriam ser mais bem contextualizadas no instrumento de avaliação.

Ainda sobre os critérios, fica claro entre os servidores que o instrumento de avaliação, que foi criado pela Secretaria de Estado de Educação sem ter sido debatido

entre os profissionais da educação, tira a autonomia da escola em relativizar suas ações no que diz respeito ao processo de avaliação do servidor, o que traz um grande desconforto quando o assunto é a avaliação de desempenho *versus* o desempenho do aluno. Neste ponto é crucial refletirmos sobre a responsabilização acerca dos resultados das escolas sem ao menos se ter um conhecimento prévio da realidade de cada instituição. Não me parece coerente utilizar um mesmo instrumento para avaliar servidores com realidades educacionais diferentes. Uma escola de zona rural, por exemplo, possui demandas muitas vezes diferentes de uma escola de zona urbana, ou até mesmo escolas de zona urbana localizadas em regiões de periferia apresentam contextos diferentes de escolas localizadas em regiões centrais. Sendo assim, a atuação profissional do servidor é influenciada diretamente pela realidade que ele encontra no contexto escolar e pelas dificuldades que lhes são apresentadas, sejam elas de estrutura física, pedagógica ou até mesmo socioeconômicas. Portanto, pensar em um instrumento de avaliação que condiz com a realidade encontrada pelos servidores me parece ser de extrema importância para uma avaliação de desempenho justa e eficiente.

Um ponto importante dos achados foi a falta de conhecimento de como funciona o processo de Avaliação de Desempenho Individual por parte dos servidores da escola, ou seja, esta falta de treinamento/capacitação para a realização da ADI leva a diversos erros de avaliação, como generalização ou média padrão das notas; complacência ou rigor excessivo por parte de quem avalia; erros de fadiga devido ao grande número de avaliações que devem ser feitas; avaliações congeladas ou subjetivismo nas notas. Sem levar em consideração que a falta de tempo por parte dos servidores para se concluir o processo leva a um reducionismo na avaliação de desempenho. Em virtude de todas essas dificuldades fica difícil identificar um caráter formativo ou meramente punitivo para a avaliação de desempenho docente.

Com relação às propostas apresentadas pelos servidores no Grupo Focal, que estariam sob responsabilidade da gestão escolar, destacam-se a capacitação dos servidores da escola, sejam eles membros da comissão de avaliação de desempenho ou não, a elaboração conjunta do PGDI e uma melhor administração do momento utilizado ao *feedback* dos resultados, com os servidores separados em pequenos grupos para otimizar o tempo. A partir destas informações, foi pensado o Plano de Ação Educacional para uma amenização dos problemas evidenciados no questionário e constatados no grupo focal, onde destacamos, ser imprescindível, a capacitação

dos servidores e organização das demais etapas do processo de ADI com intuito de torná-lo produtivo e não apenas cumprimento de formalidades que não trazem benefícios aos servidores e à qualidade do ensino na instituição.

Algumas das propostas apresentadas pelos servidores não são de responsabilidade da equipe gestora, já que seriam mudanças vindas da Secretaria de Estado de Educação. Estender o público-alvo da avaliação de desempenho a todos os servidores da escola, independente da situação funcional dos mesmos, desfazendo a distinção entre efetivos e designados; alterar o processo de formação da comissão de avaliação de desempenho reduzindo o tempo de mandato e impossibilitando a recondução dos membros até que todos possam vivenciar a experiência de avaliar seus pares, facilitando assim a formação da comissão e diminuindo a sobrecarga de trabalho deles; reformulação dos critérios de avaliação dando autonomia às escolas para que criassem critérios complementares que dialoguem com o contexto escolar; e a volta do prêmio por produtividade aos servidores avaliados são políticas públicas de estado que fogem das atribuições dos gestores escolares, sendo necessário um debate muito mais amplo para que se chegue a soluções efetivas no que diz respeito aos resultados esperados pelo processo de avaliação docente. A Avaliação de Desempenho Individual da maneira na qual foi implantada, sem uma discussão com os principais interessados no processo, dificilmente seria formulada abordando todos os pontos pertinentes ao cotidiano escolar. Para que sejam atendidas todas as demandas elencadas pelos servidores no grupo focal, a Secretaria de Estado de Educação deveria abrir essa discussão entre governo e servidores.

Entendendo que o processo de ADI nesta escola não vem obtendo resultados práticos, demonstrando ser ineficaz, está claro que a avaliação de desempenho nos moldes atuais não tem contribuído para o desenvolvimento profissional dos servidores avaliados. Os diversos erros de avaliação (generalização ou média nas notas; complacência por parte da comissão de avaliação; avaliações congeladas ou subjetivismo) levaram o processo atual à desconfiança por parte dos servidores, mesmo com a maioria entendendo ser um processo de extrema importância para o desenvolvimento profissional da equipe, como constatado no questionário aplicado.

Levando em consideração os achados de pesquisa que emergiram do grupo focal, onde, diante da análise de todo o processo vivenciado na escola pesquisada, tanto como servidor quanto gestor, pude chegar à elaboração do Plano de Ação Educacional exposto no Capítulo 4 deste estudo, que consistiu como possibilidade

para amenização dos entraves da ADI nessa instituição com a implantação de uma ação formativa (capacitação dos servidores) e uma ação prática dividida em dois momentos (acompanhamento do PGDI e *feedback*). O objetivo do PAE é buscar a melhoria do processo interno de Avaliação de Desempenho Individual da escola alvo, o que levará a um possível desenvolvimento individual dos servidores e assim uma melhoria na qualidade do ensino, atendendo assim aos objetivos institucionais da avaliação de desempenho docente. A capacitação dos servidores bem como o cumprimento das etapas da ADI em pequenos grupos separados por área de conhecimento serão as principais ações do PAE para tentar diminuir as diversas condições limitantes para o sucesso do processo.

É importante ressaltar que essas ações não pretendem dirimir todos os entraves e problemas da avaliação e sim colaborar para minimizá-los. Espera-se que as dificuldades levantadas, como o desconhecimento do processo de ADI, a descontextualização do instrumento de avaliação e a falta de tempo para realização do processo possam servir de ponto de partida para novos estudos sobre gestão e avaliação de desempenho. Estes estudos são oportunidades para se refletir sobre a melhoria do serviço público, bem como a melhoria no desempenho dos servidores das escolas estaduais.

Deve se pensar em avaliação não apenas como mais um procedimento burocrático existente no âmbito escolar, mas sim como um instrumento contínuo de desenvolvimento que viabilize a busca e melhoria dos resultados institucionais. Para que essas proposições se tornem uma realidade, a participação e o comprometimento de todos é fundamental para se construírem novos hábitos. Todavia, há de se lembrar também que muitas dessas mudanças deveriam ocorrer a nível de legislação junto à Secretaria de Estado de Educação, portanto é de extrema importância que estudos como este alcancem os setores responsáveis pela ADI no governo estadual para que possam ser discutidas essas ações com os servidores interessados e que seja levado em consideração o contexto socioeconômico ao qual se encontram as escolas.

Penso que com a experiência investigativa descrita nesta dissertação, seja possível reabrir este debate sobre a efetividade do processo de Avaliação de Desempenho Individual - ADI, não apenas na instituição de ensino alvo deste estudo, mas também em todo o sistema educacional mineiro a partir da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, buscando dirimir os entraves no processo,

principalmente os que esta pesquisa não conseguiu abarcar, dando maior credibilidade ao processo junto aos servidores estaduais.

REFERÊNCIAS

ABATE, P. B. N. B. **A implantação da avaliação de desempenho por competências na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais no ano de 2014**. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2015.

ARAUJO, L. C. G. **Gestão de Pessoas** – Estratégia e Integração Organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

AUGUSTO, M. H. A valorização dos professores da educação básica e as políticas de responsabilização: o que há de novo no plano nacional de educação? **Cadernos Cedes**, Campinas, v. 35, n. 97, p. 535-552, set-dez, 2015.

BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia**. São Paulo: Editora FGV, 2003.

BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é o desempenho no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, ano 47, v. 120, n. 3, set-dez 1996.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 12 mar. 2019.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Câmara dos Deputados; Senado Federal, 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm. Acesso em: 12 mar. 2019.

CAMPANTE, R. G. O patrimonialismo em Faoro e Weber e a sociologia brasileira. **Dados** – Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p. 153-193, 2003.

CARVALHO, E. J. G. Reestruturação produtiva, reforma administrativa do estado e gestão da educação. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 30, n. 109, p. 1139-1166, set./dez. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/ZGGyM6f38D4xDHgWMK8Cp3f/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 7 set. 2020.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

DUTRA, D. A habilidade de dar e receber *feedback*. [Entrevista], **Gestão e Desenvolvimento**, [s. l.], 2012. Disponível em: http://www.denizedutra.com.br/artigos/2012/2012_entrevista_rh_com_feedback.pdf. Acesso em: 2 fev. 2021.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, K. C. D. Participação e gestão para cidadania: experiências em reuniões de Comitê Regional em Minas Gerais. **Revista NAU Social**, Salvador, v. 4, n. 7, p. 28-40, 2014. Disponível em: www.sindesp.org/download3?codigo=9. Acesso em: 4 out. 2019.

GUI, R. T. Grupo focal em pesquisa qualitativa aplicada: intersubjetividade e construção de sentido. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 3, n. 1, jun. 2003.

HOTT, M. B. **Avaliação de Desempenho Individual (ADI) dos diretores das escolas estaduais da Superintendência Regional de Ensino de Caratinga: dificuldades e possibilidades**. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018.

JUIZ DE FORA. Superintendência Regional de Ensino. **Cartilha da Avaliação de Desempenho**. Juiz de Fora: SRE, 2017. Disponível em: <http://srejuizdefora.educacao.mg.gov.br/images/Dipe/Cartilha-da-Avaliao-de-Desempenho.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2019.

KETTL, D. F. A revolução global: reforma da administração do setor público. *In*: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 6. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p. 75-122.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**, [s. l.], v. 22, n. 140, 1932.

MARQUES, C. A. M. **Meritocracia na administração pública: reflexões legais e gerenciais de sua aplicabilidade no Brasil**. Santarcangelo di Romagna, Itália: Diritto, 2013. Disponível em: <http://w.diritto.it/docs/35111-meritocracia-na-administra-o-p-blica-reflex-es- legais-e-gerenciais-de-sua-aplicabilidade-no-brasil>. Acesso em: 5 maio 2021.

MATTOS, I. L. **Problemas no processo de avaliação de desempenho**. 2003. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Psicologia) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, DF, 2003.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2008.

MINAS GERAIS. **Decreto de Lei nº 44.559 de 29 de junho de 2007**. Regulamenta o estágio probatório e a Avaliação de Desempenho Individual do servidor estável ocupante de cargo efetivo do detentor de função pública da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa, 2007. Disponível em:

http://www.fazenda.mg.gov.br/servidores/desempenho/adi/legislacao/decreto_44559_atual.zip. Acesso em: 27 ago. 2019.

MINAS GERAIS. Decreto de Lei nº 45.851 de 28 de dezembro de 2011.

Regulamenta o estágio probatório e a avaliação especial de desempenho do servidor público civil ocupante de cargo de provimento efetivo em virtude de aprovação em concurso público da administração pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa, 2011. Disponível em:

http://www.fazenda.mg.gov.br/servidores/desempenho/aed/legislacao/decreto_45851.zip. Acesso em: 27 ago. 2019.

MINAS GERAIS. Lei 15.293 de 05/08/2004. Institui as carreiras dos Profissionais de Educação Básica do Estado. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa, 2004.

Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=lei&num=15293&ano=2004>. Acesso em: 10 out. 2019.

MINAS GERAIS. Lei Complementar nº 71/2003 de 30/07/2003. Institui a Avaliação Periódica de Desempenho Individual, disciplina a perda de cargo público e de função pública por insuficiência de desempenho do servidor público estável e do detentor de função pública na administração pública direta, autárquica e fundacional do poder executivo e dá outras providências. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa, 2003.

Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/mg/lei-complementar-n-71-2003-minas-gerais-institui-a-avaliacao-periodica-de-desempenho-individual-disciplina-a-perda-de-cargo-publico-e-de-funcao-publica-por-insuficiencia-de-desempenho-do-servidor-publico-estavel-e-do-detentor-de-funcao-publica-na-administracao-publica-direta-autarquica-e-fundacional-do-poder-executivo-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 10 out. 2019.

MINAS GERAIS. Programa Mineiro de Empreendedorismo e Gestão para Resultados Municipais. Avaliação de Desempenho. Belo Horizonte: Governo do Estado, 2013a. Disponível em:

<http://conversandosobregestao.mg.gov.br/images/cartilhas/10.%20Avaliacao%20de%20Desempenho.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2019.

MINAS GERAIS. Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 7.110 de 06 de julho de 2009. Define metodologia de Avaliação de Desempenho Individual – ADI – e Avaliação Especial de Desempenho – AED – dos servidores em exercício na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Belo Horizonte: SEPLAG; SEE, 2009a. Disponível em:

https://srebarbacena.educacao.mg.gov.br/images/DIPE/DIGEP/Arquivos/Priscila/Resolucao-SEPLAG-SEE-7110-2009-_AD_.pdf. Acesso em: 27 ago. 2019.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. Formação de Gestores Escolares - Módulo III. Gestão de Pessoas. Caderno de Estudos Unidade 2. Belo Horizonte: SEE, 2019.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. Termo de Avaliação – Parte II – Anexo XIX – Instrumento de Avaliação. Belo Horizonte: SEE, 2009b. Disponível em:

<https://srebarbacena.educacao.mg.gov.br/images/DIPE/DIGEP/Arquivos/Priscila/Instrumento-de-Avaliacao---Res-7110.xls>. Acesso em: 27 ago. 2019.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado**: uma estratégia para o desenvolvimento sustentável 2000-2003. Belo Horizonte: SEPLAG, 1999. Disponível em: https://www.almg.gov.br/export/sites/default/acompanhe/planejamento_orcamento_publico/pmdi/pmdi/2003/documentos/pmdi_2003_2020.pdf. Acesso em: 10 out. 2019.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Resolução SEPLAG n.º 001 de 03 de janeiro de 2013**. Dispõe sobre a metodologia, os critérios e os procedimentos da Avaliação de Desempenho por Competências dos servidores da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Belo Horizonte: SEPLAG, 2013b. Disponível em: http://www.fazenda.mg.gov.br/servidores/desempenho/legislacao/resolucao_001.zip. Acesso em: 27 ago. 2019.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão; Secretaria de Estado da Educação. **Manual Capacitação de Comissões de Avaliação**. Belo Horizonte: SEPLAG; SEE, 2005.

MISOCZKY, M. C. A. Uma defesa da reflexão teórico crítica na pesquisa e prática da administração pública. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 1., 2004, Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Maringá: ANPAD, 2004.

MORAES, A. **Direito Constitucional**. São Paulo: Atlas, 2005.

MORGAN, D. L. **Grupo focal em pesquisa qualitativa**. São Paulo: Sage, 1997.

OLIVEIRA, V. C. S. Modelos de Administração Pública. *In*: SANABIO, M. T.; SANTOS, G. J.; DAVID, M. G. (Org.). **Administração Pública Contemporânea: política, democracia e gestão**. Juiz de Fora: Editora UFJF, 2013. p. 9-34.

OLIVEIRA, V. C. S. **Sociedade, Estado e administração pública**: análise da configuração institucional dos conselhos gestores do município de Lavras. 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração e Economia, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2009. p. 55-71.

PAES DE PAULA, A. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista da Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 1, jan-mar 2005b.

PAES DE PAULA, A. P. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005a. 201 p.

PINHEIRO, A. S. **A avaliação de desempenho na Superintendência Regional de Ensino de Passos**: estratégias para o aprimoramento. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem. 9. ed. São Paulo: LTr, 2005.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho Científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SAMPAIO, F. P. **Avaliação de desempenho – ADI dos servidores da Superintendência Regional de Ensino de Teófilo Otoni**. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2015.

SANABIO, M. T.; SANTOS, G. J.; DAVID, M. V. (Org.). **Administração pública contemporânea**: política, democracia e gestão. Juiz de Fora: Editora UFJF, 2013.

SANTOS, C. A. *et al.* Avaliação de desempenho docente nas redes estaduais de educação básica no Brasil. *In*: CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 3., 2012, Zaragoza, Espanha. **Anais** [...]. Espanha: FEAE; Brasil: ANPAE; Portugal: FPAE, 2012. p. 1-16.

SILVA, J.; BERNARDI, M.; JORGE, M. A. Avaliação de Desempenho Individual. *In*: VILHENA, R. *et al.* (Org.). **O Choque de Gestão em Minas Gerais**: políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006. p. 161-189. Disponível em: https://pt.slideshare.net/renata_vilhena/o-choque-de-gestao-em-minas-gerais-9649833. Acesso em: 30 set. 2020.

SOARES, V. B.; DARBILLY, L. V. C.; VIEIRA, M. M. F. **O choque de gestão em Minas Gerais**: uma análise a partir do Paradigma Multidimensional de Benno Sander. *In*: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 2010, Vitória. **Anais** [...]. Maringá: ANPAD, 2010. Disponível em: http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=6&cod_edicao_subsecao=641&cod_evento_edicao=54&cod_edicao_trabalho=12615. Acesso em: 5 out. 2019.

STEWART, D. W.; SHAMDASANI, P. **Focus group research**: exploration and discovery. Newbury Park: Sage, 1990.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Gestão da qualidade**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VILHENA, R.; ATHAYDE, L. A. Choque de Gestão na administração pública. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 10., 2005, Santiago, Chile. **Anais** [...]. Santiago: Gobierno de Chile, 2005. Disponível em: <http://siare.clad.org/fulltext/0053151.pdf>. Acesso em: 5 out. 2019.

VILHENA, R. *et al.* **O Choque de Gestão em Minas Gerais**: políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

VILHENA, R.; LADEIRA, L. C. Gestão para a cidadania: estratégia e prioridades do governo de Minas. *In*: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 17., 2012, Cartagena, Colombia. **Anais** [...]. Bogotá: Esap, 2012. Disponível em: <http://www.mg.gov.br/governomg/portal/c/estadorede/governo/estado-em-rede/518518-estado-em-rede-documentos-e-publicacoes/0/5366>. Acesso em: 10 out. 2019.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília, DF: UnB, 1999. 2 v.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZATTI, A. M.; MINHOTO, M. A. Política de avaliação do desempenho docente nas redes estaduais de ensino do Brasil. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 45, 2019.

APÊNDICE A – Questionário sobre o processo de Avaliação de Desempenho Individual (ADI) – Escala Likert (1932)



**MESTRADO EM GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA
Programa de Pós-graduação Profissional**

Prezado servidor(a),

Este questionário é parte integrante da pesquisa acadêmica intitulada “O Processo de Avaliação de Desempenho dos Profissionais em Educação de uma Escola da Zona da Mata Mineira”, desenvolvida em nível de Mestrado Profissional pelo pesquisador abaixo mencionado, devidamente matriculado no Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora. A investigação intenciona fazer um levantamento de dados junto aos servidores avaliados pela Avaliação de Desempenho Individual no período 2016-2019. Destaco ainda que os dados coletados serão utilizados somente para o desenvolvimento da pesquisa, com o intuito de entender a percepção dos servidores desta unidade de ensino acerca do processo de ADI, sendo assim será preservada a identidade do participante. Esclareço ainda que, as manifestações deverão ser sinceras e assinaladas nos locais apropriados e serão de grande valor para pesquisa em questão com possível aprimoramento de todo o processo. Desde já agradeço a colaboração do(a) servidor(a) para o desenvolvimento da pesquisa e coloco-me a disposição para eventuais esclarecimentos.

Eduardo A. Rotatori Pereira
Mestrando em Gestão e Avaliação
da Educação Pública – PPGP/UFJF

Tempo de serviço na SEE/MG: _____ anos.

Tempo de efetivo exercício na SEE/MG: _____ anos.

1- Conheço todo o processo de Avaliação de Desempenho Individual:

() Conheço totalmente.

() Conheço parcialmente.

() Não tenho condições de opinar.

OBS: _____

2- Com relação aos critérios de avaliação do processo de ADI:

() Conheço totalmente.

() Conheço parcialmente.

() Não tenho condições de opinar.

OBS: _____

3- Concordo com todos os critérios de avaliação do processo avaliativo:

() Concordo totalmente.

() Concordo parcialmente.

() Não tenho condições de opinar.

OBS: _____

4- Na sua opinião os critérios abordados no processo de Avaliação de Desempenho levam em consideração o contexto escolar?

() Sim, totalmente.

() Sim, parcialmente.

() Não.

() Não tenho condições de opinar.

OBS: _____

5- Faço ou já fiz parte da Comissão de Avaliação de Desempenho.

() Sim.

() Não.

OBS: _____

6- Já participei de capacitação acerca do processo de Avaliação de Desempenho Individual.

() Sim.

() Não.

OBS: _____

7- O processo de preenchimento do Plano de Gestão de Desempenho Individual (PGDI) é construído de forma coletiva entre equipe gestora e servidores?

() Sim, totalmente.

() Sim, parcialmente.

() Não.

() Não tenho condições de opinar.

OBS: _____

8- Na sua opinião, o acompanhamento do Plano de Gestão de Desempenho Individual (PGDI) é realizado por parte da Comissão de Avaliação de Desempenho?

() Sim, totalmente.

() Sim, parcialmente.

() Não.

() Não tenho condições de opinar.

OBS: _____

9- A Comissão de Avaliação de Desempenho, após o término do processo de avaliação realiza algum tipo de feedback?

() Sim.

() Não.

() Não tenho condições de opinar.

OBS: _____

10- Caso tenha respondido SIM para a pergunta anterior, o *feedback* contribuiu para a melhora do meu desempenho profissional.

() Sim, totalmente.

- Sim, parcialmente.
- Não.
- Não tenho condições de opinar.

OBS: _____

11- Caso tenha respondido NÃO, você acredita que seria importante ter esse *feedback* por parte da Comissão Avaliadora?

- Sim.
- Não.
- Não tenho condições de opinar

OBS: _____

12- A Avaliação de Desempenho Individual contribui para a melhora do meu desempenho profissional ao longo dos anos.

- Sim, totalmente.
- Sim, parcialmente.
- Não.
- Não tenho condições de opinar

OBS: _____

APÊNDICE B – Roteiro para entrevista com Grupo Focal – Avaliação de Desempenho Individual

- 1) A política de avaliação de desempenho docente surgiu num momento de transição do modelo de administração pública burocrático para o modelo gerencialista com o discurso de se deveria focar o trabalho na busca pela excelência nos resultados, sendo a avaliação docente parte desse processo de melhora. Como vocês enxergam essa afirmação e como vocês entendem o objetivo proposto pelo Estado do processo de Avaliação de Desempenho Individual?
- 2) Com base nas evidências levantadas acerca do processo de Avaliação de Desempenho Individual, podemos notar que a maioria dos participantes do questionário não conhecem totalmente as etapas do processo. Vocês acham que isso pode prejudicar a validade do processo de Avaliação de Desempenho Individual? De que maneira?
- 3) Como a Comissão de Avaliação de Desempenho pode conduzir o processo de maneira efetiva trazendo melhorias na atuação dos profissionais avaliados?
- 4) Vocês acreditam que a Avaliação de Desempenho Individual deva ser direcionada a todos os servidores lotados na unidade de ensino, sejam eles efetivos ou designados? Por quê?
- 5) Foi observado no resultado do questionário que os servidores que conhecem os critérios de avaliação na maioria das vezes não concordam com um ou mais critérios abordados. Na opinião de vocês, por que isso pode estar acontecendo?
- 6) Com relação a Comissão de Avaliação de Desempenho, vocês consideram importante que haja uma orientação prévia aos participantes dessa comissão?
- 7) Acreditam que todos os servidores efetivos devam, em algum momento, fazer parte da Comissão de Avaliação?
- 8) Seguindo as orientações do Decreto nº 44.559/2007, a elaboração do Plano de Gestão de Desempenho Individual (PGDI) deve ser realizada pelo servidor em conjunto com a chefia imediata constituindo uma das etapas do processo (Artigo 10º) bem como um dever do servidor (Artigo 31). A elaboração do PGDI de maneira coletiva pode ajudar a construção de ações alinhadas com as metas da escola?

- 9) Ficou evidenciado pelo questionário que a Comissão de Avaliação de Desempenho precisa realizar um feedback mais preciso aos servidores e não somente informar a nota da avaliação. Quais as estratégias podem ser usadas para um feedback efetivo, que traga melhoras reais na atuação do servidor levando à melhora dos resultados da escola?
- 10) Entendendo o processo de avaliação de desempenho, vocês acreditam que ele tem um caráter formativo ou punitivo para os servidores?
- 11) Como a Avaliação de Desempenho Individual pode contribuir para a melhoria na qualidade do serviço entregue à comunidade escolar por parte dos servidores?

ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL
MESTRADO EM GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa **“O processo de avaliação de desempenho dos profissionais de educação em uma escola da zona da mata mineira.”**. O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é que a avaliação de desempenho individual parece estar em desacordo com o contexto do cotidiano escolar e com os objetivos propostos pela mesma de acordo com a SEE/MG. Nesta pesquisa pretendemos identificar as dificuldades da escola em conduzir o processo de avaliação de desempenho e propor estratégias de melhoria na utilização do recurso de avaliação de desempenho

Caso você concorde em participar, vamos fazer as seguintes atividades com você: entrevista com grupo focal entre membros da Comissão de Avaliação de Desempenho em exercício ou que já participaram da mesma através de videoconferência (Google Meet) devido ao impedimento de encontro presencial graças a pandemia pelo Covid-19. Para o melhor entendimento do processo aplicado na unidade de ensino em questão a entrevista será gravada através do aplicativo citado, porém não haverá nenhum tipo de identificação dos participantes, sendo os mesmos identificados apenas ao moderador do grupo focal (agente externo à pesquisa), que fará toda a transcrição das falas.

Para participar deste estudo você não vai ter nenhum custo e nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causa das atividades que fizermos com você nesta pesquisa, você tem direito a indenização.

Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido (a). O pesquisador não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.



Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável no Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora e a outra será fornecida a você. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos, e após esse tempo serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

O (A) Sr (a) concorda que o material coletado possa ser utilizado em outros projetos do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, sendo assegurado que sua identidade será tratada com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira, utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos?

() Sim ou () Não

Caso sua manifestação seja positiva, esta autorização poderá ser retirada a qualquer momento sem qualquer prejuízo.

Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Santos Dumont, 08 de dezembro de 2020.

Assinatura do Participante

Eduardo A. Rotatori Pereira

Mestrando

ANEXO B – Transcrição do Grupo Focal

Universidade Federal de Juiz de Fora
 Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
 Programa de Pós-graduação Profissional em
 Gestão e Avaliação da Educação Pública

Transcrição de áudio de Grupo Focal para a Dissertação de Mestrado Profissional – O processo de avaliação de desempenho dos profissionais de educação em uma escola da Zona da Mata Mineira.

Convenções adotadas

1. (...) → demonstração de corte de fala considerado não relevante
2. [01:46:09] → marcação de tempo [hh:mm:ss] ✳
3. palavra... → alongamento vocálico, hesitação ou interrupção de ato de fala
4. ...palavra → continuação da fala do turno do falante que foi interrompido
5. **palavra** (em negrito) → indica ênfases e/ou silabação
6. *palavra* em itálico → palavras em idioma estrangeiro ✳
7. {palavra} → incerteza na compreensão / algo que soou como
8. (ininteligível) (palavra) → trechos não compreendidos / comentários do transcritor
9. [♪ palavras ♪] → trecho cantado / (jingle) / (assobio)

✳ A marcação de tempo ocorre a cada troca de turno de fala relevante

✳ Palavras de idioma estrangeiro poderão ser aportuguesadas, onde regras de acentuação podem não ser aplicáveis]

(Início da transcrição) [00:00:00]

Moderador: Bom dia a todos, mais uma vez. Para a gente dar início ao estudo eu vou só deixar claro que essas questões, elas foram elaboradas pelo pesquisador, tendo como objetivo avaliar mesmo o processo, entender melhor como que isso acontece e embora haja esse roteiro, vocês têm a palavra livre para acrescentar alguma coisa referente à questão colocada e, se for necessária alguma interrupção também, vocês fiquem à vontade. Então, a primeira pergunta: a política de avaliação de desempenho docente surgiu num momento de **transição**, num do modelo de administração pública burocrático para o modelo gerencialista com o discurso de que se deveria focar o trabalho na busca pela excelência nos resultados sendo a avaliação docente parte desse processo de aperfeiçoamento. Como vocês enxergam essa afirmação? E como vocês entendem o objetivo proposto pelo Estado do processo de avaliação de desempenho individual? É uma pergunta bem longa, e se houver necessidade, eu posso repetir. Alguém deseja que eu repita a pergunta? [00:01:38]

Servidor D: M, eu preciso. (acha graça) Por favor.

Moderador: Uhum. A política de avaliação de desempenho docente surgiu num momento de transição do modelo de administração pública burocrático para um modelo gerencialista, com o discurso de que se deveria focar o trabalho pela

excelência nos resultados, sendo a avaliação docente parte desse processo de aperfeiçoamento. Como vocês enxergam essa afirmação? E como vocês entendem o objetivo proposto pelo Estado no processo de avaliação de desempenho individual? [00:02:25]

Servidor A: Ô M, eu acho que esse processo de avaliação aí, essa busca de excelência ficou uma coisa muito distante. Porque a avaliação é feita ali na escola e o Estado enxerga a gente só como mais um número e ele não está tão próximo da gente para poder reconhecer, ver o quê que foi feito. Tá, atribui-se uma nota lá, que na verdade a gente às vezes nem fica sabendo quanto foi essa nota, e o que você pode fazer para melhorar. Que excelência, se a gente está de pés e mãos atadas em buscar? Onde é que a gente vai buscar esse recurso, se está tudo na máquina, é o Estado que gerencia tudo? A gente não tem autonomia. Então, eu acho que é muito ineficaz. [00:03:27]

Servidor B: É, eu também acho que ficou um pouco distante porque essa autonomia que eles falam que dá para as escolas terem a busca da excelência, o sistema te oprime e você não tem essa autonomia total. Então, realmente não ficou na busca da excelência, pelo meu entendimento, está **totalmente fora** do contexto. [00:03:52]

Servidor C: Eu já acho... [00:03:56]

Servidor D: Ô M... Pode falar, M, depois eu falo. [00:03:57]

Servidor C: É a C... Eu já acho que começa no errado, no falar do sair do burocrático. Pelo contrário, ficou mais burocrático ainda, que a Lilian, que participa, sabe na parte informal, os dados, o tanto de trabalho que isso dá. O... a avaliação de desempenho, ela foi criada realmente nesse processo aí, e como a F lembrou, com o intuito de tipo assim, te dar um valor financeiro para que você se empenhasse mais no seu trabalho, que você tivesse... buscar esses resultados que eles queriam. Mas aí é o que a A mais a B já falou, vem uma máquina que não nos dá liberdade, que a gente não tem esses recursos em mãos e a gente não consegue colocar em prática. [00:04:55]

Servidor B: Os itens também são bem fechados. E se a gente não atinge o **total**, você acaba sendo prejudicado. E nem tudo é perfeição, infelizmente, né? [00:05:12]

Servidor D: Eu acho que... eu concordo com a C que é **muito mais burocrático**, como infelizmente o nosso sistema estadual de Minas Gerais, ele é **muito mais burocrático** do que prático. Muitas coisas que nós fazemos, eu pelo menos não vejo sentido e não vejo resultado e não vejo por quê. E, como os outros professores também, não existe um mérito para isso, isso acaba desmotivando o professor. "Ah, avaliação de desempenho". "Ah, de novo?". Aí, quando você recebe o PGDI para preencher: "Nossa! Isso de novo?", né? Porque você realmente não vê o **porquê** daquilo. E eu acho que serve mais como uma autoavaliação do seu trabalho, isso pessoal, não pensando no que o Estado vai valorizar a gente, enfim, nem... infelizmente o sistema é **muito falho** de avaliação de desempenho. Eu acho que serve mais como **autoavaliação**, uma reflexão da nota que eu recebi, enfim, eu acho que é mais uma autoavaliação. Claro, quem tem esse senso de receber uma determinada nota, e fazer uma autoavaliação do seu trabalho, né? Perceber o quê que eu posso

melhorar, o quê que eu não posso, o quê que está errado, o quê que não está. É isso que eu acho. [00:06:39]

Servidor E: Essa questão da burocracia realmente atrapalha muito o processo, porque fica distante a realidade do professor com o que é cobrado. Só que ao mesmo tempo, precisa-se de algo para motivar o professor. E a avaliação de desempenho, ela pode **servir** para isso, como motivador, como a D disse, ou também como um desmotivador porque você acaba vendo que você é avaliado com critérios irreais em alguns momentos, e que você não tem muito o que fazer. A gente que participou já... eu já participei uma vez desse processo de avaliação, têm coisas que eles pedem lá nos critérios, que se você... só se você vivesse por conta de dar aula apenas que você ia conseguir cumprir. É questão de comunicação entre escola, coordenação, aluno, pais de alunos. Como é que você é avaliado sobre a participação do pai e aluno? Então são vários critérios que pecam, só que existe também a necessidade de um processo de algo para que se avalie mesmo, se autoavalie, o professor se autoavalie, ou para que exija um certo controle também, porque quando a gente tem esse caráter, tentou sair desse caráter burocrático, talvez estava apenas pensando em controlar esse servidor público, não permitir exageros, talvez. [00:08:30]

Servidor C: Mas eu penso que como os 3 primeiros anos de avaliação de desempenho eram vinculados ao 14º, havia um pagamento em dinheiro por conta da nota tirada **nessa avaliação**, por isso eles colocaram essas questões, porque para você não atingir os 100, para você não ter, tipo assim: ganhar lá no final no mês determinado que eles pagavam, que já foi fevereiro, que já foi agosto, que já foi outubro, independente do mês, mas que você não ganhasse um valor do seu salário 100%. Eles fizeram questões justamente para que você não conseguisse atingir o **máximo**. Eu acho que hoje, como **não tem mais** essa vinculação do dinheiro, essas questões deveriam ser revistas. [00:09:15]

Servidor E: Ótima observação, C. [00:09:20]

Moderador: F, você gostaria de falar? [00:09:27]

Servidor F: Está me ouvindo? [00:09:30]

Moderador: Sim. [00:09:32]

Servidor F: Eu estou toda atrapalhada. Eu não escutei a pergunta. [00:09:41]

Moderador: Eu repito. A política de avaliação de desempenho docente surgiu num momento de **transição** do modelo de administração pública burocrático para o modelo gerencialista. Com o discurso de que se deveria focar o trabalho na busca pela excelência nos resultados, sendo a avaliação docente parte desse processo de aperfeiçoamento. Como vocês enxergam essa afirmação e como vocês entendem o objetivo proposto pelo Estado no processo de avaliação de desempenho individual? [00:10:23]

Servidor F: Eu tenho uma opinião muito individual sobre isso. Porque essa avaliação de desempenho, ela surgiu no... no governo do Aécio Neves. [00:10:43]

(...) (corte) [00:10:49] a [00:11:40]

Servidor F: Voltando, M, a minha visão sobre essa avaliação de desempenho é que ela teve um cunho **muito político** de essa meritocracia foi criada muito no governo do Aécio Neves, entendeu? E tinha toda uma campanha política de ascensão para ele chegar à presidência da república. Então eu tenho essa visão muito... tem essa (ininteligível) [00:12:07] minha, sabe? Eu acho que ela foi muito usada como campanha política. Ele criou essa meritocracia, esse 14º, e ele usou isso muito na campanha política dele, sabe? Falando que Minas era excelência, enfim. Mas eu... assim, ela cria... tirando essa parte, eu acho que ela dá um norte também, entendeu? Para o servidor para o diretor, assim como instituição pública. Eu acho que a avaliação de desempenho também, mesmo tendo assim, muita coisa política por trás – eu acho ela muito política – isso assim, é uma visão particular. Mas eu acho que ela tem também um sentido de unificar também, sabe? De dar um gerenciamento ali de procedimento do servidor, já que é uma instituição pública. E... mas assim, (acha graça) a minha visão pessoal foi, isso foi muito **político**, sabe? Foi... tanto é que depois que ele saiu, acabou! Ninguém se fala... esse 14º existiu assim, **poucas vezes**, né? Teve um empenho sim, teve uma motivação sim, pela produtividade na escola, mas isso logo parou. Isso não teve assim, uma... não teve uma base, não teve um fundamento. Então (falha de áudio) essa avaliação de desempenho esse cunho político que houve, mas eu acho que tem que ter critérios avaliativos sim, em cima do servidor. [00:14:10]

Servidor C: Mas eu acho que poderia ser igual na época que se ganhava o 14º, em **todos os servidores**, não exclusão só o efetivo, só o outro, em **todos**, em **cima de todo mundo** trabalha. A escola é um conjunto, ela não é feita só do efetivo. [00:14:30]

Servidor F: Ah, ainda tinha esse problema que é só o efetivo (acha graça) que recebia e às vezes o designado trabalhava pra caramba, às vezes até mais que o próprio efetivo. [00:14:44]

Moderador: Mais algum ponto, gente? B gostaria de falar mais alguma coisa? [00:14:51]

Servidor B: Concordo com o pessoal. Eu acho que quando tinha produtividade, não é que desempenhavam melhor, mas tinha... igual o E falou, a gente recebia um valor, a gente ficava mais **incentivado**. Porque muitas das vezes o professor o funcionário, o servidor fica sem incentivo nenhum na realidade. [00:15:22]

Moderador: Ok, gente. Então eu vou para a pergunta 2. Com base nas evidências levantadas acerca do processo de avaliação de desempenho individual, podemos notar que a maioria dos participantes do questionário não conhecem totalmente as etapas do processo. Vocês acham que isso pode **prejudicar** a validade do processo de avaliação de desempenho individual? E de que maneira?

(...) (repete a pergunta) [00:15:52] a [00:16:14]

Servidor B: Eu concordo. Eu acho que muitas das vezes o servidor não sabe nem o que ele está sendo avaliado, não tem essa noção do que seria. **Agora**, aos poucos, a gente está conseguindo passar... algumas gestões estão passando melhor, mas

antigamente era no escuro, a gente escrevia: "Escreve aí, tá bom. Me dá aqui e vai isso mesmo". Então como que seria uma forma de melhorar? Trabalhando mais do quê que é avaliação, explicando item por item, a gente **dialogando** como chegar a aqueles critérios realmente. Mas isso tudo infelizmente demanda **muito tempo** e na maioria das vezes o ano letivo é muito corrido. [00:17:21]

Servidor A: Eu concordo com a B. A gente nem sabe às vezes que é avaliado. E outro ponto também que o E tocou também, que é quesito que a gente é avaliado que não está na... nas nossas mãos para a gente poder melhorar ou não. Isso atrapalha o desempenho. Teria que ser uma coisa mais demorada sim, porque aí deixa tudo para o final do ano, eles colocam data para fazer, que você tem que entregar, mas fora o que durante o ano você está sobrecarregado com tanta coisa. Como que você vai fazer esse acompanhamento? É muito difícil. [00:18:13]

Servidor D: Eu acho também, quê que acontece? Para a gestão, muito complicado, entendeu? Porque o quê que acontece? Ninguém passa para a gestão os **passos**: como eu devo avaliar? Ninguém explica. A única coisa que eles ficam cobrando é PGDI até a data tal, primeiro acompanhamento até a data tal, segundo acompanhamento até a data tal, lançar a nota final no sistema até a data tal. A A está aí e não me deixa mentir. Então, até para a própria **gestão**, não é passado! Entendeu? É sempre só jogado, tem que fazer e cobrado. Eu lembro que na nossa época de gestão, minha e do pesquisador, a gente sempre pedia para fazer o... para assinar que não precisava de... não queria ser entrevistada, alguma coisa assim. Só que a gente pedia para **todo mundo** assinar, quem não quisesse, a gente perguntava para **todo mundo**. No finalzinho da gestão que o H, da avaliação de desempenho foi na escola. Olha, a minha gestão estava acabando! Que ele foi acompanhar as pastas de avaliação de desempenho que ele falou para a gente que **não precisava**, era o servido que tinha que ir até a gestão e **pedir** que ele queria que ele fosse, que ele queria ser entrevistado. Então eu acho muito falho também o órgão central em relação à gestão. Não é **passado** também para a gestão. Então, se não é passado para a gestão é um efeito cascata também, como que a gestão vai estar passando isso para os servidores dentro da escola? Esse é o meu ponto de vista. [00:20:01]

Servidor B: Como tudo, no nosso sistema é assim: eles só cobram, cobram, cobram, não te mostram o porquê, não te explicam o porquê e você vai levando, levando com efeito cascata realmente. [00:20:16]

Servidor E: Eu acho outra coisa... pode falar, C. [00:20:19]

Servidor C: Voltamos à pergunta 1, ficamos no burocrático. [00:20:31]

Servidor E: Eu acho interessante observar também que o próprio processo para fazer essa avaliação, ele demanda **muito** da comissão de avaliação. Se a gente for fazer avaliação individualmente de todos os funcionários efetivos da escola, você gasta **semanas**. Porque aí tem que ser feito durante o tempo letivo, você ainda dá aula, a comissão nem sempre tem o mesmo horário disponível. A gestão não tem só isso para resolver, e um outro caráter que é o caráter próprio da avaliação, é muito difícil você avaliar o trabalho do outro. E aí, você **cria** interpretações. Por exemplo, "Ah, vamos avaliar de tal forma porque é tal governo" ou até mesmo o receio do que pode acontecer com essa nota. Então, isso vai criando **facetras** dessa avaliação que

dificultam muito para o servidor que está sendo avaliado interpretar até mesmo a sua nota. Eu acho que são várias etapas muito custosas para o servidor público que já tem muita coisa para resolver. [00:21:57]

Moderador: Mais alguma colocação? [00:22:06]

Servidor F: M, eu concordo também uma parte que a Janice disse, dentro da proposta eu acho que essa avaliação de desempenho sinceramente, ela ficou muito burocrática. Porque independente do resultado que o servidor tem, não acontece nada com ele assim, efetivamente. Se ele tem a nota 100, ele... e o que tem a nota 50, por exemplo, ele tem. O quê que acontece? Eu me empenho muito, o outro não se empenha nada, e o quê que acontece? Acho que ficou assim, muito burocrática. E outro problema também que eu vejo – concordo com o E – é a **interpretação**. Porque é um formulário fechado, perguntas prontas, e cada um (acha graça) eu já fiz parte de várias comissões de avaliação de desempenho, já fui de avaliação de desempenho 4 vezes. E eu **percebo isso**, eu percebo que **cada comissão** interpreta um item daquele ali daqueles eixos que tem ali de uma forma, entendeu? É muito **interpretativo** e costuma às vezes também cair para o âmbito pessoal, sabe assim? De... da relação às vezes do servidor pessoal interferir ali também. Eu já percebi isso porque eu já fiz parte de várias... de várias comissões, com grupos de pessoas diferentes. E eu percebo muito isso, que eu concordo com o E: tem muito de **interpretar** a questão. Tem um pouco de... passa-se um pouco de **personalidade** também nessa questão. E como não tem um resultado... assim, não tem um... como não acontece **nada**, o servidor empenha ou não... se ele empenha (acha graça) ou se ele não empenha não acontece nada, não tem um resultado, não tem uma consequência efetiva nesse processo, eu acho que a avaliação ficou uma coisa muito burocrática, muito de você preencher papel. Porque se acontece alguma coisa o próprio servidor vai querer saber em quê que eu estou sendo avaliado, baseado em quê que essa foi a minha nota. Mas não acontece nada! Assim, de... dentro do sistema, não tem uma consequência, não tem um resultado, sabe? Então eu acho que ela ficou burocrática e ela é muito interpretativa também, depende da comissão, depende do quê que em algumas questões, do que é que o grupo interpreta aquela questão, sabe, aquele item que está sendo avaliado. [00:25:25]

Moderador: Os servidores que não fazem parte da comissão, vocês acreditam nessa afirmativa de que a **maioria** desconhece os itens do questionário, e com isso há um prejuízo? E de que maneira acontece esse prejuízo? [00:25:51]

Servidor E: Eu concordo. Porque um dos itens que eu já percebi é a comunicação entre os servidores das atividades que você faz, daquilo que você está desenvolvendo na escola. Tem gente que desenvolve e a rotina da escola às vezes a ausência de uma reunião pedagógica faz com que você não comente aquilo que você está fazendo, ou porque você trabalha em um turno, ou porque você não trabalha num dia de determinada pessoa que talvez está na avaliação desempenho, mesmo tendo pessoas de coordenação, de direção acaba que você fica prejudicado por não... por uma falha de comunicação. É uma falha de comunicação que pode simplesmente diminuir a sua nota, e aí talvez depois que você ficou sabendo disso, você pode mudar a sua postura, que é um dos caracteres da avaliação de desempenho. Mas de antemão, sem saber dos critérios, eu acho sim que você se sentir prejudicado. [00:27:02]

Moderador: Mais alguma colocação? Então vou passar para a questão 3. Na opinião do grupo como a comissão de avaliação de desempenho pode conduzir o processo de modo **efetivo** trazendo **melhorias** na atuação dos profissionais avaliados?

(...) (repete) [00:27:31] a [00:27:43]

[00:28:04]

Servidor A: Eu acho, M, que esses critérios, assim como o E falou, esses critérios deveriam ser falados, discutidos, divulgados durante **todo o ano**. Não só ali na hora da avaliação, para que servidor tivesse ciência e pudesse ao longo do ano ir melhorando. Se fosse mais divulgado e mais discutido. [00:28:33]

Servidor C: Eu acho que vários critérios deveriam ser **modificados**. [00:28:36]

Servidor B: Concordo com a C. Poderia ser modificado e também divulgado. Mas principalmente modificado. [00:28:51]

Servidor C: Já tem muitos anos que esse questionário, ele foi elaborado, ele foi elaborado por um cunho para um objetivo que ele não é mais utilizado para esse objetivo. Então, eu acredito que há várias perguntas dele, vários critérios dele deveriam ser modificados. [00:29:11]

Moderador: Alguém mais gostaria de comentar a questão 3? [00:29:25]

Servidor F: Eu concordo com a C também, eu acho que essa avaliação, ela depois de tanto, de tudo que já passou, ela está meio fora de época, sei lá assim, acho que ela está precisando de uma nova... está precisando de uma repaginada. Eu fico pensando nessa avaliação de desempenho agora nas atividades não presenciais. Entendeu? Como que esse questionário vai funcionar? Como é que os mesmos critérios que foram feitos acho que há 15 anos atrás – sei lá, um tempo assim – isso nunca foi renovado, assim. Pede-se tanto que a gente se renove, que a gente... que a gente acompanhe, mas o sistema nunca acompanha nada. Eu acho que muita pergunta, muitos itens daquele ali tem que ser trocado, sim! Concordo com isso aí. [00:30:33]

Moderador: Gente: eu vou passar para a questão 4, então. Vocês acreditam que a Avaliação de desempenho individual deva ser direcionada a **todos os servidores lotados na unidade de ensino**, sejam eles **efetivos ou designados**, e por quê?

(...) (repete) [00:31:00] a [00:31:12]

Servidor B: Sim, eu concordo que deveria ser para todos. Mesmo igual a F já comentou, para a gente fazer uma autoanálise, uma autocrítica do nosso desempenho dentro da escola. Então deveria ser feito para todos sim. [00:31:31]

Servidor A: Também acho, deve ser para todos porque o trabalho de todos reflete no... no que a escola vai alcançar. Não é só o efetivo que trabalha, que é responsável pelo resultado, mas **todos os profissionais!** [00:31:52]

Servidor E: Concordo também. Na medida em que você tem a Avaliação de desempenho também como uma ferramenta para nortear e até mesmo cobrar o profissional. E aí ela funcionaria dessa forma, mesmo o profissional não voltando para a escola no ano seguinte, talvez. [00:32:15]

Servidor C: E aí, dependendo o profissional fica cômodo, né? [00:32:24]

Servidor D: E nós temos profissionais que voltam, são designados para a mesma escola aí durante anos e anos. E aí eu sinto que ele fica bem acomodado assim, às vezes. O designado é como se não tivesse vínculo, nem responsabilidade nenhuma com a escola. Claro que não são todos, nós temos aí designados excelentes, mas eu acho que a responsabilidade tinha que ser dele também, ele tinha que passar por esse processo **também**. [00:32:56]

Moderador: Mais alguma colocação? [00:33:05]

Servidor F: M, eu também concordo, eu acho que **todos** têm que ter Avaliação de desempenho porque de uma certa forma eu acho que **cria** até uma **diferença**, então. O efetivo, ele tem que ter uma conduta e o designado, não. E sendo que nós estamos na instituição pública. Então, todos tem que ter um... já que é para padronizar, criar um código de ética, criar uma... um norte, então eu acredito que **todos deveriam** ser avaliados **sim**, da **mesma forma**. [00:33:47]

Moderador: Passando para a questão 5: Foi observado no resultado do questionário que os servidores que conhecem os critérios de avaliação, na maioria das vezes, não concordam com um ou mais critérios abordados. Na opinião de vocês, por que isso pode estar acontecendo?

(...) (Repetindo) [00:34:19] a [00:34:37]

Servidor C: Eu acho...

Servidor A: Porque não é... Pode falar, C. (acha graça) [00:34:42]

Servidor C: Pode falar, A.

Servidor A: É o que já foi falado! Igual a D falou que lá no início, na época do Aécio, era um intuito. Depois mudou, já era **outro** objetivo, e sendo que também a própria clientela, os alunos, eles mudam, os profissionais mudam. Então já não está mais surtindo efeito. Essas questões, esses questionamentos já não fazem efeito, dado o contexto que a gente vive, que **mudou**. [00:35:19]

Servidor C: E eu acho que muito das perguntas, dos blocos lá, não são das nossas responsabilidades. Não. A gente não tem **como** modificar a situação. A gente não pode ser **responsável** por aquilo, não está nas nossas mãos. [00:35:42]

Servidor B: É isso aí, eu concordo com as duas. Precisa ser repaginado, realmente, e os critérios que não estão nas nossas mãos, a gente não tem que ser cobrado por eles, como a participação dos pais. Você vai buscar de casa em casa? [00:36:00]

Moderador: Então para questão 5 os comentários estão concluídos, ou mais alguma coisa? [00:36:16]

Servidor F: M, eu acho também que, assim, pelo que eu já presenciei – sabe? – essa coisa do servidor às vezes não concordar com um critério ou outro da nota, é um pouco também da **interpretação**, às vezes **ele** interpreta (acha graça) de uma forma e a comissão interpreta de outro, então dá problema. Assim eu já **presenciei isso**. O servidor ele acha que ele teve um desempenho X num determinado... num determinado item, e a comissão não viu aqui. Sabe? Então tem assim, um pouco também de ficar **claro** o quê que a escola espera, essas coisas têm que ser muito claras, para não ficar parecendo assim uma coisa pessoal – né? – porque a... os itens são muito formatados, e aquilo ali gera, como já foi falado, algumas interpretações. Então, às vezes eu acho que eu me desempenhei bem num setor e... e a comissão acha que não. Não é? Então cria um pouco esses problemas, eu acho que é um pouco também de interpretação. De ficar mais claro, de ser mais claro o quê que a escola espera de mim, como servidora, para que eu possa atingir aquele ali, aquele objetivo. [00:37:42]

Servidor E: Eu acho esse um mal comum da instituição pública, que é escrever coisas, documentos que têm uma interpretação, assim, às vezes até dúbia – sabe? – acho que tinha que estar mais literal o que é pedido, para não ter erro de interpretação. Então às vezes você é avaliado porque está escrito: “Ah, pode se entender dessa forma.”, mas se pode se entender de **outra** também. Né? E aí qual é a certa? Ou é as duas, ou não é nenhuma? E aí eu acho que esses documentos precisam ser mais claros. [00:38:20]

Servidor F: Sim.

Moderador: Mais alguma colocação? Então passo para a questão 6. Em relação à comissão avaliação de desempenho, vocês consideram importante que haja uma orientação prévia aos participantes dessa comissão?

(...) (Repetindo) [00:38:50] a [00:39:03]

Servidor E: Certamente, né M? Uma orientação para evitar justamente isso que a gente acabou de elencar de problemas. De interpretar. Não que às vezes isso não seja feito, eu estou reduzindo ao papel da nossa escola. Eu digo assim, que tem que ser algo **formal**, formalizado. Porque na nossa avaliação a gente tem uma reunião antes, **antes** de começar a avaliação a gente conversou sobre a avaliação, pelo menos no ano que eu participei – né? – o que a gente esperava daquilo. Só que a gente está discutindo aqui algo que é mais geral, né? Então eu acho que tinha que ter uma capacitação sim. Por mais que isso possa parecer para quem vai estar na banca “nossa, mais um compromisso”, sendo que avaliar já é um compromisso sério, importante e demorado. [00:40:05]

Servidor B: Eu também acho que deveria sim, para realmente não ter essa interpretação dupla aí, ou até mais, né? Poderíamos saber mesmo. Que eu acho que igual o E falou, nós graças a Deus, temos até muito... assim, temos o... a gente está numa escola que a gente consegue conversar e entender de uma mesma forma, **mas** têm muitas que não conseguem passar por isso. [00:40:36]

Servidor A: Eu concordo também, porque é muita responsabilidade para a comissão. Então tem que ter. [00:40:45]

Moderador: Então eu vou passar para a próxima questão. Acreditam que **todos** os servidores efetivos devam, em algum momento fazer parte da comissão de avaliação?

(...) (Repetindo) [00:41:08] a [00:41:16]

Servidor A: Ah, eu acredito que tem que ter esse rodízio mesmo, tem que todos os servidores passarem – né? – pela comissão, porque você... quando você está do outro lado, às vezes você pode não entender a posição do outro. Então, passando pela comissão, todo mundo vai ver como é complicado. (acha graça) [00:41:46]

Servidor B: Também acho que todo mundo deveria passar para saber a responsabilidade que é em avaliar o outro. Todos deveriam passar. [00:41:56]

Servidor C: Eu também concordo, só que assim, eu sempre vejo quando vai lá no momento de “vamos montar a comissão”, e aí levanta a mão ou... quem se disponibiliza e aí acaba ninguém, ninguém quer um pouquinho de serviço a mais. [00:42:16]

Servidor E: Eu concordo que todos deveriam passar, e eu acho que esse, todos, numa situação ideal, deveriam até ser designados, num possível panorama de eles também serem avaliados, até designados deveriam fazer parte dessa comissão de avaliação de desempenho para respaldar a cobrança deles também. E realmente o que a C falou acontece porque é muita coisa. Se você não pega para fazer avaliação de desempenho em massa, que é colocar um papel na mão de cada membro da comissão e todo mundo vai avaliando junto, isso vai demorar horas. Então é um processo muito custoso, e geralmente acontece num final de ano, onde já está todo mundo cansado e sobrecarregado das tarefas de professor. [00:43:15]

Servidor B: Sem contar que a gente pega no final do ano aí, um te chama, você sai, você já volta na metade da avaliação, você não soube o que os outros falaram, aí você acaba concordando e vamos passando porque justamente é de última hora, infelizmente. [00:43:32]

Moderador: Mais alguma colocação? [00:43:43]

Servidor F: Eu também acho que tem que ter rodízio. Eu concordo com o rodízio. As pessoas devem experimentar, porque às vezes também a comissão é criticada – entendeu? – não é bem... não é... às vezes é mal interpretada. Então todo mundo deveria passar. Sabe assim, deveria pelo menos entender como o processo é difícil e cansativo. [00:44:16]

Moderador: Passando para a questão 8. Seguindo as orientações do Decreto 44.559/2007, a elaboração do Plano de Gestão de Desempenho Individual, PGDI, deve ser realizada pelo servidor, em conjunto com a chefia imediata, constituindo uma das etapas do processo, artigo 10, bem como dever do servidor, artigo 31, a elaboração do PGDI de maneira coletiva, pode ajudar a construção de ações alinhadas com as metas da escola?

(...) (Repetindo) [00:45:09] a [00:45:50]

Então, dando ênfase ao final: a elaboração do PGDI de maneira coletiva pode ajudar a construção de ações alinhadas com as metas da escola? [00:46:03]

Servidor A: Poderia, mas {não é feito assim}, não é? Porque não é feito de maneira coletiva, você vai lá, faz o seu PGDI, você monta o seu PGDI, mas não é de maneira coletiva. Então às vezes nem sempre está de acordo, ele não é feito de maneira coletiva. [00:46:25]

Servidor E: Eu acho que num meio tão burocrático, como a gente já falou que esses processos são muito burocráticos, qualquer coisa que favoreça a comunicação eu acho que só traz ganho. Então, acho que sim, acho que construir esse PGDI coletivamente traz ganhos tanto para a escola, quanto para a carreira do servidor, quanto para nós, para tudo. [00:46:53]

Servidor C: Eu penso um pouquinho diferente. Eu acho que construir o coletivo seria bom, o problema é que a gente não consegue construir o coletivo e colocar na prática o que está no coletivo. Chega no finalmente cada um faz o seu do jeito que acha que deveria fazer e ponto final. A gente está vivenciando isso no {REANP}, a gente faz as nossas videoconferências, a gente faz as nossas reuniões, a gente **combina** uma coisa, passa 5 minutos começa a postagem completamente diferente do que a gente combinou. Então para que escrever lá no papel se a avaliação é individual? Nós não estamos sabendo trabalhar coletivamente, infelizmente. [00:47:39]

Moderador: Mais alguma colocação? [00:47:49]

Servidor F: Eu acho também que tem essa dificuldade do coletivo, justamente por esse motivo aí que a C acabou de falar. Até porque quanto maior... a não ser que a escola fosse pequena, com poucos membros, mas quanto mais... assim, mais pessoas, mais profissionais, eu acho o coletivo, a meta de PGDI complicada. Mesmo que dividisse por área – sabe? – linguagens. Como tem sido agora. Eu acho bem complicado, a gente ainda não tem esse preparo. [00:48:30]

Moderador: Eu vou passar então para a questão 9. Ficou evidenciado pelo questionário que a Comissão de avaliação de desempenho precisa realizar um *feedback* mais preciso aos servidores e não somente informar a nota da avaliação. Quais as estratégias que podem ser usadas para um *feedback* efetivo, que traga avanços reais na atuação do servidor, levando à melhora dos resultados da escola?

(...) (Repetindo) [00:49:13] a [00:49:42]

Se for necessário repetir algo, repito. Tá gente? [00:49:48]

Servidor F: M, isso demanda tempo, teria que ter uma disponibilidade de tempo, geralmente comissão é do professor, a comissão vai ficar fora do seu horário, ele não vai deixar de cumprir a sua tarefa obrigatória para fazer essa, então isso demanda muito tempo. Eu já participei, assim, na outra escola, para dar esse retorno, para agilizar essa parte e para o servidor ter onde falar, assim, presencialmente, as avaliações eram presenciais. Então eram divididas por (falha no áudio), mas aí vem a

questão do tempo, eram divididas – né? – cinco servidores por dia, por exemplo, quer dizer, às vezes a comissão ficava uma semana fazendo isso. E a nota era apresentada presencialmente ao servidor, para ele... explicava porque, porque que tinha alcançado X, porque não alcançou, era tudo explicado. Mas era presencial, o resultado era entregue presencial. Mas assim, era uma semana a comissão fazendo isso. Entendeu? Demanda muito tempo. Mas o resultado é que às vezes o servidor pode questionar ali aos membros da comissão, ele pode conversar, não ficava aquela coisa, como se fosse uma coisa imposta, né? Mas assim, era 10 dias a comissão, os membros voltando para fazer isso depois de horário, demora... gasta muito tempo, leva muito tempo com essa coisa. Com essa atividade. [00:51:53]

Moderador: Mais alguma colocação? Não? Então chegamos à próxima questão: entendendo o processo de avaliação de desempenho, vocês acreditam que ele tem um caráter formativo ou punitivo para os servidores?

(...) (Vou repetir) [00:52:29] a [00:52:40]

Servidor A: Eu acho que já foi mais punitivo, agora acho que hoje em dia nem uma coisa, nem outra, porque o servidor pega o resultado e fica por isso mesmo. Então acho que ele não está valendo é de nada. [00:52:56]

Servidor C: Eu ia responder isso, mas achei assim “Eles vão me xingar.”, eu ia falar assim, “Não tem caráter nenhum hoje.”. [00:53:05]

Servidor D: Eu também concordo. [00:53:07]

Servidor B: Tivemos o mesmo pensamento. (risos) [00:53:08]

Servidor D: Infelizmente não temos mérito por conta de uma nota alta, e não temos nenhuma punição por uma nota baixa. Infelizmente eu acho que bem negativo aí, não acontece nada, infelizmente, a gente tem essa interpretação mesmo, se eu tenho uma nota alta não acontece nada, se eu tenho uma nota baixa também não acontece nada. Então cai no que eu disse: que acaba sendo para alguns, uma autoavaliação **apenas**, uma reflexão sobre o seu trabalho. Mas isso muito de pessoa para pessoa, tem pessoa que não encara dessa maneira. [00:53:55]

Servidor C: Acho que punitiva para a comissão, acho que punitiva para... (risos) no caso para quem... como é a M, agora é a A, que tem que depois ficar lá digitando tudo e no final das contas não dá em nada. [00:54:21]

Moderador: Mais alguma colocação? [00:54:32]

Servidor F: Eu também concordo M, com isso aí tudo que foi falado. Não tem caráter nem formativo e nem punitivo. E concordo com a C, punição só para quem é da comissão, que tem que ficar lá fora do horário (acha graça), trabalhando de uma forma bem... é um trabalho cansativo. Então eu concordo plenamente. Do jeito que ela é instituída até hoje, ela perdeu o caráter. Ela tem que ser reformulada, tem que ser repensada. [00:55:15]

Moderador: Se ninguém tiver mais comentários a fazer eu vou finalizar, tá gente? Com a seguinte questão: como... Você quer falar alguma coisa D? [00:55:37]

Servidor D: Não.

Moderador: Não? Então vamos finalizar. Como a avaliação de desempenho individual pode contribuir para a **melhoria** na qualidade do serviço entregue à comunidade escolar por parte dos servidores?

(...) (repete) [00:55:56] a [00:56:10]

Servidor A: O Estado não é uma empresa também? Uma empresa? Então se tiver um reconhecimento financeiro. Todas as empresas não têm a participação nos lucros? Então, se tiver um reconhecimento financeiro e de capacitação, de melhoria – né? – um reconhecimento também, eu acho que **pode** se pensar numa melhoria. [00:56:59]

Servidor B: É, mas por parte de nós servidores, do jeito que ela está não vejo contribuição não. Se partir deles, com a volta da produtividade, com a repaginada das questões, com o diálogo mais aberto, com **tempo** para se programar. Poderia melhorar. Isso eu acredito sim, mas é um processo que tem que vir em cascata, de cima para baixo. [00:57:40]

Servidor C: Talvez com questões que a própria... deixar duas, três questões finais, que a própria escola pudesse elaborar de acordo com a sua realidade. [00:57:55]

Servidor B: Tendo mais autonomia, né C? Também concordo. [00:57:59]

Servidor E: Eu concordo com esse resumo que a B fez, e com o que a A falou, dentro disso tudo, que fosse algo... se esse processo avaliativo fosse algo pensado para ser **efetivo**, viria a recompensa da escola, no bom trabalho do professor. Dentro desse panorama todo, né? De organizar a avaliação de desempenho, com tempo, questões pertinentes, autonomia para a escola. Eu acho que precisa passar para isso tudo para haver um ganho mesmo. E eu acho que até um ganho de qualidade de trabalho. [00:58:47]

Moderador: Eu segui o roteiro e eu observei que os pontos mais importantes, eles foram trazidos. Tanto que algumas questões finais vocês anteciparam respondendo as questões iniciais, então acredito que as questões mais importantes da avaliação de desempenho, elas foram tratadas. Porém, tem esse espaço também, para a palavra livre, caso vocês queiram fazer mais alguma colocação, ou alguma sugestão fiquem à vontade. Se vocês acharem também que o essencial já foi dito, também fiquem à vontade e a gente finaliza. [01:00:02]

Servidor A: Eu acho que foi dito tudo. [01:00:05]

Servidor B: Também concordo, eu acho que foi dito tudo. [01:00:09]

Moderador: D, E, C, F, concordam? A gente pode finalizar então? [01:00:21]

Servidor D: Eu acho que ficou bem abrangente. [01:00:25]

Moderador: É, eu também achei, embora não possa achar nada. (acha graça) Então, gente, eu vou agradecer – tá? – em nome do nosso diretor. E eu observei muito

comprometimento, seriedade, olha, ele chegou ali. Então ele mesmo agradece. Tá? [01:00:46]

Pesquisador: Pode terminar professora M. [01:00:50]

Moderador: Não, mas é isso mesmo. Eu achei que o processo foi conduzido por eles, com **total** seriedade e **sinceridade**, isso é difícil também. Porque, queira ou não, o próprio fato de estar sendo gravado, isto poderia gerar uma inibição. Eu achei que todos foram sinceros, **atentos** aos questionamentos, e tanto houve esse comprometimento em mostrar a realidade da... o servidor sendo ou não membro da comissão – né? – pensando os dois lados, o lado do contratado, o lado do designado, pensando na escola como um todo. Você vai ouvir e depois você faz as suas colocações, mas eu acredito que foi muito produtivo. [01:01:49]

Pesquisador: Então, queria agradecer mais uma vez. Eu fiquei aqui mexendo na... na verdade nem estava no computador, mas eu estava fazendo as anotações para (ininteligível) da {Radio}, para eu não ficar falando lá muito tempo, mas tenho certeza de que vai ser... vou colher... vou não, vamos colher bons frutos disso tudo aí que foi falado, e que vai ser colocado enquanto plano de gestão inicialmente para a nossa escola, e quem sabe a longo prazo possa surtir até um efeito positivo no processo como um todo, a nível de Estado. Agradecer mesmo a prontidão de vocês, eu sei que... primeiro que é sempre muito incômodo às vezes falar sobre avaliação de desempenho, né? No seu... principalmente quando se fala no âmbito mais interno de escola, mas eu acho que se a gente não fizer isso vai ser difícil de isso mudar, e aí vai ser **sempre** só preenchimento de papel. E aí não faz o menor sentido, né? Se for para ser só preenchimento de papel, que não se tenha, têm muitas pessoas que nem sabe o que é a avaliação de desempenho do serviço público, ela já é prevista em constituição há anos e anos e anos, eu fui saber disso depois que eu comecei a estudar isso. Mas que teoricamente já devia acontecer há muito tempo. Para quê? Para que se melhore a qualidade de trabalho do servidor. E aí eu não estou falando só de educação, né? Do servidor público de uma maneira geral. Mas que precisa ser realmente efetivo, senão a gente fica só naquela montoeira de papel, e preenchimento de sistema, e fica nesse ciclo vicioso e nunca vai sair disso. Então agradecer a participação de vocês, espero estar concluindo isso tudo em breve, no mais tardar final de janeiro. E aí vocês... vou ter o prazer de poder apresentar os resultados para vocês, e quem sabe até ter a presença de vocês no dia da minha banca lá, já que é aberto, quem sabe, a gente não sabe ainda como vai ser, parece que a banca lá obrigatoriamente tem que ser presencial. E aí quem sabe, né? Já vai estar tudo mais tranquilo com relação à pandemia e eu vou poder contar com a presença ilustre aí de vocês. Já estão antecipadamente todos convidados para participar. Beleza gente? Muito obrigado mesmo, agora a gente vai conversar direitinho, eu e a Alyne aí, nós vamos ver o quê que nós vamos fazer agora. Ela vai ter muito trabalho para fazer. (risos) [01:04:58]

Moderador: Pois é, né? Eu cometi uma falha, agora não é o diretor, é o **pesquisador**, né? (risos) [01:05:04]

Pesquisador: Beleza gente? Obrigadão, muito obrigado, M, pela sua pronta resposta aí, A, D, E, B, C, F. Eu tinha certeza que eu ia ter boas contribuições. [01:05:21]

Servidor F: (ininteligível) [01:05:22]

Pesquisador: Sem problema, F. Obrigadão, tá gente? Fiquem com Deus aí, e qualquer coisa (ininteligível) [01:05:30]. Semana que vem se Deus quiser, eu já estou

na escola presencialmente. Se vocês precisarem de mim lá, estamos lá todos os dias.
[01:05:43]

Pesquisador: Gente, obrigadão. Fiquem com Deus. [01:05:52]

Servidor B: Falou, gente, até mais. [01:05:55]

Servidor D: Tchau, um abraço. [01:05:57]

Moderador: Abraço. [01:05:58]

(Fim da transcrição) [01:05:59]

ANEXO C – Plano de Gestão de Desempenho Individual

PLANO DE GESTÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL	
1- IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR AVALIADO	
Nome:	MASP
Cargo/Disciplina/Função:	Nº Cargo/admissão:
Unidade de Lotação (Superintendência da Unidade Central ou Regional)	Diretoria/Escola:
2- IDENTIFICAÇÃO DA CHEFIA IMEDIATA	
Nome:	MASP
Cargo:	Unidade de Exercício:
3 – PERÍODO AVALIATORIO OU ETAPA DE AVALIAÇÃO: ____/____/____ a ____/____/____.	
4 – DIAGNOSTICO	
Qualidades do servidor que contribuem para desempenho satisfatório (auto-avaliação do servidor)	
Dificuldades do servidor que interferem no desempenho (auto-avaliação do servidor)	
5 - INFORMAÇÕES SOBRE AS CONDIÇÕES DE TRABALHO	
Data: ____/____/____	
_____ Assinatura Servidor / MASP	_____ Assinatura Chefia / MASP

ANEXO D – Termo de Avaliação - parte II, Anexo V - Instrumento de Avaliação



ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

TERMO DE AVALIAÇÃO - PARTE II ANEXO V - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO

Servidor: _____ Masp: _____

Cargo/Disciplina: _____ N° adm.: _____

Escola Estadual: _____ Cód.: _____

Lotação _____ Período/Etapa: ___/___/___ a ___/___/___
SRE

Cargo: Professor da Educação Básica – PEB				
CRITÉRIO I - DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL		1 a 5 pts.	Peso	Total
1	Participa de grupos de estudos, reuniões pedagógicas, cursos, eventos e palestras disponibilizados pelo sistema; estuda e se orienta pelos materiais institucionais da SEE e outros.		2	
2	Compartilha conhecimentos, informações, dificuldades, soluções e práticas exitosas que agregam valor ao trabalho.		1	
SUBTOTAL - 15 pontos				
CRITÉRIO II - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL		1 a 5 pts.	Peso	Total
1	Relaciona-se cordialmente com todos do seu ambiente de trabalho e com o público em geral, cumpre as normas legais e as decisões pactuadas ou emanadas das instâncias hierárquicas, agindo segundo os princípios éticos que norteiam a administração pública.		1	
2	Respeita a diversidade, adotando práticas inclusivas e éticas no relacionamento com a comunidade e com os alunos em sala de aula.		1	
3	Participa do trabalho de equipe e das ações da escola que envolvem interação com as famílias e alunos, contribuindo para o desenvolvimento das atividades de aprendizagem, recreação e convivência.		1	
SUBTOTAL - 15 pontos				
CRITÉRIO III - COMPROMISSOS PROFISSIONAL E INSTITUCIONAL		1 a 5 pts.	Peso	Total
1	Cumprir com responsabilidade suas atribuições e atender as normas da administração pública relativas à assiduidade e pontualidade.		2	
2	Participa de projetos e ações coletivas e da realização das avaliações internas e externas da aprendizagem dos alunos.		1	
3	Zela pela conservação de todo o patrimônio público da instituição.		1	

SUBTOTAL - 20 pontos				
CRITÉRIO IV - HABILIDADES TÉCNICAS E PROFISSIONAIS		1 a 5 pts.	Peso	Total
1	Planeja seu trabalho, participa da construção do Projeto Pedagógico da escola, elabora e executa o planejamento didático anual e planos de aulas observando as diretrizes curriculares estaduais.		1	
2	Analisa e utiliza os resultados de avaliações internas e externas para diagnosticar os níveis de aprendizagem dos alunos, avaliar a eficácia do ensino e implementar intervenções pedagógicas, quando necessário.		1	
3	Facilita a aprendizagem utilizando materiais didáticos e processos pedagógicos que estimulam e desafiam os alunos na superação das dificuldades.		1	
4	Apresenta aos pais ou responsáveis os resultados das avaliações de aprendizagem e os indicadores do desenvolvimento do aluno e busca caminhos para superar dificuldades identificadas.		1	
5	Desenvolve eficiente gestão de sala de aula, cria ambiente propício ao desenvolvimento da aprendizagem e de relações humanas saudáveis, orienta os alunos quanto à necessidade de organização, limpeza e conservação dos equipamentos, mobiliário e do prédio escolar.		1	
6	Cria novas oportunidades de aprendizagens e avaliações para os alunos com desempenho insatisfatório, para que todos possam aprender efetivamente o que foi ensinado.		1	
7	Compromete-se com a aprendizagem de todos os seus alunos, esclarecendo dúvidas, orientando e corrigindo, individual e coletivamente, os trabalhos escolares e deveres de casa e presta atendimento diferenciado aos alunos com mais dificuldades.		1	
8	Apresenta atitude positiva em relação à capacidade de aprendizagem dos alunos e é capaz de reconhecer talentos e de promover o desenvolvimento da autoconfiança e autoestima.		1	
9	Obtém bons resultados de aprendizagem de seus alunos evidenciados pelas avaliações internas, realizadas pela escola, e por avaliações externas.		2	
SUBTOTAL - 50 pontos				
PONTUAÇÃO TOTAL				

ANEXO E – Termo de Avaliação - parte II, Anexo VI - Instrumento de Avaliação



ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

SRE

Cargo: Especialista da Educação Básica - EEB				
CRITÉRIO I - DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL		1 a 5 pts.	Peso	Total
1	Participa de grupos de estudos, reuniões pedagógicas, cursos, eventos e palestras disponibilizados pelo sistema; estuda e se orienta pelos materiais institucionais da SEE e outros.		2	
2	Compartilha conhecimentos, informações, dificuldades, soluções e práticas exitosas que agregam valor ao trabalho.		1	
SUBTOTAL - 15 pontos				
CRITÉRIO II - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL		1 a 5 pts.	Peso	Total
1	Relaciona-se cordialmente com todos do seu ambiente de trabalho e com o público em geral, cumpre as normas legais e as decisões pactuadas ou emanadas das instâncias hierárquicas, agindo segundo os princípios éticos que norteiam a administração pública.		1	
2	Respeita a diversidade, adotando práticas inclusivas e éticas no relacionamento com a comunidade e com os alunos em sala de aula.		1	
3	Participa do trabalho de equipe e das ações da escola que envolvem interação com as famílias e alunos, contribuindo para o desenvolvimento das atividades de aprendizagem, recreação e convivência.		1	
SUBTOTAL - 15 pontos				
CRITÉRIO III - COMPROMISSOS PROFISSIONAL E INSTITUCIONAL		1 a 5 pts.	Peso	Total
1	Cumprir com responsabilidade suas atribuições e atender às normas da administração pública relativas à assiduidade e pontualidade.		2	
2	Participa de projetos e ações coletivas e da realização das avaliações internas e externas da aprendizagem dos alunos.		1	
3	Zela pela conservação de todo o patrimônio público da instituição.		1	
SUBTOTAL - 20 pontos				
CRITÉRIO IV - HABILIDADES TÉCNICAS E PROFISSIONAIS		1 a 5 pts.	Peso	Total

1	Planeja seu trabalho, participa da construção do Projeto Pedagógico da escola e orienta o planejamento didático anual e planos de aula dos professores observando as diretrizes curriculares estaduais.		1	
2	Orienta e acompanha o professor no uso de recursos informacionais e de materiais didáticos, no desenvolvimento de diferentes metodologias, visando a aprendizagem do aluno.		2	
3	Coordena a análise e avaliação dos resultados educacionais, identifica os níveis de aprendizagem dos alunos, propõe e acompanha a implementação das intervenções pedagógicas necessárias.		1	
4	Apresenta aos pais ou responsáveis os resultados de avaliações de aprendizagem e os indicadores do desenvolvimento do aluno e busca caminhos para superar dificuldades identificadas.		1	
5	Participa da gestão escolar colaborando nas tarefas que lhe forem delegadas, especialmente aquelas relacionadas à avaliação dos discentes e equipe de servidores da escola .		1	
6	Coordena o Conselho de Classe, as reuniões do módulo II e demais reuniões voltadas para o desenvolvimento dos alunos e a formação profissional do corpo docente.		2	
7	Obtém bons resultados de aprendizagem dos alunos de sua escola evidenciados pelas avaliações internas, realizadas pela escola, e por avaliações externas.		2	
SUBTOTAL - 50 pontos				
PONTUAÇÃO TOTAL				

ANEXO F – Termo de Avaliação - parte II, Anexo X - Instrumento de Avaliação

ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

**TERMO DE AVALIAÇÃO - PARTE II
ANEXO X - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO**

Servidor: _____ Masp: _____
 Cargo: _____ Nº adm: _____
 Escola Estadual: _____ Código: _____
 Lotação _____ Período/Etapa: ____/____/____ a ____/____/____

SRE

Cargos: Assistente Técnico da Educação Básica - ATB/ Assistente de Educação - ASE e SECRETÁRIO DE ESCOLA				
CRITÉRIO I - DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL		1 a 5 pts.	Peso	Total
1	Participa de grupos de estudos, reuniões pedagógicas/administrativas, cursos, palestras e eventos disponibilizados pelo sistema e se orienta pelos materiais institucionais da SEE e outros.		2	
2	Compartilha conhecimentos, informações, dificuldades, soluções e práticas exitosas que agregam valor ao trabalho.		1	
SUBTOTAL – 15 pontos				
CRITÉRIO II - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL		1 a 5 pts.	Peso	Total
1	Relaciona-se cordialmente com todos do seu ambiente de trabalho e com o público em geral, cumpre as normas legais e as decisões pactuadas ou emanadas das instâncias hierárquicas, agindo segundo os princípios éticos que norteiam a administração pública.		1	
2	Respeita a diversidade, adotando práticas inclusivas e éticas no relacionamento em seu ambiente de trabalho.		1	
3	Participa do trabalho de equipe e das ações da escola que envolvem interação com as famílias e alunos, contribuindo para o desenvolvimento das atividades de aprendizagem, recreação e convivência.		1	
SUBTOTAL – 15 pontos				
CRITÉRIO III - COMPROMISSOS PROFISSIONAL E INSTITUCIONAL		1 a 5 pts.	Peso	Total
1	Cumprir com responsabilidade suas atribuições e atender as normas da administração pública relativas a assiduidade e pontualidade.		2	

2	Participa de projetos, ações coletivas e da realização das avaliações internas e externas da aprendizagem dos alunos.		1	
3	Zela pela conservação de todo o patrimônio público da instituição.		1	
SUBTOTAL - 20 pontos				
CRITÉRIO IV - HABILIDADES TÉCNICAS E PROFISSIONAIS		1 a 5 pts.	Peso	Total
1	Participa do planejamento do seu trabalho e do projeto pedagógico da escola, contribuindo para o alcance das metas acordadas.		1	
2	Aplica na prática conhecimentos e habilidades executando corretamente as ações relativas à coleta, organização, registro e disponibilização de dados e informações da vida escolar e situação funcional da equipe, em conformidade com as orientações previstas nas normas técnicas e procedimentos legais.		2	
3	Reorganiza seu tempo para atender o aumento inesperado de trabalho e executa as ações dentro dos prazos previstos.		1	
4	Utiliza e distribui com economicidade os materiais de consumo disponíveis, zela pela conservação e movimentação de equipamentos e mobiliário e solicita reposição ou manutenção, quando necessário.		1	
5	Organiza e mantém atualizado os sistemas informacionais gerenciados pela SEE, a fim de atender as demandas internas e externas de dados e informações da vida escolar, funcionais e administrativos.		1	
6	Fornecer suporte técnico-operacional na gestão da unidade de exercício, demonstrando interesse para emitir relatórios escrito/verbal e atender às solicitações das equipes envolvidas no trabalho.		1	
7	Presta atendimento de qualidade, orienta o público interno e externo e encaminha corretamente os usuários do sistema.		1	
8	Obtém bons resultados de aprendizagem dos alunos evidenciados pelas avaliações internas, realizadas pela escola, e por avaliações externas.		2	
SUBTOTAL - 50 pontos				
PONTUAÇÃO TOTAL				