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

FABIANE PIMENTA SAMPAIO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL (ADI) DOS SERVIDORES PÚBLICOS NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE TEÓFILO OTONI

JUIZ DE FORA
2015

FABIANE PIMENTA SAMPAIO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL (ADI) DOS SERVIDORES PÚBLICOS NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE TEÓFILO OTONI

Dissertação apresentada como requisito parcial para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira

JUIZ DE FORA

2015

FABIANE PIMENTA SAMPAIO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL (ADI) DOS SERVIDORES PÚBLICOS NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE TEÓFILO OTONI

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

Aprovada em 25/11/2015.

_____

Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira (Orientador)
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

_____

Prof. Dr. Gilmar José dos Santos
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

_____

Prof. Dr. Jorge Alberto Velloso Saldanha
Universidade Federal Fluminense (UFF)

Dedico, integralmente, este trabalho à minha família que não deixou faltar o apoio necessário para o início e a conclusão do mesmo. Ao meu amado marido Vinícius pelo incentivo constante e aos meus filhos, Maressa e Samuel, pela compreensão da ausência, ainda que eu estivesse presente. Amo vocês!

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida e por me permitir chegar até aqui.

Agradeço a Jesus Cristo, meu Senhor e Salvador por tão grande e inexplicável amor por mim.

Agradeço ao Espírito Santo pelas doces consolações nos momentos de desânimo. Eu sou dos três!

Agradeço aos meus pais, Margarida e Fábio, que mesmo não tendo a oportunidade de concluir o Ensino Fundamental (Anos Iniciais) sabem valorizar a formação acadêmica de seus filhos.

Agradeço aos meus irmãos e demais parentes por entenderem as minhas ausências nos encontros familiares, pelo incentivo, pelas orações e pelo socorro prestado em tempo hábil.

Agradeço a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais por possibilitar-me essa ação de desenvolvimento profissional que teve início na SRE de Diamantina e conclusão na SRE de Teófilo Otoni.

Agradeço aos colegas servidores que dispuseram a participar desta pesquisa acadêmica no intuito de melhor compreender a política pública de avaliação de desempenho.

Agradeço aos colegas da turma 2013 pelos momentos bons e ruins que desfrutamos, seja presencial ou a distância.

Agradeço pela oportunidade de conhecer e caminhar com Ana Paula, Dulcymar, Jani, Júnia, Stela e Silvana. Vocês tornaram a caminhada mais suave e divertida!

Agradeço aos professores, funcionários, tutores deste curso, menção especial ao professor Victor Paradela e aos tutores Daniel Eveling e Luísa Vilardi.

Enfim, agradeço a todos que de forma direta ou indireta contribuíram para que eu pudesse concretizar este sonho.

Muito obrigada!

“Não se gerencia o que não se mede, não
se mede o que não se define,
não se define o que não se entende,
ou seja, não há sucesso no que não se
gerencia.”

W. Edwards Deming

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O foco do trabalho repousa na Avaliação de Desempenho Individual (ADI) adotada na Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais. Tal avaliação foi instituída em 2003, vinculada a uma série de esforços implementadas pelo governo estadual no contexto do chamado “Choque de Gestão”, como ficou conhecido o programa de modernização administrativa adotado. A despeito da importância dos processos avaliativos, que podem se constituir em eficazes mecanismos de *feedback*, contribuindo para a melhoria do desempenho profissional, nem sempre os esforços nesse sentido são coroados de êxito. Especialmente na área pública, é comum que avaliações limitem-se a um ritual burocrático, descompromissado da verificação rigorosa da contribuição que cada servidor tem dado para a organização na qual trabalha. Partindo desse pressuposto, a pesquisa procurou verificar como a ADI tem sido conduzida e como poderia ser aprimorada. A análise foi realizada com base em uma revisão da literatura sobre o tema estudado e em uma pesquisa de campo envolvendo servidores participantes da avaliação. Constatadas algumas deficiências, são propostas medidas para o aprimoramento do processo de avaliação, visando sua maior eficácia.

Palavras-chave: Administração pública; Gestão de Pessoas; Avaliação de desempenho.

ABSTRACT

This presente dissertation was developed through a research master's degrees in management and assesment of educativo from the focus of Public policies and education assesment of the Federal University from Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The focus os this survey rests on the Individual Performance Evaluation (IPE) adopted in the State Education Secretariat of Minas Gerais. Such evaluation was imposed in 2003, bound by series of efforts enforced by the state government on the context called "management shock" this was how it became known the program of administrative modernization adopted. In spite of the importance of all avaluative trials, that can constitute in effective arrangements of feedback, contributing to its professional performance, not always the efforts in this sense have been successful. Specially on the Puplic area, its customary that appraisabs are limited in one bureaucratic ritual, disengagement of accurate verification of the contribution from each server has given for the organization that they work. Based on an assumption, the research looked after checking how the IPE has ben conducted and how it could be improved. The analysis was done based on a review of literature about the subject studied and in a field research involving servers attenders of the assessment. Noticed some disability, are offered measures for the improvement of the process of evaluation, aiming its biggest efficacy.

Keywords: Public administration; People's management; Performance evaluation.

LISTA DE ABREVIATURAS

ADGP	Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos
ADI	Avaliação de Desempenho Individual
ADCT	Ato das Disposições Constitucionais Transitórias
AED	Avaliação Especial de Desempenho
CCGPGF	Câmara de Coordenação Geral, Planejamento, Gestão e Finanças
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
DIAD	Diretoria de Avaliação de Desempenho
DCRH	Diretoria de Desenvolvimento e Apoio à Capacitação de Recursos Humanos
EPPGG	Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental
FJP	Fundação João Pinheiro
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IDHM	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
NTE	Núcleo de Tecnologia Educacional
OE	Ouvidoria Educacional
OGE	Ouvidoria Geral do Estado
PA	Processo Administrativo
PAE	Plano de Ação Educacional
PADES	Plano Anual de Desenvolvimento do Servidor
PAR	Plano de Ação Estratégica
PGDI	Plano de Gestão de Desempenho Individual
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
SEE	Secretaria de Estado de Educação
SEPLAG	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
SISAD	Sistema Informatizado de Avaliação de desempenho
SISAP	Sistema de Administração de Pessoal
SGRH	Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos
SRE	Superintendência Regional de Ensino
UAI	Unidade de Atendimento Integrado

USRH	Unidade Setorial de Recursos Humanos
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Elementos da Política de Gestão de Pessoas 25
Figura 2: 8 Pilares da Gestão de Pessoas 27
Figura 3: Ciclo Virtuoso da Gestão do Desempenho 37
Figura 4: Sítio Eletrônico da Diretoria de Avaliação de Desempenho 114

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 As três gerações de transformações na gestão pública mineira 22
Quadro 2 Políticas de gestão pública a partir de sua aplicação e da agregação de valor 23
Quadro 3 Principais Legislações da ADI 32
Quadro 4 Tipos de Recursos.....34
Quadro 5 Exemplo de utilização da Matriz GUT 108
Quadro 6 Análise das assertivas pelo grau de concordância.....109
Quadro 7 Síntese da proposta de treinamento.....113
Quadro 8 Detalhamento do curso proposto 117

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Resultados da avaliação de desempenho na SEE-MG (2004-2013) 39
Tabela 2: Manifestações Recebidas na Ouvidoria Educacional (2007-2013) 41
Tabela 3: Descrição dos critérios da avaliação de desempenho.....43
Tabela 4: Tempo de serviço na administração pública 67
Tabela 5: Maior formação concluída do servidor público 69
Tabela 6: Primeiro período avaliatório.....72
Tabela 7: Preenchimento do Plano de Gestão de Desempenho Individual (PGDI) ..72
Tabela 8: Importância da avaliação de desempenho 74
Tabela 9: Número elevado de notas acima de 90 pontos 76
Tabela 10: Medida aplicável ao servidor com desempenho insuficiente.....77
Tabela 11: Missão da SRE de Teófilo Otoni.....80
Tabela 12: Visão da SRE de Teófilo Otoni.....82
Tabela 13: Valores da SRE de Teófilo Otoni.....83
Tabela 14: Plano de Ação Estratégica (PAR) da SRE de Teófilo Otoni 83
Tabela 15: Diretrizes da avaliação de desempenho.....84
Tabela 16: Legislação da avaliação de desempenho.....85
Tabela 17: Imparcialidade na avaliação de desempenho 86
Tabela 18: Procedimento para pactuação de metas 87
Tabela 19: Formalidade na avaliação de desempenho.....88
Tabela 20: Rivalidade entre avaliador e avaliado.....88
Tabela 21: Principal objetivo da avaliação de desempenho.....89
Tabela 22: Comunicação na avaliação de desempenho.....90
Tabela 23: Tomada de Decisão 91
Tabela 24: Política de Gestão de Pessoas 93
Tabela 25: Práticas gerenciais estimulantes 95
Tabela 26: Motivação na avaliação de desempenho 96
Tabela 27: Autoavaliação na avaliação de desempenho 97
Tabela 28: Avaliação dos superiores hierárquicos 98
Tabela 29: Revisão de metas no PGDI 99
Tabela 30: Procurar o setor de avaliação de desempenho 100
Tabela 31: Planejamento em conjunto para o alcance das metas 100
Tabela 32: Atendimento aos interesses do cidadão.....101

Tabela 33: Caráter punitivo na avaliação de desempenho 101
Tabela 34: Amizades na avaliação de desempenho 102
Tabela 35: Rivalidades políticas na avaliação de desempenho 103
Tabela 36: Poder aquisitivo na avaliação de desempenho 103
Tabela 37: Qualificação técnica do gestor 104

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 16
1 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA SEE-MG 19
1.1 O contexto da ADI: o "Choque de Gestão" 19
1.2 A Gestão de Pessoas na Secretaria de Educação Mineira 24
1.3 A Política da Gestão do Desempenho do Governo Mineiro 31
1.4 Problemas observados na avaliação de desempenho 38
2 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL 45
2.1 Bases da administração pública brasileira 45
2.2 Modelos de administração pública 52
2.3 Desafios da Gestão de Pessoas na área pública 55
2.4 Avaliação de desempenho: bases teóricas e metodológicas 57
2.5 Aspectos Metodológicos 62
2.6 Resultados obtidos na pesquisa de campo 67
3 PROPOSTAS PARA O APRIMORAMENTO DA ADI NA SEE-MG 105
3.1 Medidas para o aprimoramento da ADI 106
3.2 Treinamento sobre a avaliação do desempenho da SEE-MG 113
CONSIDERAÇÕES FINAIS 122
REFERÊNCIAS 125
ANEXO 1 ORGANOGRAMA DA SEE-MG 131
ANEXO 2 SISTEMA OPERACIONAL DE EDUCAÇÃO NA SEE-MG 132
ANEXO 3 RESULTADOS PRELIMINARES DO CENSO ESCOLAR 2014 133
ANEXO 4 MÚSICA: MARIA CANDELÁRIA 134
ANEXO 5 TRECHOS DO FILME: "OS 12 TRABALHOS DE ASTERIX" 135
APÊNDICE A 136
APÊNDICE B 136

INTRODUÇÃO

Uma das características da gestão pública brasileira contemporânea é a busca de maiores níveis de eficiência e eficácia, indicadores aqui entendidos, respectivamente, como a racionalização dos procedimentos administrativos e operacionais e o alcance dos objetivos organizacionais.

A chamada Nova Gestão Pública, fundamentada na Emenda Constitucional nº 19 (BRASIL, 1998), buscou reestruturar a organização do Estado, as rotinas de trabalho, a cultura e o clima organizacional das instituições públicas. Neste sentido, a Nova Gestão Pública visava, principalmente, aprimorar o atendimento das necessidades e exigências sociais. Posteriormente, houve a inclusão do Princípio da Eficiência no art. 37 da CF (Brasil, 1988). Tal princípio constitui uma determinação para o gestor público enfatizar a governança voltada para o resultado numa visão estratégica.

A Gestão de Pessoas, assim como diversas outras funções gerenciais, é impactada pela orientação para resultados e a busca de aprimoramento constante que caracteriza o modelo de administração pública atualmente em evidência. Assim, ferramentas da Gestão de Pessoas antes restritas às organizações privadas estão agora sendo adotadas por instituições públicas. Dentre elas, destaca-se, no estudo aqui apresentado, a avaliação do desempenho dos funcionários públicos.

O estado de Minas Gerais foi um dos que mais investiu na adoção dos princípios e práticas da chamada Nova Gestão Pública, tendo implantado o chamado “Choque de Gestão”, conjunto de medidas voltadas para a racionalização do modelo de gerenciamento estatal que será oportunamente explicado. Nesse contexto, há mais de uma década, a avaliação periódica de desempenho individual foi instituída pela Lei Complementar nº 71 (MINAS GERAIS, 2003). Tal lei visa disciplinar a perda do cargo e da função pública por insuficiência de desempenho do servidor público estável e do detentor de função pública na administração pública.

A pesquisa cujos resultados estão aqui apresentados procurou investigar como tem sido conduzido o processo de ADI na Secretaria Estadual de Educação, enfocando mais especificamente a Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Teófilo Otoni. A questão central investigada trata de quais medidas podem ser adotadas visando o aprimoramento da ADI na SEE-MG? O objetivo geral do trabalho

foi, assim, definido: propor medidas visando o aprimoramento do processo de avaliação de desempenho da SRE-TO, com provável contribuição para a SEE-MG. Como objetivos específicos, foram escolhidos os seguintes:

a) contextualizar a avaliação de desempenho da SEE-MG com o modelo de gestão adotado pelo governo mineiro;

b) identificar a percepção dos servidores da Secretaria sobre os principais aspectos da ADI;

c) diagnosticar os principais problemas e deficiências observados na ADI;

d) propor possíveis soluções para as deficiências levantadas.

Inicialmente, vão ser destacados os principais marcos desde a instituição da ADI, processo que é disciplinado principalmente pelas seguintes legislações: artigo 41 da Constituição Federal (BRASIL, 1988), Emenda Constitucional nº 57/2003, artigo 35 da Constituição Estadual (MINAS GERAIS, 1989) artigo 115 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias da Constituição Estadual (MINAS GERAIS, 1989).

Nesse contexto, estive lotada em quatro SRE's (Januária, Diamantina, Governador Valadares e Teófilo Otoni) e sou avaliada desde o primeiro período avaliatório (2004-2005). No decorrer dos anos e independente do local percebi que algumas práticas eram corriqueiras, tais como, copiar PGDI; ausência de acordo bilateral na pactuação das metas; insuficiência de acompanhamento e de feedback; carência de treinamento para servidores com baixo desempenho; carência de ações de desenvolvimento para servidores com nota superior a 70 pontos; centralização no pagamento do Prêmio de Produtividade; rankeamento das SRE's com notas de excelência e vivenciei situações em que a política de avaliação de desempenho demonstrou estar contaminada por disfunções que comprometem todo o processo avaliatório.

A pesquisa se restringiu à ADI dos servidores administrativos ocupantes de cargos efetivos e lotados na SRE de Teófilo Otoni, no período de 2004 a 2013. Essa delimitação se deveu à existência de um diversificado espectro de legislações e procedimentos que regulam a avaliação de desempenho no governo mineiro e à maior facilidade de acesso à SRE escolhida, na qual a pesquisadora trabalha. A limitação temporal abrange o período denominado de modelo padrão, pois, esse sistema foi implantado em 2004 e alterado a partir de 2014, quando a SEE-MG e as 47 SRE’s adotaram a AD “por competências”. Não foram abrangidas no estudo,

portanto, sistemas correlatos ao investigado também adotados pelo governo mineiro, como a Avaliação Especial de Desempenho (AED), a Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos (ADGP). A pesquisa não abarca a metodologia da Avaliação de Desempenho "por competências", pois, foi adotada na SEE-MG em 2014 e extrapola o recorte temporal da análise.

A presente dissertação está organizada em três capítulos, além desta introdução. No primeiro capítulo destina-se a apresentar o sistema avaliativo estudado, destacando suas bases, o processo adotado na sua implantação e os resultados já alcançados. Destaca, também, alguns aspectos que representam oportunidades de melhoria e aprimoramento, que podem ser objeto de atenção dos gestores responsáveis, para que o sistema alcance melhor seus objetivos.

No segundo capítulo seguinte analisa a ADI, com base em uma revisão da literatura sobre a Nova Gestão Pública que, como já destacado, foi o modelo de administração pública que ensejou a adoção de medidas como o sistema avaliativo em tela. Destaca, também, os procedimentos metodológicos seguidos na pesquisa e os resultados obtidos no levantamento de dados realizado no campo de estudo, o qual apontou alguns aspectos que devem merecer a atenção, na busca do aprimoramento do sistema estudado.

O terceiro capítulo é dedicado à apresentação do Plano de Ação Educacional (PAE), que representa, no modelo de dissertação adotado no Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, a contribuição da mestranda para o aprimoramento do objeto investigado. São oferecidas, então, sugestões que podem contribuir para superação de alguns obstáculos verificados no sistema avaliativo estudado e o aprimoramento do processo de avaliação mantido pela Secretaria de Educação de Minas Gerais.

1 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA SEE-MG

Este capítulo apresenta a avaliação de desempenho da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG), destacando como foi formulada e o contexto de sua implantação, a qual ocorreu no momento em que foi implantado, no governo mineiro, o programa conhecido como “Choque de Gestão” (CG). Tal programa, buscou o alinhamento das políticas públicas de Gestão de Pessoas.

O Poder Executivo mineiro, para adequar-se aos preceitos da Emenda Constitucional nº 19/1998 publicou Lei Complementar nº 71/2003 que regulamenta a avaliação de desempenho dos servidores estaduais. Para tanto, inseriu a mensuração do desempenho, medida que atingiu a SEE-MG e, consequentemente, às Superintendências Regionais de Ensino.

A segunda seção aborda os elementos da política de Gestão de Pessoas na administração pública mineira a partir do CG. Trata também dos oito pilares que sustentam a Gestão de Pessoas, segundo a legislação vigente: Política de Cargos e Funções, Políticas de Carreira e Remuneração, Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos, Política de Provimento, Política de Saúde Ocupacional, Política de Relações Sindicais, Direitos e Deveres dos Servidores e Política de Gestão do Desempenho.

A Política de Gestão do Desempenho foi detalhada na seção 1.3 quanto aos aspectos legais e metodológicos. Tratou também do papel da liderança para a completude do Ciclo Virtuoso da Gestão do Desempenho.

Na seção 1.4 a pesquisa descreve os problemas observados na política de avaliação de desempenho. O papel do avaliador e avaliado no processo, diagnóstico das necessidades de ações de desenvolvimento, crescente demandas relacionadas a prestação de serviço educacional na OGE constituem os principais problemas daquela política.

1.1 O contexto da ADI: o “Choque de Gestão”

O objetivo do administrador público deveria ser a realização de uma gestão pública eficiente, com alcance das metas e resultados positivos, gerando o reconhecimento das políticas públicas no seio da comunidade. Portanto, a inserção do Princípio da Eficiência na Constituição Federal (Brasil, 1988) vem suprir ou

corrigir as falhas detectadas no desempenho dos servidores públicos, inclusive, dos gestores. Entretanto, existe um hiato entre a realidade e o intento: a iniciativa de reforma da Administração pública Mineira ponderou objetivamente os elementos vinculados para a proposta reformista. Portanto, neste tópico serão descritos os antecedentes do Projeto “Choque de Gestão”.

Em 2002, Minas Gerais apresentava um quadro fiscal grave, com notório déficit orçamentário e escassez de recursos para o regular e tempestivo pagamento de suas contas, conforme Queiroz e Ckagnazaroff (2010). As consequências deste quadro negativo eram percebidas pelo sucateamento da máquina administrativa, densos cortes nos recursos destinados ao custeio, descrédito internacional, evasão de investimentos particulares, corrosão da infraestrutura pública, conforme Anastasia (2006).

Tais problemas, chamados por alguns analistas de “paralisia e falta de ação governamental”, eram provocados pela ausência material de recursos e refletia diretamente na atuação e produtividade dos servidores públicos, que estavam desacreditados e desestimulados, comprometendo sobremaneira a prestação dos serviços públicos destinados à população mineira, conforme destaca a análise elaborada pelos agentes políticos que elaboraram o CG em Minas Gerais (2013).

Neste contexto adverso, era necessário modificar o "*modus operandi*" da gestão estatal sob pena de persistir com índices deficitários nas políticas públicas estaduais. Deste modo, surgiu a ideia de um choque, conforme Vilhena *et al.* (2006):

> um conjunto de medidas de rápido impacto para modificar, de vez, o padrão de comportamento da Administração estadual, imprimindo-lhe um ritmo consentâneo com a contemporaneidade própria de uma gestão eficiente, efetiva e eficaz. E este choque deveria operar-se sobre os métodos de gestão na Administração pública. Surgia, assim, o Projeto Choque de Gestão, linha condutora principal do programa governamental para Minas Gerais (VILHENA et al., 2006, p. 15).

O Projeto “Choque de Gestão”, iniciado em 2003, tem base em recomendações objetivas que abordam na sua essência da reformulação da gestão administrativa estadual. Trata especialmente dos procedimentos de Gestão Pública, conforme os novos marcos e princípios constitucionais, de forma a se alcançar uma cultura de comportamento inovadora no setor público mineiro. Assim, pretende-se, a longo prazo, buscar o incremento social, dentro de modelos éticos austeros e de críticas objetivas, aferindo o desempenho dos efeitos das ações governamentais estaduais. Conforme Pires (2009), o “Choque de Gestão” adota o alinhamento nas

políticas de Gestão de Pessoas, de desempenho e de desenvolvimento, além de privilegiar a implantação da avaliação de desempenho como instrumento propulsor para a mudança de comportamento dos servidores.

Este novo desenho do Poder Executivo implantado no Estado Mineiro resultou de densas análises sobre as responsabilidades e competências da esfera estadual. Neste contexto, foi necessário estabelecer um consenso com os critérios de entendimento do “Choque de Gestão” e o arcabouço administrativo do Poder Executivo. Naquele momento, era imprescindível que toda a estrutura administrativa tivesse, desde o primeiro instante do novo Governo, uma moderna e nova visão de atuação estatal, mais afinada com as metas e resultados que se propunha a Administração que ora se iniciava.

Neste cenário, adquire proeminência a criação do órgão que seria responsável pela direção da espinha dorsal de todo o Projeto: a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG). Conforme argumenta Soares (2012), este foi o primeiro passo na implementação das ações do Projeto “Choque de Gestão”, bem como pelo seu acompanhamento contínuo.

Na formatação desta nova Secretaria de Estado, havia o compromisso de agrupar totalmente, sob um único comando, as atuações atinentes ao Projeto, ou seja, os mecanismos vinculados ao planejamento orçamentário, dos prazos, das ações governamentais, bem como a gestão dos recursos humanos, logística e governança eletrônica. De maneira clara, as atribuições dadas a esta nova pasta a transformaram numa espécie de secretaria de destaque no governo, ou seja, uma coordenação geral do Governo.

O nominado Projeto “Choque de Gestão” é um conjunto integrado de políticas de gerenciamento público, conforme Quadro 1, orientado para o desenvolvimento, na busca e acompanhamento dos resultados, conforme esclarece a equipe de formuladores Vilhena *et al.* (2006). As ações basilares que fundamentam o “Choque de Gestão” podem ser descritas conforme a análise histórica das três gerações deste Projeto mostradas no Quadro 1.

Quadro 1: As três gerações de transformações na Gestão Pública Mineira

<table>
<tr><td>1ª Geração</td><td>2ª Geração</td><td>3ª Geração</td></tr>
<tr><td>2003-2006</td><td>2007-2010</td><td>2011-2014</td></tr>
<tr><td>“Choque de Gestão”</td><td>Estado para Resultados</td><td>Gestão para a Cidadania</td></tr>
<tr><td>1) Ajuste Fiscal</td><td>1) Consolidação da prática Monitoramento Intensivo de Projetos pelos Órgãos Centrais</td><td>1) Instituição do conceito de redes transversais e intersetoriais para execução de programa</td></tr>
<tr><td>2) Revitalização do Planejamento, com:</td><td>2) Ferramentas para aumentar o Foco em Resultados, como:</td><td>2) Horizontalização e flexibilização das Estruturas Organizacionais</td></tr>
<tr><td>* Alinhamento das Prioridades de Curto, Médio e Longo Prazos</td><td>* Padronização dos Acordos de Resultados</td><td rowspan="2">3) Regionalização da Estratégia e Metas com participação da Sociedade Civil Organizada na priorização</td></tr>
<tr><td>* Integração Planejamento - Orçamento</td><td>* Desdobramento dos Acordos de Resultados para as equipes</td></tr>
<tr><td>3) Criação do GERAES</td><td rowspan="2">3) Surgimento de Escritório Setoriais de Projetos</td><td rowspan="2">4) Aprimoramento dos Sistemas de Informações Gerenciais</td></tr>
<tr><td>4) Desenvolvimento dos primeiros Acordos de Resultados</td></tr>
</table>

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

Como se percebe no Quadro 1, podem ser destacados como resultados do período 2003-2006 a ocorrência do ajuste fiscal que permitiu o alcance do superávit primário já no segundo ano do “Choque de Gestão”, conforme Minas Gerais (2006).

Segundo Dias (2013), a primeira geração da transformação da Administração pública mineira desfraldou as ações mais profundas e contundentes, alicerçando para a continuidade das ações seguintes. Continua a autora afirmando que segunda geração foi mantenedora das ações anteriores e constitui período de consolidação da transição do modelo burocrático para o gerencial. A autora conclui esclarecendo que a terceira geração acarretou transformações reestruturantes "tanto no *modus operandi* do governo quanto da sociedade" (Dias, 2013, p. 20).

Segundo Minas Gerais (2013), as políticas de gestão pública atuais sugerem ações em distintas perspectivas de aplicação: macro governamental, com aplicação geral; institucional, com aplicação nos órgãos da estrutura governamental e individual, com aplicação para cada servidor público. Por outro lado, estas três vertentes estão atreladas as distintas categorias de agregação de valor público que são os resultados, os processos e os recursos existentes, conforme apresentado no Quadro 2.

As políticas públicas de gestão interligam as perspectivas de aplicação (macrogovernamental, institucional e individual) com as categorias de agregação de

valor público expressa nos resultados, nos processos e nos recursos. Neste entendimento, o Quadro 2 elucida o cruzamento das três perspectivas de aplicação com as três categorias que agregam valor às políticas públicas de gestão.

Quadro 2: Políticas de gestão pública a partir de sua aplicação e da agregação de valor

PERSPECTIVAS		DA APLICAÇÃO		
		Macrogovernamental	Organizacional / Institucional	Individual / Grupal
DA AGREGAÇÃO DE VALOR PÚBLICO	Resultado	Planos de desenvolvimento (planos estratégicos e plano plurianual); Gestão por programas (formulação, monitoramento e avaliação de programas e ações).	Planejamento estratégico; Contratualização / agencificação (contratos de gestão, acordos de resultado etc.).	Avaliação de desempenho individual e grupal.
	Processo	Sistemas centrais (compras, RH, logística, TI / governo eletrônico, orçamento, finanças etc.); Controle, promoção da transparência e accountability e luta contra corrupção.	Gestão da qualidade Simplificação administrativa; Gestão do atendimento; Gestão da organização governamental (estruturas e modelos institucionais, regulação, parcerias com a sociedade etc.).	Capacitação e gestão de competências; Direção pública; Gestão de cargos ecarreiras; Assistência ao servidor.
	Recurso	Gestão da qualidade do gasto; Repressão fiscal; Gestão orçamentária, financeira e contábil.	Eficiência; Redução de despesas.	Dimensionamento da força de trabalho; Produtividade; Política de reajustes salariais; Previdência do servidor.

Fonte: Vilhena et al. (2006, p.22).

Para Vilhena et al. (2006), da análise destes quadrantes, a questão que emerge diz respeito a tendência de tratar com autonomia fragmentada, sem coerência e coordenação os problemas de gestão.

Cabe ressaltar que, para lograr seus propósitos, as políticas públicas de gestão não podem atuar setorialmente, apenas nas perspectivas de aplicação ou nas categorias de agregação de valores. Sendo assim, torna-se necessário o alinhamento horizontal e vertical das dimensões descritas no Quadro 2 para gerar resultado, corrobora Vilhena et al. (2006).

O alinhamento horizontal expressa que os resultados dos servidores estão atrelados aos objetivos do órgão a que pertencem e que estes órgãos estão a

serviço da agenda de governo. Portanto, 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.

O alinhamento vertical sugere relações quanto a gestão orçamentária para gerar os resultados necessário; quanto a gestão da eficiência que promove os resultados a um custo menor e a gestão do desempenho que investe nas pessoas, alinhando resultados individuais com elevado rendimento institucional.

Por fim, no contexto da reforma gerencial do Estado, a Gestão de Pessoas alicerçou as mudanças com enfoque em oito pilares, abordados na próxima seção, contrariando a prática antiga fincada somente no decurso do tempo, independentemente do desempenho, para a concessão de benefícios aos servidores.

1.2 A Gestão de Pessoas na Secretaria de Educação Mineira

As pessoas constituem as organizações e nelas depositam sua força de trabalho para planejar e executar as estratégias mais adequadas ao êxito da instituição. Entretanto, elas não depreendem somente suas competências técnicas, mas alimentam expectativas que devem ser percebidas pelos gestores. Ensina Mintzberg (2010) que gerir com pessoas expressa proposição em direção à ação, pois, são às pessoas que realizam ações. Neste sentido, cabe ao gestor estimulá-las a perseguir os objetivos indicados através da energia pessoal para realizar a estratégia da organização, portanto, ter e manter as pessoas adequadas parece ser um fator de êxito organizacional.

A Figura 1 apresenta os elementos da política de Gestão de Pessoas que representam os avanços e desafios do “Choque de Gestão”. O diagnóstico institucional de Minas Gerais (2013) alega que as dimensões das relações trabalhistas, da comunicação e da eficiência operacional condicionaram a implementação da política de Gestão de Pessoas, desde o início do “Choque de Gestão”. O modelo foi estruturado sob a gestão por competências tendo em vista o mérito e valorização do servidor público. Mas, após 10 anos do CG, ainda permanece o desafio de alinhar os servidores à estratégia da instituição para gerar resultados sociais, conforme exame institucional de Minas Gerais (2013).

Figura 1: Elementos da Política de Gestão de Pessoas

Fonte: Minas Gerais (2013, p. 108)

A Gestão de Pessoas, na Administração pública mineira, apresenta o escopo de enunciar, executar, avaliar e orientar, de modo concentrado as técnicas e o controle de políticas públicas vinculadas aos órgãos e entidades da Administração pública direta, que tratam deste assunto. Neste sentido, conforme Decreto nº 46.557 de 11/07/2014, a Política de Gestão de Pessoas tem as seguintes atribuições:

> Art. 33. A Subsecretaria de Gestão de Pessoas tem por finalidade coordenar a formulação, a execução, a avaliação, a orientação técnica e o controle, em nível central, de políticas públicas voltadas para a gestão de recursos humanos de órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional, competindo-lhe:
> I - propor políticas e diretrizes relativas à gestão de recursos humanos e promover mecanismos que garantam a valorização do servidor;
> II - planejar e supervisionar a gestão da atividade de perícia médica, em consonância com as políticas vigentes de saúde ocupacional;
> III - coordenar a execução do pagamento de pessoal, a concessão de direitos e benefícios e demais atividades relacionadas à vida funcional do servidor da administração direta, autárquica e fundacional, desde o seu ingresso até a sua aposentadoria;

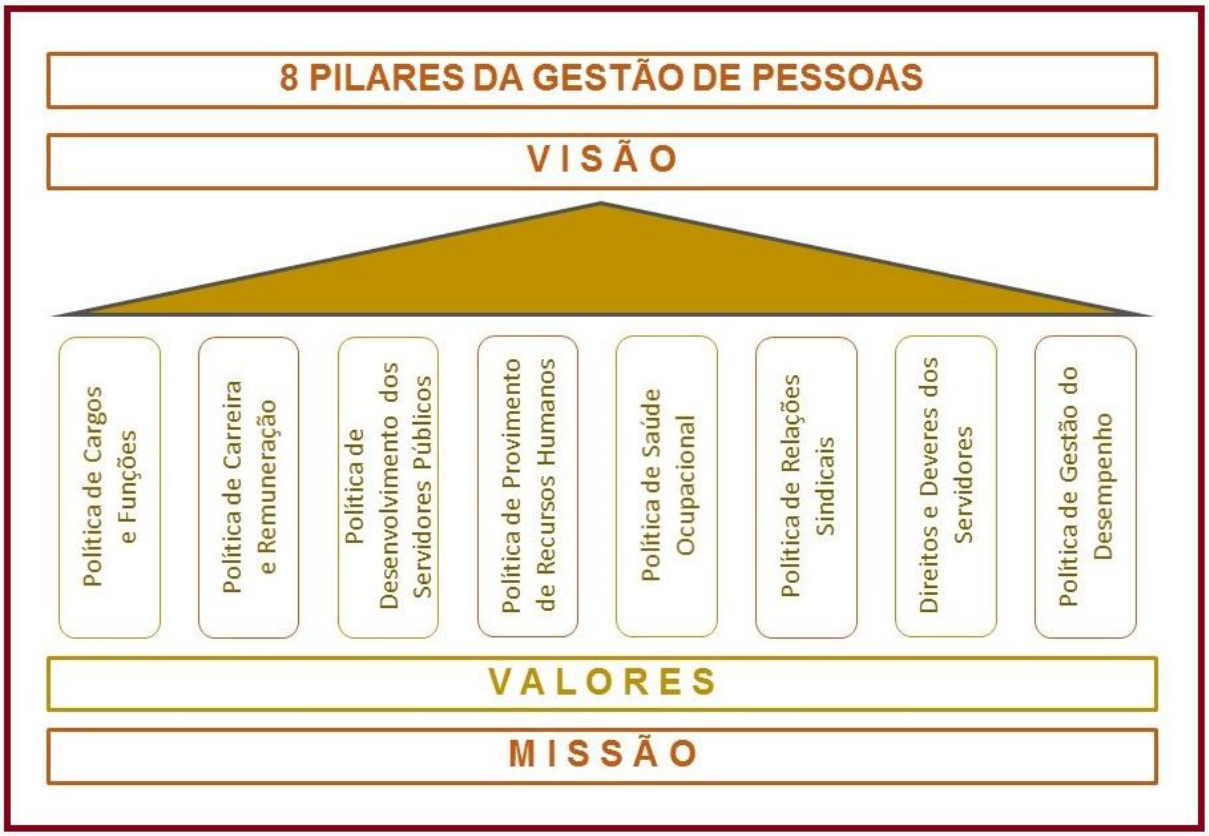
> IV - conduzir o processo de negociação entre o governo e representantes dos servidores públicos civil e militar, subsidiando as decisões governamentais;
> V - gerir a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), garantindo a alocação estratégica e o desenvolvimento de seus servidores; e
> VI - projetar e monitorar, estatisticamente, as despesas e encargos de pessoal da administração direta, autárquica e fundacional, com vistas a subsidiar deliberações da Câmara de Coordenação Geral, Planejamento, Gestão e Finanças(CCGPGF) e demais decisões governamentais (MINAS GERAIS, 2014).

Neste sentido, a Secretaria de Estado de Educação considera que o sucesso da política de Gestão de Pessoas depende dos servidores comprometidos com a missão e valores da instituição, visando promover os resultados governamentais almejados pela sociedade, conforme Minas Gerais (2013). Diante do panorama em que se encontrava a Administração pública mineira, foi necessário reexaminar a função da Gestão de Pessoas, alterando o centro de ações operacionais e cartoriais para uma visão e atuação mais estratégica, conforme enfatiza Anastasia (2006).

Na administração pública mineira, a Secretaria de Estado de Educação é o maior órgão público em números de unidades e servidores. Na esfera do Poder Executivo Estadual, a Secretaria é a responsável pelo planejamento, formulação, institucionalização e avaliação das políticas públicas relacionadas à educação básica, com qualidade e equidade. Referente aos servidores da Educação, cabe à Secretaria de Estado de Educação a implementação da política de pessoal emanada pelo Governo, conforme o Sistema Operacional de Educação (Anexo 2).

Conforme os gestores públicos que elaboraram a política pública, autores acima mencionados e as legislações pertinentes, a Política de Gestão de Pessoas na Administração pública mineira apresenta os seguintes pilares, conforme Figura 2:

Figura 2: 8 Pilares da Gestão de Pessoas



Fonte: Elaborado pela autora.

O primeiro pilar refere-se à Política de Cargos e Funções que foi estabelecida pelo Poder Executivo Estadual por meio das Leis Delegadas 174 e 175, ambas de 2007. A legislação regulou os cargos de provimento em comissão referente ao grupo de direção e assessoramento, os denominados pelas siglas “DAD” e “DAI”. Os cargos do Grupo de Direção e Assessoramento da Administração direta do Poder Executivo, denominado DAD, são de recrutamento amplo e possuem 11 níveis, com critérios de escolaridade. Posteriormente, a Lei Delegada nº 182, de 21/01/2011 inseriu novos cargos, níveis e quantitativos onerando os cofres públicos com provimento sem concurso público. Os cargos do Grupo de Direção e Assessoramento da Administração autárquica e fundacional do Poder Executivo, denominados DAI, são os cargos de recrutamento limitado providos por servidor público estadual ocupante de cargo efetivo ou detentor de função pública, sendo graduados em 29 níveis.

Em ambos os casos, cada nível corresponde a um valor específico e obedece ao grau de complexidade de suas atribuições, sendo que nos níveis 1 e 2, é requisito para provimento a conclusão de curso de nível médio de escolaridade, e

nos demais é necessária a graduação em nível superior de escolaridade. As funções gratificadas, criadas nos termos do art. 8° das Leis Delegadas n° 174 e n° 175, são destinadas ao desempenho de funções de confiança exercidas por servidores detentores de cargo efetivo ou função pública.

Já as gratificações temporárias estratégicas, criadas nos termos do art. 14 da Lei Delegada n° 174/2007 e art. 12 da Lei Delegada n° 175/2007, são destinadas a servidor investido em cargo de provimento em comissão do Grupo de Direção e Assessoramento. A jornada de trabalho semanal é de quarenta horas, e se destina a função estratégica em área considerada de elevada complexidade ou com relevante contribuição para a Agenda do Governo. Cabe à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) o controle do percentual de cargos de recrutamento limitado estabelecido pelo art. 6° das Leis Delegadas supracitadas.

As Políticas de Carreira e Remuneração constituem o segundo pilar e que foi estabelecida pelo Poder Executivo Estadual por meio da Lei nº 15.293, de 05/08/2004. Foi instrumentalizada através do Plano de Carreiras que tem em vista o desenvolvimento pessoal e profissional do servidor e apresenta perspectivas de acréscimo gradual da remuneração, adequado ao aumento das complexidades de suas atribuições.

O progresso na carreira é regido pelos critérios de mérito e profissionalização, que colaboram para acrescentar eficiência e eficácia nas ações da Administração pública e no oferecimento dos serviços públicos. Os mecanismos indicados no Plano de Carreiras buscam estimular e reconhecer o desempenho satisfatório do servidor, além do seu aperfeiçoamento pessoal e profissional, através do acréscimo da escolaridade e na aquisição e desenvolvimento de competências.

O terceiro pilar tem fundamentos na Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos Civis do Estado de Minas Gerais 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, conforme o Decreto nº 44.205, de 12/01/2006.

O avanço na prestação dos serviços públicos e o alcance de melhor desempenho depende da qualificação dos servidores para atender às necessidades do serviço público. Outro aliado é a valorização de seu conhecimento. Desse modo, o gestor público, de órgãos autônomos, poderá elaborar o Plano Anual de Desenvolvimento (PADES) de seus servidores para viabilizar a execução de cursos.

A Política de Provimento de recursos humanos no Poder Executivo mineiro constitui o quarto pilar e versa sobre o planejamento e coordenação de concurso público, regulado pelas normas da Constituição Federal (Brasil, 1988) e Estadual (Minas Gerais, 1989). Os outros vínculos foram regulados pela Lei Estadual nº 18.185/2009 e pelo Decreto Estadual nº 45.155/2009. Em face da apreciação de episódios extraordinários para contratações temporárias, organização de treinamentos introdutórios, além do desenvolvimento de ações que viabilizem estágio para estudantes.

O quinto pilar refere-se a Política de Saúde Ocupacional, isto se deve ao preceito constitucional exarado nos artigos abaixo transcritos:

> Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:
> ...
> XXII - redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança;
> ...
> Art. 39. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão conselho de política de administração e remuneração de pessoal, integrado por servidores designados pelos respectivos Poderes.
> ...
> § 3º Aplica-se aos servidores ocupantes de cargo público o disposto no art. 7º, IV, VII, VIII, IX, XII, XIII, XV, XVI, XVII, XVIII, XIX, XX, XXII e XXX, podendo a lei estabelecer requisitos diferenciados de admissão quando a natureza do cargo o exigir (Brasil, 1988).

Assim, o Poder Executivo mineiro, em atendimento a CF (Brasil, 1988) editou a Lei Complementar 64/2002, que prevê a implementação da política de saúde ocupacional do servidor público.

Contudo, cabe destacar que a implementação, o desenvolvimento, bem como a aplicação efetiva quanto à saúde do servidor dependem da articulação com as áreas de assistência à saúde e segurança do trabalho.

Assim, conforme trata o art. 1º do Projeto de Lei nº 4.429/2013, a política de saúde ocupacional trata da "humanização, melhoria das condições e da organização do processo de trabalho, de modo a ampliar a autonomia e o protagonismo dos servidores e atender à função social do trabalho".

A Política de Relações Sindicais representa o sexto pilar e foi implementado por meio da criação do Comitê de Negociação Sindical (CONES) que estabeleceu, em Minas Gerais, a Política de Relações Sindicais. O CONES é um fórum de negociação entre governo e entidades representativas dos servidores públicos, sendo uma reivindicação antiga, tornou-se um espaço sistemático e permanente de

debate para receber e agilizar as demandas gerais do funcionalismo. Foi criado em janeiro de 2011 (Lei Delegada nº 180/2011), regulamentado em maio (Decreto nº 45.601/2011) e sua primeira reunião aconteceu em 20 de junho do mesmo ano, sob a coordenação da Subsecretária de Gestão de Pessoas da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), com reunião mensal.

O Comitê trabalha, ainda, com agendamento de intervalo de 60 dias com a presença da Secretária de Estado de Planejamento e Gestão para tratar de interesse geral (previdência, política remuneratória, avaliação de desempenho, aposentadoria, entre outros) ou das próprias entidades representativas dos servidores, desde que solicitado com antecedência de 10 dias da reunião seguinte, mas haverá sempre a possibilidade de marcar uma reunião extraordinária, caso necessário.

Os participantes das reuniões do Comitê de Negociação Sindical (CONES) são a Secretária de Estado de Planejamento e Gestão, Subsecretária de Gestão de Pessoas, o Assessor-chefe de Relações Intersindicais e as entidades representativas dos servidores e associações constituídas há mais de três anos, e indicadas por entidades sindicais. Atualmente existem 22 representações e associações que participam deste Comitê.

O sétimo pilar trata dos Direitos e Deveres dos Servidores, no exercício do cargo público, conforme regulado pelo art. 37 da CF(Brasil, 1988), pelo art. 31da CE (Minas Gerais/1989) e pela Lei nº 869/1952 (Minas Gerais/1952) que é o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais. Assim, o servidor público está sujeito a deveres, mas também possui direitos. Para a realização dos interesses públicos, o Estado impõe as funções que o servidor público deve executar, disponibiliza os meios para sua realização e ainda aponta a forma ideal para o desempenho de suas atribuições.

Os deveres fundamentais são a assiduidade, pontualidade, observância e lealdade às normas e instituições administrativas, urbanidade, disciplina, zelo pela economia e conservação do patrimônio público, dentre outros, conforme a Resolução SEPLAG nº 10/2004, além do uso obrigatório do crachá que está previsto no Decreto 38.140/1996.

O artigo 37 da CF (Brasil, 1988) e o art. 31 da Constituição Estadual (Minas Gerais, 1989) tratam dos direitos do servidor público, tais como, direito de greve, de

livre associação sindical, remuneração mensal, irredutibilidade salarial, estabilidade, adicional de desempenho, décimo terceiro salário, férias anuais, férias-prêmio.

Conforme dados preliminares do Censo Escolar/2014, vide Anexo 3, a Secretaria de Estado de Educação (SEE) de Minas Gerais possui aproximadamente 150 mil servidores, lotados em 47 Superintendências Regionais de Ensino e em 3.818 escolas estaduais distribuídas pelos 853 municípios mineiros, para atender a um universo de 3.992.908 alunos atendidos na rede pública (Federal, Estadual e Municipal) e na rede privada.

Por fim, o último pilar refere-se a Política de Gestão do Desempenho regulada pelo artigo 41 da Constituição Federal (Brasil, 1988), artigo 35 da Constituição Estadual (Minas Gerais, 1989) e artigo 115 do ADCT Constituição Estadual (Minas Gerais, 1989). Na Administração pública mineira a avaliação de desempenho é gerenciada pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) e na Secretaria de Estado de Educação (SEE), cabendo à Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos (SGRH) implementar as etapas do procedimento avaliatório.

Na próxima subseção, serão esclarecidos o conceito, objetivos, atores, tipos e aplicabilidade da avaliação de desempenho na Secretaria de Estado de Educação (SEE) de Minas Gerais.

1.2 A Política da Gestão do Desempenho do Governo Mineiro

A Emenda Constitucional nº 19 (Brasil, 1998) atribuiu a regulamentação dos procedimento de avaliação periódica de desempenho à Lei Complementar. No caso em análise no Estado de Minas Gerais, coube à Lei Complementar nº 71, de 30/07/2003, a criação da avaliação periódica de desempenho individual. A citada legislação 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. Coube ao Decreto nº 43.764, de 16/03/2004, a regulamentação da Avaliação Especial de Desempenho (AED) do servidor público civil em período de estágio probatório na administração pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual e dá outras providências.

Quanto ao aspecto legal, a avaliação de desempenho é prevista no art. 35 da Constituição Estadual (Minas Gerais, 1989):

> Art. 35 - É estável, após três anos de efetivo exercício, o servidor público nomeado para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.
> § 1º - O servidor público estável só perderá o cargo:
> I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado;
> II - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;
> III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.
> § 2º - Invalidada por sentença judicial a demissão do servidor estável, será ele reintegrado, e o eventual ocupante da vaga, se estável, reconduzido ao cargo de origem, sem direito a indenização, aproveitado em outro cargo ou posto em disponibilidade com remuneração proporcional ao tempo de serviço público federal, estadual e municipal.
> § 3º - Extinto o cargo ou declarada a sua desnecessidade, o servidor estável ficará em disponibilidade, com remuneração proporcional ao tempo de serviço público federal, estadual e municipal, até seu adequado aproveitamento em outro cargo.
> § 4º - Como condição para aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade.

A ADI é aplicada aos servidores estáveis ocupantes de cargo de provimento efetivo, aos detentores de função pública e aos detentores exclusivamente de cargo de provimento em comissão, sendo regida pelas legislações mencionadas no quadro a seguir.

Quadro 3: Principais Legislações da ADI

LEGISLAÇÃO	EMENTA
Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 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 públicaDireta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo e dá outras providências.
Decreto n.º 44.559, de 29 de junho de 2007	Regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual do servidor estável ocupante de cargo efetivo e do detentor de função pública da Administração públicaDireta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual.
Resolução SEPLAG n.º 31, de 29 de agosto de 2007	Define a metodologia e os procedimentos da Avaliação de Desempenho Individual na Administração pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual.
Resolução Conjunta SEPLAG/SEE n.º 7.110 , de 6 de julho de 2009	Define metodologia de Avaliação de Desempenho Individual – ADI – e Avaliação Especial de Desempenho – AED – dos servidores em exercício da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.
Resolução Conjunta SEPLAG/SEE n.º 6.877 , de 13 de janeiro de 2009	Define os procedimentos para Avaliação de Desempenho Individual dos servidores de que tratam os incisos III e IV do art. 3º do Decreto nº 44.674, de 13 de dezembro de 2007.

Fonte: Elaborado pela autora.

A legislação determina que os servidores estáveis ocupantes de cargo de provimento efetivo; os servidores ocupantes de cargo efetivo correspondente à

função pública a que se refere a Lei n° 10.254/1990, efetivados nos termos da legislação vigente; os detentores de função pública a que se refere a Lei n° 10.254/1990, que não tenham sido efetivados e os ocupantes exclusivamente de cargo de provimento em comissão (a partir do período avaliatório 2009) devem ser avaliados pela ADI.

Esclarece, ainda que a ADI não é opcional, mesmo para aqueles que estejam ocupando cargo comissionado ou exercendo função gratificada. Para ser avaliado o servidor deve possuir, no mínimo, 150 dias de efetivo exercício, contados até 30 de novembro, no período avaliatório. O servidor que não possuir o período mínimo de efetivo exercício não será avaliado e deverá aguardar o início do próximo período avaliatório para fins de ADI. Não são considerados como efetivo exercício os afastamentos, as faltas, as licenças, as férias regulamentares, as férias-prêmio ou qualquer interrupção do exercício das atribuições do cargo ou função exercida.

O período analisado nesta pesquisa compreende os períodos avaliatórios de 2004-2013 que utilizaram a metodologia denominada padrão, ou seja, não era utilizada na SEE-MG avaliação de desempenho por competências. A descrição dos critérios da avaliação de desempenho, utilizados no recorte temporal desta pesquisa estão expostos na Seção 1.4, Tabela 3 (p. 40). Quanto aos documentos e formulários obrigatórios que compõem o processo de Avaliação de Desempenho Individual, a legislação determina:

- ✓ Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI) é o documento que contempla as atividades que devem ser realizadas pelo servidor durante um período avaliatório. O formulário possui campos destinados aos acompanhamentos, que a chefia deve fazer periodicamente junto com o servidor avaliado.
- ✓ Termo Final de Avaliação é utilizado para avaliar o servidor. Se o servidor ocupa seu cargo efetivo ou função pública, será avaliado por Comissão de Avaliação e se está ocupando cargo de provimento em comissão ou função gratificada será avaliado por sua chefia imediata.

Atualmente, a entrevista na ADI é opcional, portanto, deve ser solicitada pelo servidor. No processo da avaliação de desempenho duas comissões são instituídas:

- ✓ Comissão de Avaliação que é composta por três ou cinco servidores de nível hierárquico não inferior ao do avaliado, dos quais pelo menos dois contem com, no mínimo, três anos de exercício em cargo de provimento efetivo no órgão ou entidade onde o servidor estiver sendo avaliado;

✓ Comissão de Recursos que é composta por três ou cinco servidores, preferencialmente estáveis, lotados no mesmo órgão ou entidade de exercício do servidor a ser avaliado, que emitirá parecer para fundamentar a decisão acerca do recurso hierárquico interposto, bem como do requerimento de reconsideração interposto pelos servidores que desenvolvem atividade exclusiva de Estado.

Caso o servidor discorde do resultado de sua Avaliação de Desempenho Individual poderá se manifestar contrariamente, por meio do pedido de reconsideração e do recurso hierárquico. A composição e atuação das Comissões de Recursos atende aos critérios dispostos nos arts. 8º e 9º da Res. SEPLAG/SEE nº 7.110/2009.

Os tipos de recursos, em que situações podem ser interpostos, o prazo para interposição e para julgamento, bem como a autoridade competente para julgar estão sintetizados no Quadro 4.

Quadro 4: Tipos de Recursos

TIPO	SITUAÇÃO	PRAZO INTERPOSIÇÃO	COMPETÊNCIA	PRAZO JULGAMENTO
Pedido de reconsideração	Se o servidor discordar do resultado de sua Avaliação de Desempenho Individual.	Até 10 dias, contados a partir da data que o servidor for notificado do resultado de sua Avaliação de Desempenho Individual.	A quem o avaliou, ou seja, à Comissão de Avaliação ou à chefia imediata.	No máximo em 10 dias.
Recurso Hierárquico	Se o servidor discordar da decisão relativa ao Pedido de Reconsideração.	Até 10 dias, contados a partir da data que o servidor for notificado do resultado do Pedido de Reconsideração.	À autoridade máxima do seu órgão ou entidade de exercício, que decidirá com base em parecer elaborada pela comissão de Recursos.	No máximo em 20 dias.

Fonte: Elaborado pela autora a partir das legislações.

No contexto em análise, incumbe as escolas estaduais o exercício do processo ensino-aprendizagem, conforme as orientações da Secretaria de Estado de Educação (SEE) e com o acompanhamento das Superintendências Regionais de Ensino que são as unidades descentralizadas e com as seguintes atribuições:

> As Superintendências Regionais de Ensino – SRE, têm por finalidade exercer, em nível regional, as ações de supervisão técnica, orientação

> normativa, cooperação e de articulação e integração Estado e Município em consonância com as diretrizes e políticas educacionais, competindo-lhes:
> I - promover a coordenação e implantação da política educacional do Estado no âmbito de sua jurisdição;
> II - orientar as comunidades escolares e prefeituras municipais na elaboração, acompanhamento e avaliação dos planos, programas e projetos educacionais;
> III - promover o desenvolvimento de recursos humanos em consonância com as diretrizes e políticas educacionais do Estado;
> IV - coordenar os processos de organização do atendimento escolar e de apoio ao aluno;
> V - propor a celebração e acompanhar a execução de convênios e contratos e termos de compromisso;
> VI - aplicar as normas de administração de pessoal, garantindo o seu cumprimento na respectiva jurisdição;
> VII - planejar e coordenar as ações administrativas e financeiras necessárias ao desempenho das suas atividades;
> VIII - coordenar o funcionamento da Inspeção Escolar no âmbito da sua jurisdição;
> IX - coordenar e promover a produção de dados e informações educacionais na sua jurisdição;
> X - exercer outras atividades correlatas
> (MINAS GERAIS, Lei Delegada nº 180, de 20/01/2011).

Portanto, a Superintendência Regional de Ensino (SRE) classifica-se quanto à sua esfera de ação como um órgão regional, quanto a sua posição estatal é superior às escolas, mas inferior a SEE-MG, quanto a sua estrutura é um órgão unitário e quanto a sua composição é singular, tendo a direção pelo (a) Superintendente Regional.

Dessa forma, há "três planos" caracterizados na escola, na Superintendência Regional de Ensino (SRE) e na Secretaria de Estado de Educação (SEE) com o objetivo comum de prestar uma educação pública pautada pelos princípios da universalização e equidade.

O Projeto “Choque de Gestão” originou a reestruturação orgânica da SEE-MG, sendo que posteriormente a reorganizou através da Lei Delegada n° 122, de 25 de janeiro de 2007, que estabeleceu uma nova subdivisão administrativa na citada Secretaria, até o nível de superintendência e de diretoria. Atualmente, a unidade central da SEE-MG possui 55 subunidades (gabinete, assessorias, subsecretarias, superintendências e diretorias), conforme organograma da SEE-MG, registrado no Anexo 1 deste Plano de Ação Educacional (PAE).

Houve ainda a reestruturação das carreiras da educação, que passaram a ser constituídas pelos seguintes cargos: Analista Educacional, Assistente Técnico Educacional, Assistente da Educação e Auxiliar de Serviços de Educação Básica, conforme o art. 10 da Lei n° 15.293, de 05 de agosto de 2003.

O Decreto Estadual n° 44.205/2006 aponta as diretrizes e finalidades da Política de Desenvolvimento. Tal política visa, entre outras ações, aprimorar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores que poderão vir a contribuir no desempenho, além de ser um fator de desenvolvimento na carreira servidor. Em relação à avaliação de desempenho, os Decretos Estaduais n° 43.672/2003 e n° 43.764/2004, que tratam, respectivamente, da Avaliação de Desempenho Individual (ADI) e da Avaliação Especial de Desempenho (AED), estabelecem que um dos objetivos da avaliação de desempenho aplicada aos servidores da Administração pública estadual é identificar as necessidades de capacitação destes servidores. Para tanto, constitui-se como critério de avaliação o aproveitamento do servidor em programas de capacitação - aplicação dos conhecimentos adquiridos em atividades de capacitação na realização dos trabalhos.

Para Vilhena et al. (2006), essa associação da Política de Desenvolvimento com a avaliação de desempenho serve para nortear o levantamento das necessidades de desenvolvimento do servidor, e constitui uma inovação na Gestão de Pessoas na esfera pública mineira.

Segundo a autora, a avaliação de desempenho permite identificar quais são as necessidades dos servidores, quais as lacunas em suas competências que precisam ser desenvolvidas. Portanto, a partir desse diagnóstico, é possível gerenciar melhor o desenvolvimento das pessoas.

Referente a este Plano de Ação Educacional (PAE), cabe uma análise mais detida sobre a dimensão da gestão da Administração pública quanto à responsabilização dos gestores mediante os resultados alcançados, conforme Figura 2.

Figura 3: Ciclo Virtuoso da Gestão do Desempenho

Fonte: Minas Gerais (2013, p.115).

Da análise da Figura 2, apreende-se que no processo de avaliação de desempenho tanto o servidor quanto o gestor público possuem funções ativas na avaliação de desempenho. Assim, ambos participam da avaliação desde a pactuação do desempenho expresso no Plano de Gestão de Desempenho Individual (PGDI), até a identificação de seu potencial e suas falhas.

A partir daí, o papel do gestor é de auxiliar o servidor a relacionar o seu desempenho, o seu potencial e objetivos às necessidades e à realidade do órgão em que se encontra lotado. Portanto, cabe ao gestor recorrer ao Plano de Gestão de Desempenho Individual (PGDI) para acompanhar e orientar o servidor durante o procedimento avaliatório, fornecendo *feedback* oportuno para trilhar o desenvolvimento proposto.

Por fim, conforme cronograma publicado pela Secretaria de Estado de Educação (SEE), o servidor e o gestor devem analisar em conjunto o cumprimento das metas e quais aspectos que afetaram positiva ou negativamente a realização dos objetivos pactuados no Plano de Gestão de Desempenho Individual (PGDI). O resultado desta análise deve ensejar uma nova definição de metas e, se necessário, um novo PGDI para o servidor.

1.4 Problemas observados na avaliação de desempenho

Ressalta Pires (2009) que é necessário elevar o grau de comprometimento do gestor no procedimento avaliatório, pois são os gestores que demandam as ações de desenvolvimento à área de recursos humanos na Secretaria de Estado de Educação (SEE). A demanda deve ser embasada na rotina e no desempenho dos servidores e compete ao gestor definir o objetivo do programa de desenvolvimento e quais servidores deverão ser atendidos. Portanto, quanto mais sensibilizados e comprometidos com a avaliação de desempenho, menores serão as chances dos gestores incidirem no erro de sub ou superestimar as necessidades de desenvolvimento do avaliado, conforme Bergamini e Beraldo (2007).

Com a Política de Desenvolvimento, é possível perceber que há uma possibilidade da capacitação ser direcionada, enfocando uma maior necessidade de desenvolvimento do servidor nas áreas em que ele realmente tem necessidade.

Um ponto controverso da associação da Política de Desenvolvimento com a avaliação de desempenho foi explicado pela diretora da Diretoria de Avaliação de Desempenho (DIAD) na pesquisa de Pires (2009). Apesar do Decreto que regulamenta a Avaliação Especial de Desempenho (AED) também definir como critério de avaliação o aproveitamento do servidor em cursos, o Decreto n° 44.205/2006 estabelece que terão prioridade de atendimento apenas as ações que visem ao atendimento às necessidades diagnosticadas na Avaliação de Desempenho Individual (ADI).

Essa omissão do decreto da Política de Desenvolvimento em relação à Avaliação Especial de Desempenho (AED) justifica-se, segundo a diretora da Diretoria de Avaliação de Desempenho (DIAD), em função de que o Estado não irá investir no servidor em estágio probatório, tendo em vista que, se ele não preencher adequadamente os requisitos para alcançar a estabilidade, será considerado inapto para o serviço público.

Outro ponto da interface da avaliação de desempenho com as ações de desenvolvimento, destacado por Pires (2009), refere-se à importância de se contar com uma participação mais consciente e responsável dos gestores públicos na avaliação dos servidores e na definição das ações de desenvolvimento. A este respeito, segundo a diretora da DIAD, entrevistada pela autora citada acima temos que:

> Ainda vivenciamos muitos avaliadores superavaliando o desempenho dos servidores, de forma a protegê-los, achando que vai ajudá-los dando uma valorização do seu trabalho superior a real. Com isso a tendência é a SEE/MG se acomodar um pouco mais em relação a este servidor que é bem avaliado. Porque se ele é bem avaliado, qual a necessidade de desenvolvê-lo? O avaliador tem que ter compromisso com a qualidade do serviço prestado. E ele não vai ajudar em nada protegendo seu colega e superavaliando quando ele na verdade precisa ser capacitado (PIRES, 2009, p. 89).

No período de 2004 a 2013, os servidores das Superintendências Regionais de Ensino e da Secretaria de Estado de Educação (SEE) foram submetidos a 9 períodos avaliatórios.

Os dados da Tabela 1 apresentam os resultados da avaliação de desempenho dos servidores na SEE-MG no período 2004 a 2013. Analisando os dados no que se refere ao conceito considerado insatisfatório tem-se que no período 2004-2007 e 2009-2011 nenhum servidor obteve tal desempenho. Há registro de desempenho insatisfatório nos períodos avaliatórios de 2008, 2012 e 2013 contabilizando 5 servidores. Carece de investigação as medidas adotadas pela SEE-MG e se houve, em última análise, a aplicação do preceito legal exposto na EC nº 19/1998, que possibilita a exoneração do servidor estável com desempenho insuficiente.

Tabela 1: Resultados da avaliação de desempenho na SEE-MG (2004-2013)

Período Avaliatório	2004 – 2013								
	Insatisfatório		Regular		Bom		Excelente		**Total**
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
2004 - 2005		0,0%	3	0,3%	249	20,8%	947	79,0%	**1.199**
2005 - 2006		0,0%	2	0,1%	390	14,4%	2.316	85,5%	**2.708**
2006 - 2007		0,0%	2	0,1%	289	10,5%	2.466	89,4%	**2.757**
2008	1	0,0%	5	0,2%	336	11,1%	2.673	88,7%	**3.015**
2009		0,0%	3	0,1%	394	11,6%	3.004	88,3%	**3.401**
2010		0,0%	16	0,4%	187	5,0%	3.568	94,6%	**3.771**
2011		0,0%	5	0,1%	293	7,4%	3.637	92,4%	**3.935**
2012	2	0,1%	2	0,1%	411	10,6%	3.479	89,3%	**3.894**
2013	2	0,1%	3	0,1%	289	7,9%	3.364	92,0%	**3.658**
TOTAL	**5**	**0,0%**	**41**	**0,1%**	**2.838**	**10,0%**	**25.454**	**89,8%**	**28.338**

Fonte: Relatório SISAD/SEPLAG(2004-2013).

Os dados da SEE-MG indicam que, quanto ao conceito regular, as incidências oscilam entre igual ou menor que 5 servidores por período avaliatório, exceto no ano de 2010 que registra a maior incidência, tendo 16 servidores com desempenho regular. Ademais, somente 46 servidores avaliados pela Avaliação de Desempenho Individual (ADI) nos períodos avaliatórios de 2004-2013 obtiveram nota inferior a 70,00 pontos, tidas nos conceitos de insuficiente ou regular.

Quanto a análise do conceito bom, que compreende notas entre 70,00 a 89,99 pontos, os dados indicam que, coincidentemente, no ano de 2010 tem-se o menor número de servidores que alcançaram este desempenho. O ápice deste conceito está registrado no ano de 2011 que conta com 411 servidores com resultado bom na avaliação de desempenho. Os dados indicam que somente 10% dos servidores avaliados alcançaram conceito bom no processo avaliatório no período de 2004-2013.

Os dados que mais chamam a atenção se referem as informações do conceito excelente. No período 2004-2011 houve uma linha crescente do desempenho de excelência dos servidores avaliados, tendo o apogeu em 2010 quando 94,6% dos servidores avaliados alcançaram este conceito.

Desde 2012, há registros, conforme Tabela 1, do declínio no percentual de servidores avaliados com excelência. Contudo, no período 2004-2013 o desempenho excelente corresponde a 89,8% dos servidores avaliados, portanto, tem-se na Secretaria de Estado de Educação (SEE) um expressivo número de servidores com competências e habilidades primorosas para implantar e acompanhar as políticas públicas na Educação.

É interessante resgatar alguns dados disponibilizados pela Ouvidoria Geral do Estado (OGE). A OGE de Minas Gerais é composta por seis Ouvidorias Especializadas: Ambiental, Educacional, Fazenda, Patrimônio e Licitações Públicas, Polícia, Saúde e Sistema Penitenciário. Quanto à finalidade e competência da Ouvidoria Educacional (OE), o Decreto nº. 45.722/2011 dispõe no artigo 14 o seguinte:

> Art. 14. A Ouvidoria Educacional tem como área temática os serviços e atividades relativas ao serviço público estadual de educação, competindo-lhe:
> I - receber e apurar reclamação contra serviço público da área de educação que não esteja sendo prestado satisfatoriamente por órgão ou entidade pública ou por seus delegatários;

> II - realizar vistoria em órgão ou entidade pública, ou em seus delegatários, com apoio dos órgãos competentes, quando houver indício de ilegalidade, irregularidade ou arbitrariedade na prestação de serviços educacionais;
> III - propor medidas para o saneamento de irregularidade, ilegalidade ou arbitrariedade comprovada; e
> IV - sugerir medida para o aprimoramento da organização e das atividades de órgão ou entidade pública, ou de seus delegatários, da área de educação
> (MINAS GERAIS, 2011).

Os dados dos Relatórios da Ouvidoria Educacional (OE) confirmam o aumento das demandas, ainda que não seja tão expressiva, ao se considerar o quantitativo dos usuários do Sistema Educacional Mineiro. Todavia, constitui uma referência de sustentação para os gestores no processo avaliativo, preventivo e corretivo dos serviços prestados à população.

No histórico das demandas da Ouvidoria Educacional (OE), a maior frequência é de manifestações procedentes, com a indicação dos procedimentos, ações, intervenções, orientações e informações necessários à satisfação do usuário. As manifestações procedentes são caracterizadas por desvios, equívocos, omissões, falhas, negligência, transgressões, falta de preparo e outras evidências. As manifestações procedentes geram a indicação pela Ouvidoria Educacional (OE) de medidas saneadoras que devem ser efetivadas pela SEE-MG e demais órgãos executivos do sistema educacional.

Conforme Relatório 2004-2013 da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), 89,8% dos servidores da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais obtiveram conceitos de excelência, ou seja, notas superiores a 90,00 pontos. Em contrapartida, a pesquisa verificou que a prestação dos serviços não se encontra neste mesmo patamar. Corroboram este raciocínio os dados publicados pela Ouvidoria Educacional (OE), no período 2007-2013. A Tabela 2 indica as denúncias, reclamações, solicitações, informações, elogios, críticas e sugestões relativas à prestação do serviço público no Sistema Educacional Mineiro.

Tabela 2: Manifestações Recebidas na Ouvidoria Educacional (2007-2013[1])

ANO	OGE Geral	OGE Educacional	Denúncia	Reclamação	Solicitação	Informação	Elogio	Crítica	Sugestão
2007	3.431	505	255	122	112	3	5	2	6
2008	5.479	1.264	498	292	381	56	9	13	15

[1] Não há relatórios disponíveis dos anos 2004-2006, conforme informação da Diretoria de Análise, Estatística e Informação - DAI/ SATE/OGE, por e-mail no dia 10/03/2015.

2009	7.312	1.502	397	798	257	7	18	17	18
2010	6.954	1.789	657	805	270	1	9	34	13
2011	11.225	1.552	729	528	220	6	10	48	11
2012	13.184	2.242	850	1202	95	44	17	26	8
2013	19.340	4.531	2.082	1.959	210	195	38	0	47
Total	66.925	13.385	5.468	5.706	1.545	312	106	140	118

Fonte: OGE/Superintendência de Apoio Técnico/Diretoria de Análise, Estatística e Informação.

Os dados indicam uma escala crescente de registros na Ouvidoria Educacional (OE), visto que tal situação reflete a maior visibilidade da instituição em diferentes contextos e ambientes virtuais. No período 2007-2013, tem-se o registro de 5.468 denúncias e 5.706 reclamações. Os dados podem indicar que o cidadão tornou-se mais participante, tendo ciência de determinados aspectos inerentes ao serviço público. Isso leva a apontar irregularidades junto à Administração pública que prejudicam o atendimento das políticas públicas que lhe são necessárias.

Neste sentido, o principal desafio é aprimorar o processo de avaliação de desempenho, que ainda não atingiu o ponto satisfatório quanto ao objetivo proposto, pois ainda são poucas as relações existentes entre a Política de Desenvolvimento e o atendimento das demandas dos servidores com baixo desempenho, conforme Pires (2009).

A Secretaria de Estado de Educação (SEE) alega que os principais entraves para a execução da Política de Desenvolvimento são: a morosidade na tramitação interna dos processos para contratação da instituição que executa as ações de desenvolvimento, o desinteresse dos próprios servidores em serem capacitados em função do baixo desempenho na Avaliação de Desempenho Individual (ADI) e o alto custo (pagamento da instituição, da hospedagem, do transporte, da alimentação e a dispensa de ponto de serviço do servidor) das ações de desenvolvimento

Outro entrave diz respeito à pouca funcionalidade do formulário de Avaliação de Desempenho Individual (ADI) para a identificação das necessidades de desenvolvimento dos servidores. Cada cargo tem um formulário específico, mas os critérios de avaliação são os mesmos. O quinto critério, conforme Tabela 2, indica somente uma análise se o servidor aplica e socializa os conhecimentos adquiridos nos Programas de Capacitação. Deste modo, o critério não favorece a identificação das autênticas necessidades dos servidores, pois, assim como os demais critérios, são generalistas.

Tabela 3: Descrição dos critérios da avaliação de desempenho

Ordem	Critérios	Descrição Do Critério	Pontos	Peso
1	Qualidade do trabalho	Grau de exatidão, correção e clareza dos trabalhos executados	40	2,50
2	Produtividade no trabalho	Volume de trabalho executado em determinado espaço de tempo	9	0,75
3	Iniciativa	Comportamento proativo no âmbito de atuação, buscando garantir eficiência e eficácia na execução dos trabalhos	8	1,00
4	Presteza	Disposição para agir prontamente no cumprimento das demandas de trabalho	9	0,75
5	Aproveitamento em programas de capacitação	Aplicação dos conhecimentos adquiridos em atividades de capacitação na realização dos trabalhos	6	0,75
6	Assiduidade	Comparecimento regular e permanência no local de trabalho	6	1,50
7	Pontualidade	Observância do horário de trabalho e cumprimento da carga horária definida para o cargo ocupado	6	1,50
8	Administração do tempo e tempestividade	Capacidade de cumprir as demandas de trabalho dentro dos prazos previamente estabelecidos	4	0,50
9	Uso adequado dos equipamentos e instalações de serviço	Cuidado e zelo na utilização e conservação dos equipamentos e instalações no exercício das atividades e tarefas	6	0,75
10	Aproveitamento dos recursos e racionalização de processos	Melhor utilização dos recursos disponíveis, visando à melhoria dos fluxos dos processos de trabalho e a consecução de resultados eficientes.	2	0,25
11	Capacidade de trabalho em equipe	Capacidade de desenvolver as atividades e tarefas em equipe, valorizando o trabalho em conjunto na busca de resultados comuns.	4	0,25

Fonte: Manual da Avaliação de Desempenho Individual (ADI) dos Servidores da Secretaria de Estado de Educação de MG (2004, p. 7).

Não obstante ser primordial à Avaliação de Desempenho Individual (ADI) a identificação das necessidades de desenvolvimento dos servidores, a aplicação dos instrumentos de avaliação não obtém êxito neste quesito. Para suprir essa deficiência, foi criado um instrumento à parte do formulário da Avaliação de Desempenho Individual (ADI) para o levantamento dessas informações. Este instrumento contém uma relação de temas gerais, tais como, Informática, Ética, Técnicas de Ensino, Redação Oficial, Atendimento ao Público, Gestão de Projetos Escolares, Relacionamento Interpessoal, Planejamento, Avaliação da Aprendizagem, Problemas de Saúde, Alcoolismo e Outros que são apontados como possíveis limitadores da ação profissional do servidor, sendo, portanto, os responsáveis por seu mau desempenho.

O gestor responsável por seu preenchimento pode assinalar um ou mais temas para um mesmo servidor. Essas informações são colhidas e registradas pelas unidades no Sistema Informatizado de Avaliação de Desempenho (SISAD). De posse das informações coletadas pelo instrumento, a Diretoria de Avaliação de Desempenho (DIAD) envia à Diretoria de Desenvolvimento e Apoio à Capacitação de Recursos Humanos (DCRH) a relação nominal dos servidores, com os respectivos temas em que precisam ser capacitados para que o atendimento desses servidores seja priorizado no Plano Anual de Desenvolvimento do Servidor (PADES) da Secretaria de Estado de Educação (SEE) de Minas Gerais.

Esse procedimento não é adotado em relação aos servidores com desempenho satisfatório, entretanto, o resultado satisfatório na Avaliação de Desempenho Individual (ADI) não significa que o servidor não tenha necessidades de desenvolvimento. Neste caso, não há registro obrigatório das necessidades, nem espaço para o servidor manifestar seu interesse em ser capacitado. A situação enseja o privilégio da subjetividade do gestor em atentar para as necessidades cognitivas, habilidades e atitudes de seus subordinados, e demandar, no momento oportuno, o atendimento a essas necessidades. Neste caso, a consequência poderá ser uma acomodação tanto do avaliado quanto do avaliador com graves efeitos no desenvolvimento das atribuições da Superintendência Regional de Ensino (SRE) e Secretaria de Estado de Educação (SEE).

O próximo capítulo aborda os modelos de administração pública para, posteriormente, identificar a apropriação das bases conceituais e metodológicas sobre avaliação de desempenho na SEE-MG, no contexto do “Choque de Gestão”. Identifica, ainda a percepção dos servidores, na amostra do tipo conglomerado, da SRE-TO, sobre as principais deficiências observadas na ADI.

2 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL

O objetivo deste capítulo é apresentar as bases da administração pública brasileira, visando a compreensão dos procedimentos sobre a avaliação de desempenho. Trata da aplicação dos princípios constitucionais que regem a administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Na segunda seção, estão detalhados os modelos de administração pública: Patrimonialista, Burocrático, Gerencial e Societal.

Quanto aos desafios da Gestão de Pessoas na área pública, a seção 2.3 aborda de que forma as mudanças nas áreas econômica, financeira, operacional e psicossocial afetam as pessoas e as organizações. Para enfrentar esses desafios, são necessários cinco fatores - adesão, direção, empenho, eficiência, inovação - para amenizar e combater os efeitos prejudiciais das mudanças contínuas, conforme destaca Xavier (2006). Assim, cada instituição estabelece o modelo próprio de Gestão de Pessoas baseado nos princípios, políticas, processos e estilos de liderança exercido pelos seus gestores.

As bases teóricas e metodológicas da avaliação de desempenho estão descritas na seção 2.4 e indicam o ordenamento jurídico para sua implementação. Trata do conceito, finalidade, *feedback* e premiação da avaliação de desempenho. Essa mesma seção apresenta, ainda, um contraponto em relação aos argumentos positivos da premiação, além de apontar treze disfunções perceptíveis no processo de avaliação de desempenho.

A seção 2.5 destaca o percurso metodológico da dissertação que é uma pesquisa de campo do tipo exploratório-descritivo, com abordagem qualitativa e amostra do tipo conglomerado, pois, no universo de 47 SRE's foi escolhida a SRE de Teófilo Otoni pela facilidade de acesso da pesquisadora.

A última seção deste capítulo apresenta os resultados, as análises dos dados levantados e algumas considerações de melhoria na avaliação de desempenho.

2.1 Bases da administração pública brasileira

A condução da administração pública pauta-se pelos princípios constitucionais que visam estabelecer 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 ensina Meirelles (2008, p.80).

O art. 37 da CF (Brasil, 1988) 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. Sendo inserido posteriormente pela Emenda Constitucional nº 19, de 05/06/1998 o princípio da eficiência, que conforme ensina Di Pietro (2014) impõe ao gestor público uma atuação com foco em resultados adequados à consecução dos objetivos traçados para o funcionamento do aparelho estatal.

Desse modo, tem-se que o Princípio da Legalidade submete o gestor público aos mandamentos legais, em todas as suas atividades laborais, caso desvie ou afaste desta imposição incorre em responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso. Portanto, a Administração pública é dependente dos limites legais e o gestor público só pode agir com a devida autorização.

Neste sentido, esclarece Meirelles (2008) que toda atividade administrativa é dependente do atendimento à Lei e ao Direito:

> Na Administração pública não há liberdade nem vontade pessoal. Enquanto na administração particular é licito 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”; para o administrador público significa “deve fazer assim” (MEIRELLES, 2008, p. 89).

Na abordagem deste Plano de Ação Educacional (PAE), a legislação constitucional é clara quanto a adoção do processo de avaliação de desempenho, conforme alteração introduzida pela Emenda Constitucional nº 19 (Brasil, 1998):

> Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.
> § 1º O servidor público estável só perderá o cargo:
> I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado;
> II - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;
> III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.
> § 2º Invalidada por sentença judicial a demissão do servidor estável, será ele reintegrado, e o eventual ocupante da vaga, se estável, reconduzido ao cargo de origem, sem direito a indenização, aproveitado em outro cargo ou posto em disponibilidade com remuneração proporcional ao tempo de serviço.
> § 3º Extinto o cargo ou declarada a sua desnecessidade, o servidor estável ficará em disponibilidade, com remuneração proporcional ao tempo de serviço, até seu adequado aproveitamento em outro cargo.

> § 4º Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade." (BRASIL, 1998, s/p)

A Constituição Estadual (Minas Gerais, 1989), de igual modo, sofreu alteração no art. 35 pela Emenda à Constituição nº 49, de 13/06/2001 e pela Lei Complementar nº 71, de 30/07/2003 que criou a avaliação periódica de desempenho individual. As legislações citadas disciplinam 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. Posteriormente, foram introduzidas alterações dadas pela Lei Complementar nº 104, de 04/08/2008 que disciplina a ADI do servidor e do detentor de função pública, ocupantes de cargo de provimento em comissão ou em exercício de função de confiança.

O Princípio da Impessoalidade obriga a Administração pública a atuar visando, essencialmente, aos interesses sociais em detrimento aos interesses pessoais ou particulares. Ensina Di Pietro (2014) que 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.

Conforme destaca Vilhena *et al.* (2006), no processo de avaliação de desempenho, o servidor avaliado fica a mercê da capacidade objetiva e imparcial daqueles que vão avaliá-lo. Portanto, o Princípio da Impessoalidade proíbe que afinidades pessoais, de amizade, parentesco, partidarismo ou inimizades exerçam alguma influência nos procedimentos avaliatórios. A estrita observância da norma legal e o acolhimento dos impedimentos ou suspeição dos envolvidos no processo devem ser abordados para o bom êxito da política pública.

O Princípio da Moralidade atribui ao gestor público a obrigação de atuar com moral, ética, boa-fé e lealdade. O Princípio da Moralidade ordena que o processo avaliatório seja conduzido de maneira tal a elevar a meritocracia na Administração pública e honrar o voto de confiança do servidor avaliado. Vale ressaltar a existência de *"*... atos que, embora legais, atentam contra o senso comum de honestidade e de justiça", conforme Di Pietro (2014, p. 80). Neste sentido, tem-se que um ato dentro dos ditames legais poderá caracterizar uma imoralidade administrativa. Assim, as convicções íntimas do avaliador não podem influenciar o processo avaliatório, sua atuação deve ser respaldada pelas normas legais e éticas existente no grupo social.

Entretanto, ainda segundo Di Pietro (2014), a lei pode ser cumprida moral ou imoralmente. Segundo a autora, neste último caso, pode ocorrer uma avaliação de desempenho executada com o intuito de prejudicar ou beneficiar alguém deliberadamente, caracterizando um procedimento realizado dentro dos ditames legais, mas materialmente eivada pelos vícios da moralidade administrativa.

O Princípio da Publicidade possibilita a transparência dos atos do gestor público, interna e externamente. Ademais, a publicidade dá a conhecer aos terceiros as ações da Administração pública, fazendo com que os atos administrativos adquiram validade e produzam os efeitos jurídicos cabíveis.

Fundamentada neste princípio, a avaliação de desempenho deve ser transparente, 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.

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 cabem 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.

O art. 41, § 4º da CF (Brasil, 1988) representa uma norma de eficácia limitada, pois, depende de uma lei regulamentadora sobre a composição da comissão de avaliação, o estabelecimento dos critérios, a indicação da matéria que será avaliada e dentre outras particularidades. Desse modo, o Princípio da Eficiência exige que a avaliação seja rápida e efetiva para incrementar a qualidade no exercício das funções públicas.

Contudo, interessa saber se a SEE-MG utiliza-se dos princípios constitucionais nos procedimentos da ADI ou se há disfunções quanto a aplicação dos princípios constitucionais na política pública de Gestão de Pessoas e do desempenho.

Este é um interesse pragmático, tendo em vista a superficialidade da avaliação de desempenho, que é mais enfática no papel do que no cotidiano da instituição pesquisada. O desenvolvimento correto e sério da política de Gestão do Desempenho é o ponto de partida para a motivação, ou não, dos servidores avaliados.

Por fim, a reforma da Administração pública contemporânea é a denominada Reforma Gerencial, que foi levada a cabo em 1995, quando o ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira, ocupou a pasta do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), no governo de Fernando Henrique Cardoso.

Naquele mesmo ano, foi publicado o Plano Diretor da Reforma do Estado que teve como fundamental tática o ataque às deficiências do modelo burocrático e o desenvolvimento dos princípios gerenciais na Administração pública. Concomitantemente, foi enviada ao Congresso Nacional a proposta de reforma administrativa da Administração pública, conforme Bresser-Pereira (2000). Posteriormente, tal proposta se converte na Emenda Constitucional nº 19 (Brasil, 1998) que respaldou juridicamente o advento da Reforma Administrativa acarretando mudanças indispensáveis para a atualização do aparelho estatal brasileiro.

Nesse sentido, a expectativa reformista visava a utilização eficiente dos recursos tributários para promover o desenvolvimento e a justiça social, em decorrência da reconstrução do plano fiscal e institucional.

Conforme afirma Bresser-Pereira (2000):

> As principais mudanças legais previstas foram transformadas em leis: a reforma constitucional que ficaria chamada de 'reforma administrativa' foi aprovada flexibilizando o regime de estabilidade e terminando com o regime jurídico único; as agências reguladoras foram criadas e dotadas de autonomia previstas para agências executivas; foram definidas em lei e estabelecidas as primeiras organizações sociais destinadas a executar no setor público não-estatal atividades sociais e científicas que o Estado deseja financiar mas não quer executar diretamente; foi criado o regime de emprego público como alternativa ao cargo público quando não se tratar do exercício de atividade exclusiva de Estado; alterações substanciais na lei regulando o regime de trabalho dos servidores públicos foram introduzidas eliminando privilégios e distorções, os contratos de gestão e o conceito de indicadores de desempenho foram definidos; e uma nova política de recursos humanos foi colocada em prática com ênfase no fortalecimento do núcleo estratégico do Estado e na realização de concursos anuais com pequeno número de vagas de reposição para as carreiras de Estado. A estratégia gerencial de administração - a gestão pela qualidade total - foi adotada e passou a ser consistentemente aplicada na Administração pública Federal e em diversas administrações estaduais e municipais (BRESSER-PEREIRA, 2000, p. 8).

Portanto, a fundamentação da reforma apoia-se no modelo gerencial que busca resultados agregando proveitos para a Administração pública brasileira dentro de três dimensões, elucidado pelo próprio Bresser-Pereira (2000):

a) institucional-legal: refere-se à parte jurídica da reforma e das possibilidades de autonomia organizacional na estrutura do Estado através das organizações sociais e da criação das agências executivas e regulatórias;

b) gestão: definida pela maior autonomia devido à alteração das normas rígidas da administração burocrática pela inovação na forma de responsabilizar os gestores, quais sejam:

- ✓ administração por resultados: fixa os indicadores de desempenho, elimina as disfunções da burocracia, concede autonomia aos gestores, estabelece acordo e procedimentos avaliatórios dos resultados, responsabiliza os atores e adota mecanismos de incentivo ao desempenho;
- ✓ competição administrada por excelência: quando há a possibilidade de estabelecer concorrência entre unidades internas, e
- ✓ controle social: consolidar práticas que privilegiem a participação social desde a formulação até a avaliação do desempenho das políticas públicas;

c) cultural: baseada no aumento da confiança dos governados em relação aos gestores públicos devido as alterações na tradição burocrática para o desenvolvimento de uma nova cultura gerencial.

O art. 41 da Constituição Federal (Brasil, 1988) é o que trata da estabilidade dos funcionários públicos e que sofreu alterações pela Emenda Constitucional nº 19 (Brasil, 1998). A citada Emenda acresce o período do estágio probatório para três anos visando a aquisição da estabilidade, sendo esta um direito privativo dos servidores ocupantes de cargo efetivo.

Anteriormente, a perda do cargo público estava condicionada à prática de falta grave, determinada em lei, e verificada mediante o devido Processo Administrativo (PA). Com a promulgação da Emenda Constitucional nº 19 (Brasil, 1998), foram introduzidas duas novas situações que podem ensejar a perda do cargo público. A inovação legislativa refere-se a insuficiência de desempenho no serviço público (art. 41, § 4º) e ao excesso de despesas (art. 169, II, §§ 4º a 7º), da Constituição Federal (Brasil, 1988).

Cabe ressaltar, que a perda de cargo público em decorrência da avaliação de desempenho tem o escopo de apartar da Administração pública os servidores com reiteradas avaliações insuficientes, caracterizando desídia no exercício de suas funções laborais. Desse modo, o objetivo básico da modificação não é avaliar somente o servidor em estágio probatório, porém admitir a importância da avaliação

funcional durante todo o desenvolvimento da carreira. No entanto, incumbe esclarecer que o afastamento do servidor com desempenho precário, ocorrerá somente através de um processo específico a ser regulamentado em lei complementar, diferentemente dos casos em que o servidor estiver em estágio probatório.

Quanto à previsão constitucional, no art. 169, II da Constituição Federal (Brasil, 1988), de perda do cargo por excesso de despesas, primeiramente o administrador público deverá reduzir em 20% os cargos comissionados e as funções gratificadas. Após as adequações, e se ainda persistir o problema, o gestor deve exonerar os servidores não-estáveis e, em último caso, o servidor estável.

Em resumo, quanto à Gestão de Pessoas, a mudança fundamental inserida pela EC nº 19 (Brasil, 1998), refere-se à possibilidade de exonerar o servidor estável com desempenho insuficiente. Com o intuito de esclarecer sobre a estabilidade do servidor público, a EC nº 19 (Brasil, 1998) acrescentou o artigo 247 na Constituição Federal (Brasil, 1988):

> Art. 247 As leis previstas no inciso III do § 1º do art. 41 e no § 7º do art. 169 estabelecerão critérios e garantias especiais para a perda do cargo pelo servidor público estável que, em decorrência das atribuições de seu cargo efetivo, desenvolva atividades exclusivas de Estado.
> Parágrafo único. Na hipótese de insuficiência de desempenho, a perda do cargo somente ocorrerá mediante processo administrativo em que lhe sejam assegurados o contraditório e a ampla defesa (BRASIL, 1998, s/p).

Assim, o legislador determina que, no caso de servidores ocupantes de cargos com atribuições exclusivas de Estado, pode haver critérios e garantias diferenciadas na exoneração por insuficiência de desempenho ou por excesso de despesas. Justifica-se essa diferenciação, porquanto as atribuições exclusivas de Estado carecem de uma regra mais austera, tendo em vista a utilização persecutória da demissão.

De tal modo, ressalta-se a importância desta pesquisa para contribuir no debate sobre as implicações da avaliação de desempenho na administração pública mineira. Assim, ressalta-se a relevância e dimensão da Secretaria de Estado de Educação (SEE) com 853 munícipios e da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Teófilo Otoni com 31 munícipios quanto a prestação da Educação Pública. Adverte-se, ainda, da importância do desempenho dos servidores para consecução dos objetivos finalísticos dos órgãos pesquisados. Assim, a pesquisa encontra-se limitada a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) e tem por amostra do tipo

conglomerado a Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Teófilo Otoni. A limitação deve-se aos aspectos temporal e legal que regem a política pública de desempenho, haja vista o número expressivo de servidores, o período de vigência da política e as regulamentações legislativas.

A próxima seção aborda a influência dos modelos de gestão na Administração pública e sua interface frente a avaliação de desempenho, tendo em vista o cenário contextual da instituição pesquisada e os processos de gestão decorrentes dos modelos vivenciados.

2.2 Modelos de administração pública

Nesta seção, são descritos os modelos de gestão que distinguem a evolução e o aperfeiçoamento da administração pública quanto ao estilo de gerenciar o patrimônio público e por conseguinte, a conexão com a eficiência e qualidade dos serviços prestados pelos servidores públicos.

Conforme ensina Abrucio (1997), o Patrimonialismo foi o primeiro modelo de gestão do estado brasileiro. Nele não havia distinção entre a administração dos bens públicos e dos particulares, não existiam carreiras organizadas nem divisão do trabalho. Os cargos eram todos de livre nomeação do governante, que os direcionava a parentes e demais amigos da família, concedendo-lhes poderes diferenciados de acordo com os critérios pessoais de confiança. Geralmente, quem detinha um cargo público o considerava como um bem próprio de caráter hereditário.

Assim, a corrupção e o nepotismo eram características marcantes desse período, que no Brasil vigorou do período colonial até 1930. O Estado não pensava de forma coletiva e nem tinha como objetivo prestar serviços à população, que era relegada ao descaso. Ressalve-se que no século XVIII a pessoa não se via como “cidadão” do Brasil e sim como de Minas Gerais, do Rio de Janeiro. Além disso, a prática comum de vendalidade e transmissão hierárquica de cargos era o padrão cultural à época. A concepção do Estado tal como existente hoje é de meados do século XIX. Neste contexto, não existia a avaliação de desempenho, pois, não havia nenhuma relevância, mas ainda hoje temos um resquício deste modelo na

denominada discricionariedade administrativa[2], que é utilizada pelos maus gestores para aquisição de proveitos pessoais, nepotismo e corrupção.

Em face da desorganização do Estado na prestação de serviços públicos e da ausência de um projeto de desenvolvimento para a nação, surgiu o modelo Burocrático. Tal modelo tem origem em um fenômeno social que foi analisado e descrito de forma sistemática pelo sociólogo alemão Max Weber, conforme destaca Oliveira (2013). Era preciso, então, reestruturar e fortalecer a administração pública, para que pudesse cumprir com suas funções. O Estado burocrático caracteriza-se por ser organizado e ter um cunho econômico, decorrência da pressão pelo atendimento das demandas sociais e do crescimento da burguesia comercial e industrial. Alguns de seus princípios orientadores são: profissionalização, estruturação de cargos por carreira, hierarquia funcional, impessoalidade e formalismo.

O modelo Gerencial representou um rompimento com alguns aspectos da burocracia, tendo em vista as dificuldades que costumam ser observadas nas organizações burocráticas, resultando em perda de eficiência. Ele começou a ser aplicado, no Brasil, na última década do século XX, num momento em que a sociedade brasileira vivia diversas mudanças devido ao acesso de serviços públicos até então mitigados, a globalização, ao desenvolvimento de mecanismos tecnológicos que favorecem a disseminação de informações e fomentam o exercício da cidadania. Por isso, era necessário que a Administração pública também mudasse para dar conta de atender às exigências da nova ordem mundial.

Ensina Ferreira (2013) que a reforma gerencial significa a introdução da cultura e das técnicas gerenciais modernas na Administração pública (regra geral, oriundas da iniciativa privada). Esse modelo busca a eficiência, a redução de custos, o aumento da qualidade e tudo isso dirigido ao cidadão. O modelo Gerencial constitui um avanço e, até certo ponto, um rompimento com o modelo Burocrático, mas isso não significa, entretanto, que negue todos os seus princípios. Muito pelo

[2] A discricionariedade administrativa consiste no dever do gestor público de fazer a melhor escolha ajustada ao interesse público, ainda que perante o nível de ambiguidade existente na legislação. Compreende a vinculação ao Princípio da Legalidade aliado a outras fontes de direito distintas da lei "stricto sensu". Conforme conceitua Figueiredo apud Di Pietro (2012, p. 81) "discricionariedade é a competência-dever de o administrador, no caso concreto, após a interpretação, valorar, dentro de um critério de razoabilidade, e afastado de seus próprios standards ou ideologias, portanto, dentro do critério da razoabilidade geral, qual a melhor maneira de concretizar a utilidade pública postulada pela norma".

contrário, pois a Administração Gerencial está apoiada no modelo anterior, conservando alguns de seus princípios fundamentais, tais como: admissão segundo critérios de mérito; existência de um sistema universal e estruturado de remuneração; as carreiras; a avaliação constante de desempenho e o treinamento sistemático, dentre outros. A diferença fundamental do modelo Gerencial para o Burocrático está na forma de controle que agora se concentra nos resultados, nos fins pretendidos.

Atualmente, segundo Paes de Paula (2005), vivencia-se a construção de um novo modelo, denominado Societal que se encontra em processo de formação e consolidação no Brasil, carecendo ainda de difusão dialógica[3] com os princípios de societalismo, gestão pública e prestação de contas, contudo há uma movimentação crescente neste sentido.

Conforme ensina Oliveira (2013):

> A Administração pública societal apresenta quatro eixos: uma visão alternativa do desenvolvimento, a concepção participativa e deliberativa de democracia associada à noção de gestão social, o processo de reinvenção político-institucional e o novo perfil do gestor público. (OLIVEIRA, 2013, p. 27)

A gestão social, com os processos administrativos participativos e dialógicos, é que sustenta a Administração Pública Societal. Neste raciocínio, a gestão social contrapõe-se à gestão estratégica, pois busca trocar os paradigmas burocráticos pelos processos dialógicos com efetiva participação dos atores sociais. No caso em análise, o modelo societal pode influenciar o processo de avaliação de desempenho pela ênfase no desenvolvimento da competências e habilidades do servidor público, o que possibilita a expansão da participação nos processos decisórios dentro da instituição.

Por fim, o trabalho evidencia a evolução dos modelos de gestão na Administração pública brasileira e suas influências na avaliação de desempenho. A história demonstra que foi necessário muito tempo para suprimir o modelo patrimonialista e inserir o cidadão como ator principal na relação entre a sociedade e a Administração pública. Assim, a próxima seção trata da Gestão Pública Mineira quanto às formas de organização que podem ser por desconcentração e por

[3] O termo dialógica refere-se ao debate entre os atores sociais, sendo emissor e receptor dinâmicos dentro do contexto compartilhado por ambos. Não se limita a falar e ouvir, mas com interferências sociais e culturais dando um novo sentido a comunicação, reformulando as ideias iniciais, conforme Paes de Paula (2005).

descentralização, esclarecendo ainda quanto as entidades e os critérios de classificaçãodos órgãos públicos.

2.3 Desafios da Gestão de Pessoas na área pública

As pessoas constituem ora o problema ora a solução dentro das organizações. E neste contexto de diversidade, os gestores ainda têm a tarefa de gerir com alguns complicadores: composição social das equipes (sexo, idade, escolaridade); conflitos de valores (crenças religiosas, políticas e sociais); pessoas com diferentes estilos de vida e formação profissional convivendo por longos períodos num mesmo ambiente.

O sucesso de qualquer organização depende do desempenho humano, em maior ou menor grau, por isso, é necessário desenvolver o comportamento adequado.

Assim, conforme ensina Xavier (2006),o gestor público conjuntamente com os servidores precisam focar em cinco aspectos principais para fortalecer as políticas públicas de Gestão de Pessoas, assim descritos:

- ✓ Adesão: compreender o novo modelo gerencial da Administração pública, aceitar que mudanças precisam ser implementadas e aderir as novas estratégias e políticas.
- ✓ Direção: o gestor público deve possuir uma disposição estratégica apropriada para que os servidores conduzam seus talentos e esforços para a consecução dos objetivos institucionais e conforme seus valores.
- ✓ Empenho: os desafios de gerir pessoas no setor público, principalmente na maior secretaria estadual, são gigantescos e demandam um comprometimento maior do gestor e dos demais servidores públicos.
- ✓ Eficiência: em decorrência da política de responzabilização são avocadas novas competências e habilidades dos servidores para manter ou aumentar os indicadores de desempenho harmônicos com as reivindicações sociais.
- ✓ Inovação: novas ideias, soluções alternativas, sugestões de melhoria vindas dos usuários dos serviços públicos.

Dentro de tais aspectos da Administração pública, as mudanças do ambiente cada vez mais dinâmico nas instituições requerem mais do que atualização técnica dos seus gestores e colaboradores. As organizações e, em especial, a

Administração pública são atingidas pelas contínuas modificações políticas, sociais e econômicas. Conforme ensina Xavier (2006), as mudanças afetam as organizações e as pessoas em quatro áreas:

- ✓ Econômicas: uma invenção tecnológica pode alterar a quantidade de vendas para mais ou para menos, podem aumentar ou diminuir custos e podem gerar novos postos de empregos ou não.
- ✓ Financeiras: as mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas podem gerar dificuldades financeiras, acarretando até a diminuição de moeda em circulação.
- ✓ Operacionais: as mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas podem gerar dificuldades para aquisição de suprimentos, mudança de turno ou horário de trabalho, limitação de oferta de cursos.
- ✓ Psicossociais: as mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas afetam diretamente as pessoas, aumentando o nível de tensão e estresse, aparecem os conflitos e as deliberações diminuem a eficiência.

Observa-se que as quatro áreas de mudança, separadas para análise, se articulam em conjunto com as atribuições e questões cotidianas de enfrentamento dos desafios contemporâneos e que dizem respeito a Gestão de Pessoas nas organizações. O denominado modelo de Gestão de Pessoas é determinado por fatores externos e internos característicos da própria organização. Deste modo, há diferentes formas de gerir as pessoas tendo em vista os contextos históricos.

Assim, a definição de Gestão de Pessoas, conforme Fischer (2002) diz que:

> Gestão de pessoas é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham (FISCHER, 2002, p. 12).

Nesse contexto,o modelo de Gestão de Pessoas de uma instituição é criado para orientar e gerenciar a conduta das pessoas no ambiente profissional. Para tanto, a instituição define os princípios, as estratégias, as políticas e as práticas que lhe são mais adequados mediante os seguintes elementos: princípios (valores e crenças adotados pelas organizações); políticas (diretrizes a serem seguidas pela organização); processos (métodos utilizados para a efetivação das diversas

atividades e a obtenção dos resultados desejados) e o estilo do gestor (tipos de comportamento e de relacionamentos).

Diante do exposto, um dos desafios primordiais de qualquer gestor é lidar com pessoas de modo eficiente. Organizações eficientes têm uma sólida estrutura de suporte para isso. Por meio da Gestão de Pessoas pode-se ter o recrutamento, o treinamento, o sistema de remuneração e benefícios e os mecanismos de avaliação de desempenho, dentre outros instrumentos. Mas, segundo Fischer (2002), o desafio maior está nas mãos daquele que exerce influência direta sobre o colaborador. Tudo o que a organização oferece pode ser em vão se o gestor não fizer o seu papel eficientemente, se não compreender que seu trabalho é primordialmente lidar com gente.

A próxima seção trata da fundamentação teórica referente a política pública de avaliação de desempenho dos profissionais da educação, sob três aspectos: subsidiar a atuação do gestor, diagnosticar a necessidade de treinamento e desenvolvimento profissional e oferecer feedback entre as pessoas.

2.4 Avaliação de desempenho: bases teóricas e metodológicas

Com a chegada da globalização, acirrou-se a concorrência entre as instituições e estabeleceram-se novas metodologias. Uma dessas novas metodologias refere-se ao gerenciamento de pessoas para uma atuação mais efetiva e que agregue valor a instituição. A avaliação de desempenho é uma ferramenta gerencial apropriada para identificar e desenvolver este perfil nas pessoas.

Na Administração pública, a avaliação de desempenho foi introduzida pela Emenda Constitucional nº 19 (BRASIL, 1998) e no Estado de Minas Gerais pela Lei Complementar nº 71 (MINAS GERAIS, 2003), com posteriores alterações legislativas.

Segundo Pontes (2010) a avaliação de desempenho tem a propriedade de aferir o trabalho executado pelos servidores e averiguar a colaboração dos mesmos na manutenção e desenvolvimento das políticas públicas perpetradas pela Administração pública.

Conforme destacam Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006),

> A avaliação de desempenho é um instrumento do qual a administração utiliza para analisar os resultados dos seus colaboradores e prever posicionamentos futuros, assim a empresa aprecia o potencial humano disponível em seus quadros (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA 2006, p. 207).

Assim, por meio da avaliação de desempenho, pode-se identificar, mensurar e a administrar o desempenho humano nas instituições e órgãos governamentais e, nessa dissertação, isso reflete na forma de atuação do Poder Executivo mineiro. Para tanto, o processo avaliatório deve ater-se aos elementos imprescindíveis da análise das atribuições do cargo. A mensuração dos resultados busca definir como o desempenho dos servidores pode ser confrontado mediante critérios objetivos. Porém, a Administração pública avalia o desempenho pretérito, mas deve cultivar a visão no futuro para desenvolver o potencial humano dos servidores públicos. A Administração pública emprega a avaliação de desempenho para distintos escopos. Segundo Araújo (2006) ela possui quatro finalidades: a primeira diz respeito a subsidiar a atuação do gestor. A avaliação de desempenho fornece dados para o gestor outorgar acréscimos financeiros, exonerar ou demitir, redistribuir cargos e funções creditando transparência nas suas ações.

A segunda finalidade serve para orientar e mensurar o processo de treinamento e desenvolvimento profissional. O resultado da avaliação de desempenho indica as necessidades dos órgãos, por área de atuação e quais servidores precisam melhorar.

A terceira finalidade menciona que a avaliação de desempenho facilita o feedback entre as pessoas. A mensuração do desempenho dos servidores pode-se informar com regularidade sobre suas ações de modo a permitir mudanças quando necessário.

Quanto ao *feedback*, o avaliador pode julgá-lo desnecessário devido a proximidade com o avaliado, portanto, acarreta uma contaminação ao processo devido aos seus pré-julgamentos. Conforme Bergamini e Beraldo (2007), neste contexto os dados da avaliação de desempenho podem ser qualitativamente inexpressivos.

Por fim, a avaliação de desempenho facilita o progresso das organizações. O processo avaliatório permite conhecer melhor a dinâmica institucional e identificar os pontos negativos e positivos, facilitando a elaboração de novas estratégias.

Enfatizam Bergamini e Beraldo (2007) que a premiação pelo desempenho é assunto controverso na associação das estratégias de Gestão de Pessoas com a avaliação de desempenho. A controvérsia reside no fato, conforme Oliveira (2013), de que a utilização das informações da avaliação de desempenho para fins de premiação pode contribuir para a leniência do avaliador, acarretando a deslegitimação do processo avaliatório, dentre outras coisas.

Outra problematização quanto ao uso dos resultados da avaliação de desempenho, especialmente em relação à necessidade de treinamento dos funcionários, diz respeito a possível inexatidão dos dados obtidos. Conforme destacam Bergamini e Beraldo (2007), a inexatidão pode ocorrer devido o gestor-avaliador superestimar sua área de atuação, requerendo programas de treinamento e desenvolvimento demasiadamente especializados ou por subestimar estes programas, deixando de solicitá-los adequadamente conforme as necessidades de sua equipe.

Pontes (2010) adiciona mais detalhadamente outras finalidades para se utilizar a avaliação de desempenho.

> Tornar dinâmico o planejamento da empresa; estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização; obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa; melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando um clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas; gerar informações; tornar claro que resultados são conseguidos através da atuação de todo o corpo empresarial; estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho; servir como instrumento propagador de programas de qualidade. (Pontes, 2010, p. 26).

Contudo, a implementação da política de desempenho demonstra que não é uma metodologia simples de ser aplicada. A resistência encontra-se no ato de avaliar, pois enquanto uns serão avaliados, outros avaliarão. Historicamente para muitas pessoas a avaliação assume a pecha de punição. De qualquer modo, ambas as partes podem sentir-se constrangidos durante o processo avaliatório.

Quanto à resistência dos gestores em realizar a avaliação de desempenho, sintetiza McGregor (1997), que está relacionada ao aborrecimento de mais uma tarefa a ser realizada, a ineficácia do instrumento, a aversão em fazer críticas e ter que justificá-las, a inabilidade em entrevistar e a oposição às mudanças. Caso a oposição esteja vinculada ao instrumento da avaliação de desempenho, cabe a

Administração pública revisá-lo e adequá-lo as peculiaridades dos cargos avaliados no processo.

A avaliação de desempenho é realizada por pessoas em diferentes posições dentro do processo (avaliados e avaliadores) com visões e características próprias, portanto, há possibilidade dos sujeitos cometerem enganos e erros. Ademais, durante todo o processo avaliatório vários fatores podem interferir no resultado final. A avaliação de desempenho tem intrinsecamente uma dose de subjetivismo, entretanto, deve-se buscar a redução de distorções da realidade, ou seja, deve-se buscar avaliar o desempenho do servidor, tanto quanto mais imparcial possível.

Como bem define Bergamini e Beraldo (2007),

> Nem sempre as lentes de percepção social são capazes de retratar a realidade objetiva exatamente como ela se apresenta. Nesse caso, poder-se-ão observar certas distorções da realidade, as quais se denominam disfunções perceptivas.” Bergamini e Beraldo (2007, p. 51)

Nesta perspectiva, o resultado pode ser, sensivelmente, prejudicado pelos vícios no procedimento avaliatório. Deste modo, tais vícios devem ser identificados e combatidos, com o fito de minimizar os prejuízos causados aos servidores e à Administração pública.

A dificuldade principal na implementação e manutenção da política pública de avaliação de desempenho refere-se às disfunções e aos erros cometidos pelos avaliadores, segundo Marras(2009).

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), Marras(2009) e Ribas e Salim (2014), apontam treze disfunções perceptíveis no processo de avaliação de desempenho.

A primeira disfunção identificada denomina-se Efeito de Halo/Horn e consiste na tendência em estender uma avaliação positiva (efeito de Halo) ou negativa (efeito de Horn) de uma pessoa para todos os itens da avaliação, sem fazer uma análise adequada de cada um dos fatores separadamente. Se ele é bom em algo, automaticamente torna-se bom em tudo ou vice-versa. Dessa forma, a avaliação não varia entre as notas mais baixas até as mais altas. Com isso, não se obtém um retrato fiel do desempenho do indivíduo, o que acaba por dificultar a comparação com o desempenho de seus colegas.

A disfunção identificada como Tendência Central versa sobre o desconhecimento das características individuais do avaliado, pois, considerar todos os itens dentro da média. Igualmente, o avaliador não atribui notas extremas por

receio de prejudicar os fracos e de assumir responsabilidade pelos excelentes. Na verdade, o avaliador não quer se comprometer, assim, ele não é visto nem como excessivamente exigente ou generoso.

De outra forma, na disfunção Subjetivismo a falha na avaliação de desempenho diz respeito as qualidades e defeitos do próprio avaliador que são projetados para o avaliado, sem nenhuma razão objetiva.

A disfunção Falsidade é caracterizada quando o avaliador distorce ou omite algumas informações intencionalmente, para prejudicar ou beneficiar o avaliado.

Diferentemente, a disfunção Unilateralidade acontece quando o avaliador realiza a avaliação levando em conta apenas os aspectos que ele mesmo julga importantes.

A sexta disfunção identificada, trata da Recenticidade, o erro incide quando o avaliador atenta-se unicamente a alguns acontecimentos, geralmente os mais recentes, esquecendo-se de acontecimentos importantes ocorridos durante todo o período avaliatório. Indica falta de registro dos erros e acertos durante o processo, tornando a avaliação viciada.

A disfunção denominada Desvalorização da avaliação decorre da postura do avaliador em relação ao procedimento da avaliação, pois, este não acredita e nem contribui com a política de avaliação de desempenho, por vezes pode depreciar com informações incompletas, incorretas e/ou irrelevantes. Assim, o avaliador compromete a fidedignidade do processo avaliativo.

A deficiência nomeada de Avaliação Congelada consiste em perpetuar uma avaliação semelhante ao longo do tempo, desconsiderando mudanças no desempenho do funcionário, ignorando que o comportamento humano é mutável. Indica que o avaliador não quer se dar ao trabalho de proceder nova avaliação, opta por repetir a média do avaliado.

A nona disfunção identificada trata dos Diferentes graus de rigor. O erro consiste na utilização de rigor maior na avaliação de alguns e de rigor menor na avaliação de outros, acabando por prejudicar alguns e favorecer outros avaliados.

Lado outro, a disfunção Leniência ocorre quando o avaliador tem uma excessiva tolerância com os erros do avaliado, geralmente, atribui notas muito altas por pouco rigor na avaliação.

A disfunção caracterizada pelos Obstáculos Políticos diz respeito aos entraves relacionados à distorção das informações por interesses políticos, na busca da manutenção de uma boa imagem própria ou da instituição.

A deficiência nomeada por Falta de Técnica ocorre quando o avaliador age apenas pelo bom senso por desconhecer as normas técnicas da avaliação ou por desconhecer a rotina de trabalho do avaliado.

Por fim, a última deficiência identificada trata do Viés do Avaliador. O erro acontece quando o avaliador permite que seus valores, suas crenças, e seus preconceitos pessoais interfiram e distorçam a avaliação, impedindo que a avaliação seja imparcial.

Para Marras (2009), os erros e distorções na avaliação, chamados de vícios de julgamento, podem ser divididos em conscientes e inconscientes. Os erros de avaliação conscientes são Efeito Halo e Horn e o efeito Tendência Central. Os erros de avaliação inconscientes são julgar sob a impressão de uma qualidade; basear-se em acontecimentos recentes; levar em conta características extra-cargo; supervalorizar as qualidades potenciais.

Para melhor compreensão desta pesquisa, a próxima seção aborda o percurso metodológico e o instrumento de coleta que foram utilizados.

2.5 Aspectos Metodológicos

O estudo se configura como uma pesquisa de campo do tipo exploratório-descritivo baseando-se numa abordagem qualitativa. Quanto à abordagem qualitativa da pesquisa, considera-se que ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave, conforme mencionado por Matias-Pereira (2007). Afirma ainda que a interpretação dos fenômenos e seus relativos significados são indissociáveis entre o mundo objetivo e a subjetividade.

A pesquisa qualitativa, segundo Lakatos e Marconi (2009), vai muito além do visível e do concreto, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Neste sentido, o universo da pesquisa qualitativa trabalha com os significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, que nem sempre podem ser transformadas em tabelas estatísticas.

Denzin e Lincoln (2006) indicam que a natureza social da realidade pesquisada, a intimidade existente entre objeto pesquisado e o pesquisador são

características da pesquisa qualitativa. Neste sentido, o foco da pesquisa qualitativa incide sobre o contexto do pesquisador que busca coletar dados e interpretá-los, bem como o significado que os sujeitos da pesquisa atribuem as suas experiências.

A amostra da pesquisa qualitativa é intencional e o seu resultado é descritivo e flexível, pois, responde às mudanças de condições durante o progresso do estudo. Neste sentido, afirmam Denzin e Lincoln (2006, p. 25) que “os pesquisadores qualitativos acreditam que descrições ricas do mundo social são valiosas”.

Para Bogdan e Biklen (1994), a pesquisa qualitativa apresenta cinco distintivos básicos, não cumulativos, que são eles: (i) a constituição do investigador como principal instrumento de coleta de dados em ambiente natural, principal fonte desses estudos; (ii) investigação essencialmente descritiva; (iii) interesse maior pelos processos que pelos resultados ou produtos; (iv) análise de dados que tende a ser realizada indutivamente; (v) e o significado das pessoas investigadas é extremamente relevante.

Basicamente, a pesquisa qualitativa contribui no desenvolvimento do conhecimento, através das teorias pertinentes e à medida que confronta os resultados empíricos do caso. Entretanto, o sujeito e objeto da pesquisa qualitativa estão em permanente construção social, aumentando a complexidade em relação à pesquisa quantitativa. Neste sentido, Yin (2001) indica a pesquisa qualitativa como instrumento para testar, confirmar ou ampliar as teorias.

A pesquisa de campo constitui-se, geralmente, no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos e fatos ocorrem. Segundo Lakatos e Marconi (2009) a pesquisa de campo é definida do seguinte modo:

> Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. (LAKATOS e MARCONI, 2009, p. 186)

A pesquisa de campo exige contar com controles adequados e com objetivos preestabelecidos que descriminam suficientemente quais dados devem ser coletados, conforme Lakatos e Marconi (2009). O interesse da pesquisa de campo está voltado para o estudo de indivíduos, grupos, comunidades, instituições e outros campos, visando à compreensão de vários aspectos da sociedade.

Lakatos e Marconi (2009) indica como vantagem da pesquisa de campo o acúmulo de informações sobre determinado fato ou fenômeno. Essas informações

podem ser analisadas com objetivos diferentes por diversos pesquisadores, isto porque depende da facilidade na obtenção do tipo de amostragem sobre determinada população ou classe de fenômenos. As desvantagens indicadas pela autora dizem respeito ao pequeno grau de controle sobre a situação de coleta de dados e a possibilidade de que fatores, desconhecidos para o investigador, possam interferir nos resultados, o comportamento verbal ser relativamente de pouca confiança, pelo fato de os indivíduos poderem falsear suas respostas.

De acordo com Yin (2001), a seleção da população pesquisada e o tema dos casos para análise constituem uma importante etapa da pesquisa, consentindo uma observação nítida do processo avaliatório e as teorias que o regem. Neste sentido, a amostra é do tipo conglomerado, sendo escolhida a Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Teófilo Otoni. Quanto ao tema da pesquisa é a Gestão de Pessoas, especificamente a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

Assim, a pesquisa está essencialmente orientada para compreender, explorar e descrever sobre determinados acontecimentos, complexidades nas quais estão envolvidos diversos fatores, conforme ensina Yin (2001).

A pesquisa de campo se adapta à investigação quando o investigador é confrontado com situações adversas e complexas. Assim, quando o investigador se depara com as interrogações “porquê” e “como” e, além da ênfase nos fenômenos contemporâneos que estão inseridos na sua vida real, tem-se que é viável essa metodologia. Assim, o pesquisador procura encontrar fatores relevantes para interrelacioná-los.

O desenvolvimento da pesquisa de campo segue, conforme Nisbett e Watts apud André (2005), três fases, geralmente: exploratória, coleta dos dados e análise sistemática dos dados. Porém, as fases são, de fato, referências para a condução da pesquisa, tendo em vista que cada pesquisa tem peculiaridades que estão sujeitas a capacidade criativa do pesquisador. Assim, pode ocorrer a conjugação de duas fases, desdobramento ou extensão de uma delas e até mesmo a criação de outras.

A pesquisa de campo realizada nesta dissertação é do tipo exploratório-descritivo, pois, buscou-se explorar o tema no contexto legal, institucional e de política pública educacional. A pesquisa visou entender os motivos que determinaram a implementação da política pública de Gestão do Desempenho na Administração pública mineira. Além de inquirir como a Superintendência Regional

de Ensino (SRE) de Teófilo Otoni se organizou para as tomadas de decisões envolvendo as estratégias de implementação desta política pública. A fase exploratória proporcionou uma visão geral da política pública de Gestão do Desempenho e legitimou a delimitação da pesquisa e seus objetivos. O caráter descritivo desta pesquisa de campo incide na coleta sistêmica dos dados, armazenando, analisando, rotulando e decifrando os acontecimentos registrados.

Quanto aos meios de investigação e para alcançar os objetivos indicados, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e análise documental (leis, decretos, ofícios, notas técnicas, resoluções, instruções normativas, pareceres) junto a Administração pública mineira. As informações foram coletadas nos sites dos órgãos governamentais, nas publicações institucionais, em periódicos especializados e em artigos acadêmicos. Esses meios investigativos tiveram o objetivo de identificar, em documentos secundários, informações que sirvam de subsídio para responder a questão central desta pesquisa. Além disso, a revisão bibliográfica possibilitou a construção do referencial teórico sobre o tema em questão.

Os dados utilizados nesta pesquisa foram obtidos através de requerimentos às instituições (SEPLAG, SEE, SRE, OGE), além dos dados disponíveis em sítios eletrônicos na internet. As informações obtidas foram correlacionadas ao procedimento da avaliação de desempenho, visando identificar os desafios e progressos na implementação da política de Gestão do Desempenho na SEE-MG.

Foi abordado o sistema avaliativo da Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais, sendo esse, portanto, o universo investigado. A pesquisa de campo limitou-se, entretanto, à Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Teófilo Otoni. Trata-se de uma amostra do tipo “conglomerado”, como é conhecida a escolha de um segmento do universo que o pesquisador julga ser similar aos demais. No caso, pressupõe-se que a operacionalização da ADI tem ocorrido da mesma forma em todas as SREs. Foi escolhida, então, aquela na qual a pesquisadora trabalha, utilizando-se, portanto, o critério da acessibilidade.

A coleta de dados primários foi desenvolvida por meio de aplicação de questionário semiestruturado aos servidores. Para Lakatos e Marconi (2009)

> Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do

> recebedor, no sentido de que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável. (LAKATOS e MARCONI 2009, p. 201)

Foi utilizado um questionário estruturado padronizado com questões fechadas, enviado aos servidores da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Teófilo Otoni através da plataforma Google Docs. O período de coleta das informações estabelecido foi do dia 4 de junho até 10 de julho de 2015, conforme instrumento de pesquisa disponibilizado nos Apêndices A e B.

A pesquisadora optou pelo questionário em relação às entrevistas devido às vantagens mencionadas por Lakatos e Marconi (2009): utilizam-se menos pessoas para ser executado e proporcionam economia de custo, tempo, viagens, com obtenção de uma amostra maior e não sofrem influência do entrevistador. Porém, as autoras indicam as seguintes desvantagens: demora na devolução do questionário, baixo índice de devolução, dificuldade de conferir a confiabilidade das respostas, grande quantidade de perguntas em branco e a impossibilidade do respondente tirar dúvidas sobre as questões o que pode levar a respostas equivocadas.

Inicialmente, foram emitidos 140 e-mails encaminhando o *link* da pesquisa na Plataforma *Google Docs*, sem identificação dos respondentes. Sendo que 27 servidores não possuem e-mail institucional e a SRE-TO não forneceu os *e-mails* pessoais destes servidores. Foi solicitado ao servidor público que assinalasse no instrumento de pesquisa as respostas conforme sua experiência e percepção na efetivação do processo de avaliação de desempenho. O encerramento da coleta se deu no dia 10/07/2015 e contou com 33 respondentes.

Percebeu-se pouco interesse dos servidores em participar desta pesquisa. A baixa adesão a pesquisa pode emanar da falta de costume dos servidores administrativos em participar de pesquisas acadêmicas. Geralmente, há maior incidência de pesquisas educacionais que versam sobre o desempenho de alunos e professores. Acrescenta-se ainda o desconforto quanto a análise dos diversos temas em torno da avaliação de desempenho. Por fim, cabe ainda ressaltar que a avaliação de desempenho é um assunto novo e complexo.

A pesquisadora enviou o e-mail, depois abordou os colegas nos encontros casuais, por fim, solicitou apoio da Superintendente e passou de sala em sala para sensibilizá-los a participar. Neste desgastante processo percebeu-se uma aversão por parte dos servidores desta SRE para responder ao questionário. Os servidores

alegaram desconhecimento do tema, falta de tempo, desconfiança quanto a identificação e utilização das respostas e receio de punição.

A próxima seção destaca o que foi levantado na pesquisa de campo e algumas considerações que podem ser feitas a partir dos resultados nela obtidos.

2.6 Resultados obtidos na pesquisa de campo

A pesquisa de campo contou com a aplicação de um questionário (Apêndices A e B) contendo sete questões de múltipla escolha e vinte e oito questões com cinco graus de concordância em uma Escala do tipo Likert.

As questões 1 a 7 visam caracterizar o perfil do respondente quanto: ao tempo de serviço público, a formação acadêmica, a primeira Avaliação de Desempenho Individual (ADI), ao preenchimento do Plano de Gestão de Desempenho Individual (PGDI), a importância do processo de avaliação de desempenho, ao número elevado de notas acima de 90, ou seja, com conceito excelente e, por fim, a indicação de procedimento apropriado ao servidor com desempenho insuficiente.

A primeira pergunta do questionário trata do tempo de serviço do avaliado na Administração pública, e apresenta cinco alternativas possíveis. As respostas obtidas estão destacadas na tabela 4, a seguir.

Tabela 4: Tempo de serviço na administração pública

Há quanto tempo é servidor público?		
Alternativas	Nº de respostas	Porcentagem
Menos de 5 anos	6	18
Entre 5 a 10 anos	5	15
Mais de 10 a 15 anos	12	37
Mais de 15 a 20 anos	5	15
Mais de 20 anos	5	15

Fonte: Dados da pesquisa.

Os números revelados na tabela 4 indicam a predominância, na amostra pesquisada, de 67% de servidores com mais de 10 anos de trabalho na área pública, o que pode ser um indicativo de maturidade profissional. Considera Hipólito (2002), que muitos anos no serviço público podem indicar por vezes pouca flexibilidade, óbice em acompanhar os objetivos organizacionais, o alto custo de

manutenção do sistema de administração salarial e a supervalorização do tempo de serviço em prejuízo do resultado apresentado no trabalho.

A variável funcional de tempo de serviço prediz sobre a justiça distributiva e procedimental na instituição, conforme Santos e Odelius (2005). A percepção da justiça distributiva tem seu âmbito nas políticas de Gestão de Pessoas que atribuem benefícios e responsabilidades aos servidores. Segundo os autores, a justiça procedimental tem sua esfera de atuação na adoção dos procedimentos. Entretanto, os servidores devem estar envolvidos na missão, visão e valores da instituição, e não somente cumprir os procedimentos. Neste sentido, a análise do tempo de serviço pode revelar pontos negativos e positivos para a instituição. Destaca-se como pontos negativos a desmotivação, comodidade e baixo desempenho quanto as funções de menor complexidade e repetitivas. A influência positiva do tempo de serviço diz respeito a aquisição de conhecimento e vivências que capacita o servidor para resolver problemas e conflitos com mais facilidade do que os neófitos. Assim, entende-se que, quanto mais tempo de serviço na SEE-MG, mais o servidor compreende como justo um retorno diferenciado.

Nesse contexto, fenômenos disfuncionais podem por vezes emergir, tais como a percepção de acentuada valorização do tempo de serviço em detrimento das competências, e a proteção dos cargos e funções, configurando expressões de clientelismo, *déficits* meritocráticos e de transparência na Gestão de Pessoas. A exacerbação desses traços é capaz de promover um mecanismo que opera na contramão da busca por resultados.

De acordo com Oliveira (2006, p.36), a percepção de suporte organizacional pode ser definida como “crenças globais desenvolvidas pelo empregado sobre a extensão em que a organização valoriza as suas contribuições e cuida de seu bem-estar”.

O Projeto “Choque de Gestão”, iniciado em 2003, introduziu o sistema meritocrático de gestão do desempenho. Neste contexto, a Gestão de Pessoas que tradicionalmente valorizava o servidor pelo seu tempo de serviço passou a focar no desempenho individual, conforme Vilhena *et al.* (2006). Assim, a evolução da carreira do servidor público mineiro passou a ter a avaliação de desempenho como critério, não somente o tempo de serviço.

A Pergunta 2 trata da maior formação acadêmica concluída pelo respondente, sendo obtidas as seguintes respostas:

Tabela 5: Maior formação concluída do servidor público

Qual a sua maior formação concluída?		
Alternativas	Nº de respostas	Porcentagem
Graduação	11	33
Especialização	21	64
Mestrado	1	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Como se vê, todos os participantes da pesquisa possuem nível superior e a maioria fez pós-graduação. Essa situação pode ser vista como favorável ao bom funcionamento da ADI, pois a formação acadêmica dos servidores públicos, sujeitos da pesquisa, é imprescindível para concretizar as mudanças exigidas pela sociedade e compatíveis com as políticas de responsabilização.

Pode-se supor que a formação acadêmica mais elevada dos servidores públicos gera expectativas em termos de resultados na Administração Pública pela via da Gestão de Pessoas. Por outro lado, é possível também que a elevação da titulação acadêmica possuída acabe gerando uma certa frustração em funcionários que ocupem cargos burocráticos nos quais não possam colocar em prática seu potencial.

A condução do processo avaliativo pode identificar o perfil do servidor e sua formação para melhor aproveitamento no desempenho de suas funções, além de estabelecer os conceitos a elas subjacentes. Tal procedimento pode superar ações superficiais e adentrar em pressupostos fundamentais para a Gestão de Pessoas.

A utilização da formação do profissional tende a aproximar a teoria da prática, resgatando conhecimentos acadêmicos para utilização no cotidiano do labor institucional. Vilhena et al. (2006) indica que o “Choque de Gestão” buscou regular a ascensão na carreira pela profissionalização e pelo mérito. Assim, para a promoção (mudança de nível), além do resultado satisfatório na avaliação de desempenho é necessário apresentar ainda escolaridade superior à exigida para o ingresso no cargo.

Informa Anastasia (2006) que a associação entre os instrumentos legais e as medidas adotadas pelo “Choque de Gestão” visam a implementação das políticas de Gestão de Pessoas na esfera do Poder Executivo. O autor indica que as informações sobre a formação acadêmica e a capacitação profissional dos servidores foram inseridas no Sistema de Administração de Pessoal (SISAP) em

2006. Nesse sentido, é fato que tais informações são imprescindíveis para o desenvolvimento de políticas públicas de Gestão de Pessoas, bem como para a Avaliação de Desempenho Individual, tendo em vista que a SEE-MG conta com quase 150 mil servidores.

Entretanto, segundo Pires (2009), essa base de dados é utilizada essencialmente para controle de cargos dos órgãos e entidades do Poder Executivo, levantamento de vagas a serem preenchidas por concurso público, bem como no acompanhamento da transferência de servidores.

Em 2011 foram criadas as Diretorias de Pessoal nas SRE's e naquele momento havia uma defasagem de 277.983 intervenções no SISAP. O déficit diz respeito a 134.488 inserções de dados funcionais faltantes, além de 4.155 afastamentos para aposentadoria, 21.889 processos de aposentadoria e 117.451 informativos de alteração (IA's).

Segundo Drucker (1981, p. 25), "O conhecimento e a formação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento de qualquer país. Os portadores desses recursos são as pessoas." Portanto, o servidor público contemporâneo encontra-se em constante interação social, com expressivas quantidades de informações, que impactam significativamente sua prática profissional.

Em consonância com a ideia, um dos objetivos da ADI é produzir melhores resultados na gestão pública, para isso identifica o servidor com a formação adequada, experiência e aptidão para assumir funções específicas. Além de fazer uma escolha mais assertiva, a ação visa garantir maior envolvimento e gerar compromisso institucional.

Segundo Silva (2008), o conhecimento acadêmico ou experiências pessoais adquirido pelos servidores fatalmente colaboram no seu desempenho profissional. Neste sentido, qualquer colaboração do servidor é incorporada à gestão da instituição, sendo necessária a horizontalização das condutas internas para o desenvolvimento das competências necessárias ao bom desempenho.

Para que isso seja colocado em prática deve-se valorizar uma cultura onde o servidor seja visto como um agente de transformação. Hall (1978 apud Pires e Macêdo, 2006) afirma que:

> A cultura possui três características: ela não é inata, e sim aprendida; suas distintas facetas estão inter-relacionadas; ela é compartilhada e de fato determina os limites dos distintos grupos. A cultura é o meio de comunicação do homem. (HALL, 1978, p. 80 apud Pires e Macêdo,2006).

A partir desse conceito, pode-se dizer que a cultura nas instituições públicas é construída na interrelação entre as pessoas que compartilham desse ambiente. Pires e Macêdo (2006) completam que os traços culturais das organizações públicas que influenciam os servidores são: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras. Isso é do conhecimento de todos, pois em decorrência dos traços acima descritos, os resultados das organizações públicas no Brasil deixam a desejar.

As políticas públicas para mudar esse quadro devem fundar-se nos aspectos normativos e estruturais e nas aspirações do cidadão, além de enfocar a cultura dos servidores, pois, só por meio das pessoas se transforma uma sociedade. Ocorre que o servidor com elevada formação profissional, mas detentor de cargo de menor complexidade, dificilmente se manterá motivado por muito tempo para exercer suas atribuições, logo, sentir-se-á subaproveitado na instituição.

Falcão Filho (1997) assegura que os princípios, expectativas, sonhos e crenças das pessoas promovem suas ações dentro das organizações, principalmente, porque cada servidor tem sua própria metodologia de trabalho e busca inseri-la no seu cotidiano. Portanto, vale dizer que os servidores da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Teófilo Otoni encontram-se em condições de promover uma Administração pública participativa e moderna, agregando técnica e experiência. Em contrapartida a Administração pública deve proporcionar um bom plano de carreira para reter os talentos existentes e criar oportunidades de desenvolvimento para àqueles que necessitam aprimorar o desempenho.

Conforme destacam Fialho et al. (2014), as organizações são compostas por pessoas, pelo que não podemos deixar de sublinhar a importância do agir individual. Assim, cabe ressaltar o papel desempenhado pelos gestores, quando decidem valorizar o conhecimento adicional do servidor com maior formação acadêmica. O impacto da formação acadêmica do servidor pode ser positivo, sobretudo se houver valorização das competências relacionadas com transmissão de conhecimentos, capacidade de lidar com as pessoas que utilizam dos serviços da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Teófilo Otoni e o desenvolvimento de competências e habilidade ao nível da gestão de equipes.

A Pergunta 3 aborda o marco inicial da Avaliação de Desempenho Individual (ADI) na vida funcional do respondente. Do total de 33 respondentes, temos que:

Tabela 6: Primeiro período avaliatório

Quando foi a sua primeira Avaliação de Desempenho Individual (ADI)?		
Alternativas	Nº de respostas	Porcentagem
2004-2005	15	45,45
2005-2006	4	12,12
2006-2007	3	9,09
2008	1	3,03
2009	3	9,09
2013	7	21,21

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme revelado na tabela 6, a maioria dos respondentes possui boa experiência com o sistema avaliativo em foco, tendo participado do processo desde os primeiros anos de sua implantação. Essa característica torna maior o potencial para que ofereçam uma análise melhor fundamentada da ADI.

Por outro lado, a pesquisa indicou que 67% dos respondentes contam com mais de 10 anos de tempo de serviço públicoe mais de 45% participam do processo avaliatório desde a implantação. Entretanto, 40% dos respondentes desconhecem a legislação que rege a AD e 39% desconhecem as diretrizes do processo, conforme demonstrado em assertivas adiante analisadas.

Neste sentido, os gestores executam de modo errôneo os procedimentos avaliativos dos subordinados e em contrapartida, os servidores não reclamam, pois, desconhecem os procedimentos do processo avaliatório.

A Pergunta 4 aborda o tempo utilizado para elaborar o Plano de Gestão de Desempenho Individual (PGDI). Do total de 33 respondentes, temos que:

Tabela 7: Preenchimento do Plano de Gestão de Desempenho Individual (PGDI)

Para preencher o Plano de Gestão de Desempenho Individual (PGDI) e acordar com sua chefia sobre suas metas na avaliação de desempenho quanto tempo é gasto?		
Alternativas	Nº de respostas	Porcentagem
Preencho sozinho o formulário, depois entrego para a chefia	18	55
Menos de uma hora	12	36
Entre uma hora e duas	3	9

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, tem-se o PGDI como o plano de trabalho do servidor que versa sobre suas atribuições, ações e metas. O PGDI deve ser elaborado no início do período avaliatório pelo servidor e a chefia imediata, pois, trata-se do documento orientador da avaliação de desempenho e fundamenta as decisões da comissão de avaliação.

No período em análise (2004-2013), a avaliação de desempenho utilizou-se da metodologia denominada gestão por objetivos. A identificação principal desta metodologia consiste no acordo conjunto (servidor e chefia) das metas e no acompanhamento tempestivo das ações. Os princípios da gestão por objetivos são utilizados em capacitações anuais promovidas pela SEE-MG com ênfase na fixação dos objetivos institucionais e no estender destes para os objetivos individuais dos servidores em cada período avaliatório.

Conforme a Resolução SEPLAG N.º 31/2007 que define a metodologia e os procedimentos da Avaliação de Desempenho Individual na Administração pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual tem-se que:

> Art.14. São competências exclusivas da chefia imediata do servidor a ser avaliado:
> I - comunicar ao servidor o início de sua ADI em cada período avaliatório;
> II - preencher o PGDI juntamente com o servidor e atualizá-lo periodicamente, e
> III - acompanhar o desempenho do servidor durante o período avaliatório.

Desse modo, o PGDI expressa o início do processo avaliatório quando há um acordo de desempenho. Cabe fazer menção ao Ciclo Virtuoso da Gestão do Desempenho descrito na Figura 2 desta pesquisa que expressa a competência exclusiva do gestor para “acompanhar e orientar”, bem como prover o *feedback* tempestivo ao servidor. O encerramento do PGDI ocorre com as seguintes ações do gestor “avaliar e medir”, tendo em vista que representa a avaliação dos objetivos propostos de forma estrita. Na última fase do ciclo tem-se as ações institucionais de “desenvolver e reconhecer”, neste caso elenca-se o *feedback* final, treinamentos, mobilidade e o Adicional de Desempenho.

Alerta Abate(2015) que:

> Desde 2010, o registro dos PGDIs dos servidores no SISAD é uma meta do Acordo de Resultados na SEE/MG, com a qual se objetiva a efetivação do processo em todas as unidades administrativas/escolares da SEE/MG. No entanto, dados da DIAD/SRH sobre ausências/pendências dos registros de processos de ADI no SISAD, desde o primeiro período avaliatório, acusam a frequente omissão de gestores que deixam de realizar a avaliação no tempo próprio e permanecem com a obrigação de fazê-la posteriormente. Em relatório da DIAD de dezembro de 2013, verificou-se que cerca de 4.500

> processos não haviam sido inseridos no SISAD, considerando os períodos entre 2004 e 2012. (ABATE, 2015, p. 35).

Neste sentido, a informação coletada junto aos servidores da SRE de Teófilo Otoni de que 55% servidores preenchem sozinhos o PGDI corrobora a citação acima. Essa prática pode gerar um problema na avaliação de desempenho, no sentido de que o resultado alcançado pelo servidor está desvinculado do seu PGDI e, até mesmo, dos critérios avaliativos propostos no instrumento de avaliação. Assim, conforme indicativo dos respondentes, o PGDI não tem a finalidade de planejar, negociar e acordar as ações fundamentais do servidor com sua chefia imediata.

Ainda que para 9% dos respondentes seja dispendido 2 a 3 horas na elaboração do PGDI, sem a participação ativa da chefia imediata não há avanço na temática. Por fim, o PGDI é fundamental para a avaliação de desempenho, mas requer uma cultura organizacional focada no planejamento e acompanhamento. Ressalta-se, ainda a importância do diálogo entre servidor e chefia para correção das estratégias e aferição sistemática do desempenho, e não mera atribuição de nota.

A Pergunta 5 investiga sobre a importância do processo de avaliação de desempenho na percepção do respondente. Do total de 33 respondentes, tem-se que:

Tabela 8: Importância da avaliação de desempenho

Qual a importância que você atribui ao processo de avaliação de desempenho?		
Alternativas	Nº de respostas	Porcentagem
Meramente formal, só preenchimento de formulário.	17	52
Importante para diagnosticar as falhas dos servidores.	6	18
Importante para oferecer cursos e acompanhamentos aos servidores.	6	18
Serve somente para calcular o pagamento do Prêmio de Produtividade.	4	12

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados indicam que a avaliação de desempenho para os respondentes é uma exigência do modelo burocrático, consistindo em mera formalidade. Acresce que para 12% dos respondentes a avaliação de desempenho tem relação com a bonificação dos servidores públicos.

Conforme Vilhena et al. (2006), a dimensão da reforma administrativa proposta pauta pelo alinhamento das metas institucionais com as individuais de cada servidor público. Em última análise, o servidor público é o implementador das políticas públicas, ou seja, co-responsável pelos resultados alcançados.

A política pública de Gestão do Desempenho, na perspectiva dos elaboradores do “Choque de Gestão”, conforme destaca Minas Gerais (2013), visa cooperar para o alinhamento das metas individuais ao nível institucional. Assim, a avaliação de desempenho foi aplicada a todos os servidores públicos da SRE de Teófilo Otoni com o fito de agregar valor público na perspectiva de recurso, processo e resultado aplicáveis emníveis macrogovernamental, institucional e individual. Entretanto, 36% dos respondentes percebem a avaliação de desempenho como ferramenta gerencial capaz de diagnosticar as falhas dos servidores e oferecer meios de desenvolvimento do servidor.

Conforme afirma Secchi (2009), uma das principais características do modelo Burocrático é a formalidade. A formalidade atribui responsabilidades e deveres aos servidores da instituição, legitimando a hierarquia administrativa, a formalização dos processos decisórios e das comunicações internas e externas, bem como as documentações escritas dos procedimentos administrativos. É a preocupação com a função de controle.

Neste sentido, as ocupações dos servidores são convencionadas para garantir a continuidade do trabalho e a padronização dos serviços prestados. Ressalta-se que o excesso de formalidade e controle não favorece a criatividade nem o compromisso com os resultados da prestação de serviços aos cidadãos.

No caso em análise, evitar a discricionariedade individual na execução da avaliação de desempenho pode pesar e amarrar a política pública impedindo que seja implementada de fato.

Para minimizar a possibilidade de que a avaliação de desempenho se transforme em uma mera formalidade, Xavier (2006) propõe que sejam desenvolvidos cinco aspectos: adesão, direção, empenho, eficiência e inovação. Nesse sentido, o PAE deve focar em ações de sensibilização da importância da avaliação de desempenho.

A Pergunta 6 averigua os motivos da atribuição elevada de notas acima de 90, ou seja, conceito excelente dos servidores da SRE-TO. Os resultados obtidos estão revelados na tabela a seguir:

Tabela 9: Número elevado de notas acima de 90 pontos

A que você atribui o número elevado de notas acima de 90, ou seja, conceito excelente dos servidores desta SRE?		
Alternativas	Nº de respostas	Porcentagem
Os servidores prestam um excelente serviço à sociedade.	13	40
Há uma supervalorização na atribuição das notas.	12	36
Os gestores não sabem avaliar.	8	24

Fonte: Dados da pesquisa.

A soma das duas últimas afirmativas (há uma supervalorização na atribuição das notas e os gestores não sabem avaliar), indica que o número elevado de notas acima de 90 é uma disfunção percebida, pela maioria dos respondentes. A percepção sobre a assertiva de que há uma supervalorização na atribuição das notas pode ser identificadacom a disfunção denominada Efeito de Halo. Conforme Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), Marras(2009) e Ribas e Salim (2014), no Efeito de Halo o avaliador tem uma opinião muito positiva de uma característica do avaliado. A apreciação favorável do avaliador tende a aumentar o desempenho acarretando um vício no processo avaliatório.

Já a assertiva “os gestores não sabem avaliar” sugere a disfunção conhecida como falta de técnica que consiste na falta de conhecimento das características, objetivos e procedimentos na execução da política pública de avaliação de desempenho. A ausência de planejamento somado ao despreparo do avaliador pode acarretar apreciações baseadas pelo senso comum, com dados heterogêneos sem comparabilidade.

Os dados ratificam a afirmativa de Pontes (2010, p. 31) sobre a competência técnica do avaliador que “é vital para eficácia do processo de avaliação”. Nesse sentido, a correção deste quadro encontra-se também na pessoa do gestor. Assevera Marras (2009) que o avaliador é o principal responsável em resolver os problemas que aparecem na avaliação de desempenho, basta querer e saber.

A afirmativa “os servidores prestam um excelente serviço a sociedade” foi assinalada por 40% dos respondentes. Entretanto, apresenta divergência quando mais adiante questiona-se sobre o atendimento aos interesses do cidadão através da política pública de avaliação de desempenho. Os respondentes se contradizem, pois, 68% dos respondentes afirmam que a avaliação de desempenho não atende aos interesses do cidadão usuário dos serviços prestados por àqueles.

A Pergunta 7 indaga sobre o que fazer quando um servidor apresenta desempenho insuficiente. Do total de 33 respondentes, verificou-se que:

Tabela 10: Medida aplicável ao servidor com desempenho insuficiente

Qual dessas opções você acredita que seja mais aplicável quando um servidor apresenta desempenho insuficiente?

Alternativas	Nº de respostas	Porcentagem
Oferecer cursos, capacitação e acompanhamento.	20	61
Prestar aconselhamento para buscar a melhoria do desempenho.	9	27
Mudar de setor e atribuições.	2	6
Exoneração a bem do serviço público.	1	3
Punição conforme regras do Estatuto.	1	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao desempenho insuficiente do servidor, percebe-se que apenas uma pequena parcela dos respondentes manifestaram posições extremadas (punição e exoneração). Neste sentido, cabe esclarecer que, conforme previsão do Estatuto dos Servidores Públicos do Estado de Minas Gerais (Lei nº 869/1952), com alteração dada pela Lei Complementar nº 71, de 30/07/2003, o servidor público estável é aplicada a pena de demissão quando:

> Art. 249 - A pena de demissão será aplicada ao servidor que:
> [...]
> V - receber em avaliação periódica de desempenho:
> a) dois conceitos sucessivos de desempenho insatisfatório;
> b) três conceitos interpolados de desempenho insatisfatório em cinco avaliações consecutivas; ou
> c) quatro conceitos interpolados de desempenho insatisfatório em dez avaliações consecutivas.
> Parágrafo único. Receberá conceito de desempenho insatisfatório o servidor cuja avaliação total, considerados todos os critérios de julgamento aplicáveis em cada caso, seja inferior a 50% (cinquenta por cento) da pontuação máxima admitida (MINAS GERAIS, 1952).

A este respeito, Abate (2015) informa que, no período 2004-2013, consta nos dados da DIAD/SEE-MG que 140 servidores obtiveram desempenho insatisfatório. Deste modo, 38 chegaram a perder o cargo efetivo por força da legislação supra mencionada. Os outros 102 servidores com desempenho insatisfatório tiveram o Processo Administrativo Disciplinar (PAD) anulado, com fulcro na ausência de prova documental ou deficiências nas fases procedimentais da ADI.

Apesar da previsão legal de demissão para os servidores estáveis submetidos a ADI e com resultados reiterados de insuficiência de desempenho, as comissões de

avaliação não tem aplicado tal penalidade. Conforme descrito acima, a ausência da penalidade legal se deve ao fato de não haver prova documental anexada ao PAD, caracterizando disfunções quanto ao processo avaliatório, tais como desvalorização da avaliação de desempenho e falta de técnica dos gestores e comissões de avaliação.

A afirmativa “oferecer cursos, capacitação e acompanhamento” foi indicada por 61% dos respondentes para tratar o baixo desempenho, seguida pelo aconselhamento ao servidor.Avaliação de Desempenho Individual (ADI), conforme normas legais[4] apresenta como um dos objetivos a identificação das necessidades de capacitação dos servidores avaliados. Para tanto, constitui-se como critério de avaliação o aproveitamento do servidor em programas de capacitação.

Desse modo, a associação da política de desenvolvimento com a de avaliação de desempenho aponta como diretriz para aprimorar as competências do servidor e contribuir no desenvolvimento da sua carreira.

Pires (2009) informa que:

> Na SEE/MG em 2007 e 2008 foram previstas ações de educação profissional cujos temas relacionavam-se às: rotinas administrativas (atendimento ao público, arquivamento, gestão pública, redação oficial) e de pessoal (aposentadoria, legislações específicas), práticas pedagógicas (capacitação de docentes, especialistas e diretores de escolas, participação em congressos e seminários de educação) e informática. (PIRES, 2009, p. 89).

O resultado final da avaliação de desempenho, segundo Bergamini e Beraldo (2007), é uma fonte rica e segura sobre a necessidade de treinamento dos servidores avaliados. Utilizando dos dados de Pires (2009, p. 91) tem-se que:

> Do total de 609 servidores com desempenho abaixo de setenta pontos, nos dois últimos períodos avaliatórios considerados, apenas 57 (9,36%) foram contemplados por alguma ação de desenvolvimento para sanar suas dificuldades. (PIRES, 2009, p. 91).

A análise institucional “Do Choque de Gestão à Gestão para a Cidadania - 10 Anos de Desenvolvimento em Minas Gerais”, conforme Minas Gerais (2013), apresenta um diagnóstico decenal do “Choque de Gestão” e afirma que a elaboração do Plano Anual de Desenvolvimento (PADES) tem por base, obrigatoriamente, os seguintes referenciais: estratégia governamental; processos de trabalho internos; PGDI e avaliação de desempenho. A análise da segunda geração

[4] Decreto n° 43.672/2003; Decreto n° 43.764/2004 e Decreto Estadual n° 44.205/2006.

do “Choque de Gestão” apontou que as demandas de ações de desenvolvimento eram coincidentes em diversos órgãos da Administração pública.

Neste sentido, foi realizado um PADES Único, em 2009, com a compra centralizada de vagas em cursos de informática e de atendimento ao público. O SENAC Minas foi contratado para capacitar cerca de 5.405 servidores públicos do Estado de Minas Gerais.

A análise decenal do “Choque de Gestão” informa ainda que foi implantado o Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG Minas), como objetivo de profissionalizar os gestores públicos mineiros para a ampliação da efetividade gerencial.

O PDG Minas funcionou em parceria com a Fundação Dom Cabral e abordou diversas metodologias com utilização de recursos presenciais e virtuais de ensino. Os dados informados são:

> Foram capacitados 1097 gestores públicos em turmas heterogêneas, constituídas por gestores de vários órgãos e entidades, o que propiciou maior integração do corpo gerencial, permitindo o compartilhamento de práticas de trabalho, a ampliação da visão sistêmica e um melhor entendimento da dinâmica do setor público. (MINAS GERAIS, 2013, p. 140)

Considerando que o quadro de pessoal da Administração pública mineira contava, em 2013, com mais de “600 mil servidores” (Minas Gerais, 2013, p. 129), os indicadores sobre a oferta de desenvolvimento profissional ainda são muito ínfimos. A soma dos servidores e gestores capacitados, conforme informado no documento "Do Choque de Gestão à Gestão para a Cidadania - 10 Anos de Desenvolvimento em Minas Gerais" indica que 6.502 servidores públicos mineiros tiveram acesso a concluir o Ciclo Virtuoso da Gestão do Desempenho, conforme Figura 2 (p. 49).

Neste sentido, o documento supra mencionado indica que mesmo após 10 anos de implementação da política pública de Gestão do Desempenho menos de 2% dos servidores tiveram acesso a alguma ação de desenvolvimento. Conforme revelado pelos respondentes, persiste o desafio de aprimorar o processo de avaliação de desempenho para oferecer ações de desenvolvimento ao servidor com desempenho comprometido.

Em seguida, o instrumento de pesquisa apresenta 27 descritores, pontuados em uma Escala Likert[5], para o respondente assinalar a opção que melhor representa seu grau de conhecimento ou concordância. Para facilitar a compreensão do grau de concordância dos respondentes com as assertivas que lhes foram apresentadas e visando traduzir em um único número as respostas obtidas, foram adotados os procedimentos estatísticos a seguir descritos: as marcações na opção “discordo” foram multiplicadas por 0; as da opção “discordo mais do que concordo” foram multiplicadas por 1; as efetuadas em “concordo mais do que discordo” foram multiplicadas por 2 e as da opção “concordo”, multiplicadas por 3.

As marcações assinaladas na opção “nem concordo nem discordo” foram desconsideradas, pois, revelam um não posicionamento dos respondentes. A pesquisa de campo analisa cada assertiva pela pontuação máxima obtida, ou seja, multiplicando por 3 a frequência observada em cada grau, excluindo as respostas da alternativa “nem concordo nem discordo”. O valor encontrado representa 100% de concordância, desse modo, o valor atribuído na coluna grau de concordância representa o percentual desse máximo de pontos alcançado em cada assertiva.

Nesta metodologia de tabulação das respostas da Escala de Likert em cinco graus, tem-se que uma assertiva teria 100% de concordância se todos os respondentes marcassem “concordo”, contrariamente, a assertiva em que todos os respondentes marcassem “discordo” teria 0% de concordância. Para melhor sistematização das análises cada assertiva contará com sua tabela.

Quanto ao descritor que trata do conhecimento da missão da SRE de Teófilo Otoni os respondentes manifestaram-se:

Tabela 11: Missão da SRE de Teófilo Otoni

ASSERTIVA	1	2	3	4	5	Total respostas	Pontos	Máximo	% de concor-dância
Conheço a missão da SRE de Teófilo Otoni	13	1	2	5	12	31	47	93	51

Fonte: Dados da pesquisa.

[5] Escala de Likert foi desenvolvida por Rensis Likert em 1932 quando recebeu seu Ph.D. em Psicologia pela Universidade de Columbia. A tese de Likert utilizou uma escala de pesquisa como um meio de medir atitudes. É um tipo de escala de resposta que apresenta opções de gradação em ordem crescente de concordância ou de aplicabilidade, sendo comumente usada em pesquisas de opinião.

Houve um equilíbrio entre os extremos das respostas, tendo 12 servidores que afirmam conhecer e outros 13 servidores que afirmam desconhecer a missão da SRE de Teófilo Otoni. Quanto a graduação de parcialidade 5 servidores afirmam conhecer parcialmente contra 1 que afirma desconhecer. Dois servidores mostraram-se indiferentes ao assunto abordado.

Para uma melhor análise dessa situação, vale resgatar um pouco da história do pensamento administrativo. Desde os primeiros estudos sistemáticos da Administração, no início do século XX,Taylor e seus seguidores já haviam percebido a necessidade de acompanhar o desempenho do trabalhador. Porém, foi na Teoria das Relações Humanas, com força na segunda metade daquele século, que a avaliação de desempenho formal surgiu como uma prática de gestão. Assim, conforme Xavier (2006):

> Inicialmente os sistemas consistiam em listas formais de qualidades e itens de desempenho (zelo no trabalho,pontualidade, assiduidade etc.) que o gerente manuseava, dando pontosem cada um dos itens para o avaliado.Com o passar do tempo tais sistemas ganharam roupagem maisabrangente, sofisticada e apropriada, incluindo uma real visão dascompetências estrategicamente requeridas pelas empresas, além deformas de avaliação que incluem avaliações coletivas e ascendentes. (XAVIER, 2006, p. 52)

Mas, independente do programa formal adotado pela organização, assevera Xavier (2006) que o êxito de qualquer processo avaliatório depende do gestor. Assim, o autor indica três atitudes imprescindíveis ao gestor na função de avaliador:

> I) O gestor deve dar apoio integral ao programa formal instituído pela empresa; II) O gestor precisa fazer o esforço necessário para compreender integralmente o sistema adotado pela empresa, para usá-lo com a máxima eficiência e orientar devidamente seu pessoal no uso e III) O gestor tem de levar a sério o processo, evitando que ele desvie sua função ou converta-se em formalismo inútil.(XAVIER, 2006, p.52-53)

No caso em análise, cabe aos gestores da SEE-MG e da SRE-TO aderir cabalmente às normas legais instituidoras da avaliação de desempenho. Ainda que não concorde com o desenho e implementação da política pública é sua atribuição desenvolvê-la de maneira mais eficiente possível. As deficiências percebidas devem ser questionadas nas reuniões gerenciais e encaminhadas as sugestões para os órgãos diretivos. Quanto ao esforço para compreender e usar o sistema adotado pela Administração pública mineira, cabe ao gestor o uso do SISAD.

E, por fim, a última atitude mencionada por Xavier (2006) diz respeito ao comprometimento e seriedade em relação ao processo avaliatório do servidor

público. Cabe ao gestor na condução da avaliação agregar significação aos procedimentos, caso contrário, os próprios avaliados desqualificam a avaliação de desempenho transformando-a em obrigação burocrática.

Os servidores manifestaram-se quanto a visão da SRE de Teófilo Otoni de forma semelhante ao descritor anterior:

Tabela 12: Visão da SRE de Teófilo Otoni

ASSERTIVA	1	2	3	4	5	Total respostas	Pontos	Máximo	% de concor-dância
Conheço a visão da SRE de Teófilo Otoni.	13	1	3	4	12	30	45	90	50

Fonte: Dados da pesquisa.

A visão institucional funciona como uma bússola, mostrando a direção na qual a organização está caminhando e, além de apontar o caminho para o futuro, insta a organização ao atingimento de seus planos. A organização passa, assim, a centrar-se nos elementos constitutivos da visão e evita, desse modo, perder tempo com aquilo que não lhe interessa, conforme Pereira (2011). A pesquisa indica que 50% dos respondentes conhecem a visão institucional da SRE-TO.

A visão é a imagem compartilhada daquilo que os gestores da organização querem que ela seja ou venha a ser no futuro. A visão deve ser elaborada com elementos motivadores, para inspirar os servidores e para não se tornar irreal. Portanto, é preciso que a visão seja clara, atingível, comunicável e adaptada aos valores, conforme Pereira (2011).

Deve também mostrar onde a organização quer chegar; descrever a situação escolhida para o futuro; poder ser sentida e vivenciada; e ser desafiadora, ir além do que é confortável.

Toda visão tem que ter um horizonte estratégico, ou seja, um horizonte temporal no qual a organização se propõe a realizar a visão e a finalizar a implantação das estratégias organizacionais estabelecidas. Ao término do horizonte estratégico, a visão vai ser a prática da organização e, com isso, aquilo que anteriormente fora estabelecido como Visão converte-se em conquista, conforme destaca Pereira (2011).

Relativo aos valores que regem a instituição pesquisada, as respostas obtidas estão reveladas na tabela a seguir.

Tabela 13: Valores da SRE de Teófilo Otoni

ASSERTIVA	1	2	3	4	5	Total respostas	Pontos	Máximo	% de concor-dância
Conheço os valores da SRE de Teófilo Otoni.	13	3	3	2	12	30	43	90	48

Fonte: Dados da pesquisa.

A declaração de valores revela as crenças, princípios, políticas, filosofia ou ideologia da instituição. Os valores servem para todos os membros da organização, são: norteadores de comportamento, balizadores das ações e indicam os elementos nos quais os servidores acreditam piamente. Entretanto, a pesquisa apresenta que 52% dos respondentes não conhecem os valores que regem a SRE-TO.

Segundo Marras (2009), são os valores que orientam as atividades e as operações da organização, independentemente de seu porte. Os valores de uma instituição não estão relacionados com a quantidade de funcionários. Entretanto, deve-se destacar que todos os funcionários devem abraçar os valores da organização. Quando os valores são claramente definidos contribuem para o desempenho de todos.

Para Mintzberg (2010), os valores institucionais apresentam os seguintes benefícios: norteiam o comportamento organizacional; instituem um diferencial competitivo perante a sociedade; padronizam o processo decisório; norteiam o recrutamento e a seleção de pessoas e determinam o resultado e a avaliação da organização.

Vale destacar que cada organização define seus próprios valores, não devendo ser copiados de outras. Assim, para obter resultados práticos os valores devem ser construídos coletivamente e compartilhada por todos, bem como ter ampla divulgação na instituição.

Quanto ao descritor que trata do Plano de Ação Estratégica (PAR) da SRE de Teófilo Otoni:

Tabela 14: Plano de Ação Estratégica (PAR) da SRE de Teófilo Otoni

ASSERTIVA	1	2	3	4	5	Total respostas	Pontos	Máximo	% de concor-dância
Conheço o Plano de Ação Estratégica (PAR) da SRE de Teófilo Otoni.	15	7	1	7	3	32	30	96	31

Fonte: Dados da pesquisa.

O Plano de Ação Estratégica refere-se às principais ações previstas para curto, médio e longo prazo na instituição. O plano define aonde se quer chegar, o que deve ser feito, quem deve fazer, como deve ser feito, qual sequência será adotada e quanto custará. A função do PAR é definir os recursos e as tarefas necessárias para alcançar os objetivos da instituição. Para tanto, o gestor deve orientar-se por algum método, e não ao acaso. Assim, o PAR tem influência na avaliação de desempenho, pois, a pactuação das metas decorre do alinhamento entre a missão, visão e valores que regem a instituição e os servidores. Entretanto, 69% dos respondentes não conhecem o Plano de Ação Estratégica da SRE-TO.

No caso em análise, somente 31% dos respondentes conhecem o PAR, situação que coloca a SRE de Teófilo Otoni numa condição de fragilidade, pois, a maioria dos servidores desconhecem as ações pretendidas pelos gestores. Pode-se considerar que os dados obtidos indicam que o gestor público ainda não conseguiu lidar com as recomendações sobre a elaboração e conhecimento do PAR. Visto que, a pesquisa indica não haver envolvimento dos servidores na elaboração do PAR e que este não foi incorporado na cultura organizacional, portanto, 69% dos respondentes desconhecem seu teor.

Quanto à investigação que aborda as diretrizes da avaliação de desempenho, chegou-se ao seguinte resultado:

Tabela 15: Diretrizes da avaliação de desempenho

ASSERTIVA	1	2	3	4	5	Total respostas	Pontos	Máximo	% de concor-dância
Conheço as diretrizes que norteiam a avaliação de desempenho.	5	6	2	9	11	31	57	93	61

Fonte: Dados da pesquisa.

Inicialmente, a implantação da Avaliação de Desempenho Individual (ADI) dos servidores estaduais de Minas Gerais ocorreu simultaneamente em 61 órgãos e entidades da Administração pública mineira, conforme destaca Pires (2009). A base legal da ADI é a Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003, regulamentada pelo Decreto nº 43.672, de 4 de dezembro de 2003, que foi substituído pelo Decreto nº 44.559, de 29 de junho de 2007, devido às mudanças promovidas no processo de avaliação, após três anos de implantação, conforme realça Abate (2015). Um dos

principais motivos que ocasionaram essas mudanças foi o fato do modelo de ADI ter sido concebido pela SEPLAG, sem a participação dos órgãos e entidades afetados.

Com o intuito de informar e capacitar as chefias imediatas e os membros de comissão de avaliação foram reproduzidos 9.470 vídeos, 18.050 manuais, 11.000 cartilhas e 300.000 fôlderes com informações sobre a metodologia e procedimentos referentes ao processo de avaliação de desempenho, conforme Vilhena *et al.* (2006).

Na implantação da política pública, foi realizado o “Curso de Formação de Agentes Multiplicadores da Avaliação de Desempenho Individual”. O curso teve como objetivo preparar servidores para atuarem como agentes multiplicadores das normas, critérios e procedimentos da ADI, bem como capacitar os servidores das Unidades Setoriais de Recursos Humanos (USRHs), responsáveis pela operacionalização e implementação do processo nos órgãos e entidades. Em virtude da demanda dos órgãos e entidades, foram formadas 27 turmas e capacitados 1.004 servidores, em exercício na capital e no interior.

O primeiro período avaliatório ocorreu de meados 2004, momento em que foram avaliados aproximadamente 100.000 servidores. Atuaram no processo, mais de 18.000 avaliadores, considerando que foram instituídas 6.702 comissões de avaliação com, no mínimo, três membros e foram instituídas 104 comissões de recursos. Em 2008 os períodos avaliatórios passaram a coincidir com o ano civil.

Quanto à verificação sobre o conhecimento da legislação que rege a avaliação de desempenho a pesquisa constatou que:

Tabela 16: Legislação da avaliação de desempenho

ASSERTIVA	1	2	3	4	5	Total respostas	Pontos	Máximo	% de concor-dância
Conheço a legislação que rege a avaliação de desempenho.	5	6	2	10	10	31	56	93	60

Fonte: Dados da pesquisa.

A despeito do grande impacto da avaliação de desempenho na vida funcional do servidor, a pesquisa demonstra que 40% dos respondentes não conhecem as normas legais que a regem. Entretanto, o desconhecimento da lei é inescusável e não impede que o servidor seja submetido à avaliação de desempenho.

Quanto ao descritor que trata da imparcialidade da chefia imediata, os servidores emitiram os seguintes posicionamentos:

Tabela 17: Imparcialidade na avaliação de desempenho

ASSERTIVA	1	2	3	4	5	Total respostas	Pontos	Máximo	% de concor-dância
A chefia imediata é imparcial durante o processo da avaliação de desempenho.	11	4	8	5	5	25	29	75	39

Fonte: Dados da pesquisa.

Tendo em vista que ser imparcial corresponde a “não se deixa corromper, que julga sem paixão e sem sacrificar a verdade e a justiça as considerações particulares” (Santos, 2001, p. 116). A pesquisa demonstra que 39% dos respondentes acreditam que a chefia imediata realiza um avaliação imparcial. De modo diverso, 61% dos respondentes indicam que a chefia imediata pode ser adjetivada de parcial, portanto, é um indicador de disfunção no processo avaliatório.

Imparcialidade consiste na capacidade avaliar o servidor de forma isenta de emoção, não se deixando influenciar pela própria conveniência ou de outrem. Sobre o Princípio da Imparcialidade, Anastasia (2006), informa que

> Em Minas Gerais, a Avaliação de Desempenho Individual foi concebida como um processo que possui vários atos que permitem contribuir para uma avaliação realizada com objetividade e imparcialidade e com a presença de mecanismos que lhe assegurem o direito ao contraditório e à ampla defesa (Anastasia, 2006, p. 163).

No processo avaliatório, o momento da análise e do registro do desempenho do servidor, é realizado pela Comissão de Avaliação. É de suma importância a existência da Comissão de Avaliação, pois indica uma composição paritária tornando o processo mais transparente e garante maior imparcialidade.

Ademais, a Lei de Improbidade, Lei 8.429/1992 estabelece no art. 11 que a inobservância do Princípio da Imparcialidade constitui ato de improbidad e administrativa.

A imparcialidade dos envolvidos no processo de avaliação serve como garantia à necessária isenção na condução da ADI, pois, de um lado, cabe ao avaliador zelar pela imparcialidade, no sentido de impedir a prática do corporativismo e de outro, constitui garantia de um resultado justo ao avaliado.

Quanto ao procedimento para atribuição de metas ao servidor submetido a avaliação de desempenho:

Tabela 18: Procedimento para pactuação de metas

ASSERTIVA	1	2	3	4	5	Total respostas	Pontos	Máximo	% de concor-dância
As metas que me foram atribuídas foram discutidas claramente com minha chefia.	10	9	1	4	9	32	44	96	46

Fonte: Dados da pesquisa.

Para 54% dos respondentes, não há diálogo aberto no momento de pactuação de metas. Conforme o desenho da política pública, o momento para a pactuação de metas é na elaboração do PGDI. No plano de trabalho do servidor, devem constar as metas e ações elaboradas pelo servidor e chefia imediata no início do período avaliatório. As entregas acordadas limitam-se ao período avaliatório, sendo de um ano. Atualmente, a SEE-MG, não possui indicadores de comparabilidade entre os diversos desempenhos, ou seja, há somente a percepção da chefia imediata em relação a cada servidor. Deste modo, a avaliação de desempenho estimula apreciações subjetivas que podem ensejar disfunções.

Em 2003, o Estado de Minas Gerais implantou a política pública de Gestão do Desempenho para atender à demanda de responsabilização. Todavia, segundo o Decreto n.º 44.559, de 29/06/2007(MINAS GERAIS, 2007), o processo de avaliação de desempenho tem por objetivos a valorização dos servidores públicos, proporcionando-lhes o desenvolvimento profissional e a promoção na carreira e, ainda, o alinhamento entre as metas individuais com as institucionais.

As metas institucionais dependem da missão, visão e valores, bem como da estrutura organizacional. Portanto, a compreensão da Gestão do Desempenho, dentro do conjunto de políticas do “Choque de Gestão”, torna-se fundamental para que o servidor da SEE-MG compreenda as vantagens do processo avaliativo, beneficie-se delas e se comprometa com as metas institucionais. No formulário do PGDI, o acompanhamento das metas e ações deve ser feito em dois momentos distintos.

Quanto ao quesito “formalidade na avaliação de desempenho”, a pesquisa indicou que:

Tabela 19: Formalidade na avaliação de desempenho

ASSERTIVA	1	2	3	4	5	Total respostas	Pontos	Máximo	% de concor-dância
A avaliação de desempenho é mera formalidade.	8	2	1	6	16	32	62	96	65

Fonte: Dados da pesquisa.

Para 65% dos respondentes, a avaliação de desempenho é mera formalidade, ou seja, a metodologia utilizada expõe fragilidades, precisando de aprimoramentos. Registra-se a insatisfação dos respondentes nesta assertiva, pois, sendo a avaliação de desempenho mera formalidade não pode contribuir no processo de desenvolvimento do servidor.

Neste contexto, pode-se considerar que a avaliação de desempenho é percebida pelos respondentes como sendo de caráter centralizador e burocrático, típico das organizações conservadoras. Para Bresser-Pereira (1996, p. 5), “a administração burocrática é lenta, cara, auto-referida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos”.

Deste modo, a avaliação de desempenho torna-se uma política pública onerosa, porém, desnecessária. Na percepção dos respondentes, esse sistema existe apenas para o preenchimento de formulários, com a finalidade de cumprir um rito burocrático.

Quanto ao descritor que trata da influência da rivalidade política na avaliação de desempenho, foram obtidas as respostas reveladas na tabela a seguir.

Tabela 20: Rivalidade entre avaliador e avaliado

ASSERTIVA	1	2	3	4	5	Total respostas	Pontos	Máximo	% de concor-dância
A rivalidade entre avaliador e avaliado interfere no resultado da avaliação de desempenho.	8	4	6	6	9	27	43	81	53

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto a análise desta assertiva, 47% dos respondentes indicam que a avaliação de desempenho sofre interferência das relações de rivalidade no ambiente corporativo. Mintzberg (2006) ressalta que quando a liderança pactua as metas leva em consideração o que a instituição pode fazer para incorporar pensamentos, sentimentos e hábitos na política de gestão. Neste sentido, cabe à liderança

harmonizar as pressões e rivalidades internas, observando atenciosamente como o comportamento flexível acarreta modificações no ambiente organizacional. Entretanto, a ausência da liderança para resolver esses conflitos pode gerar tarefas cumpridas de forma inadequada e comprometimento do desempenho da equipe.

De fato, uma competição saudável com eventuais conflitos de ideias pode ensejar uma ocasião de crescimento. Entretanto, quando a rivalidade entre avaliado e avaliador extrapola o âmbito profissional e é direcionada para o lado pessoal há um prejuízo para todos os envolvidos. A percepção da rivalidade pelos respondentes pode estar associada a pressão das políticas competitivas que premia individualmente e fragiliza as relações entre os pares.

Quanto aos objetivos da avaliação de desempenho as respostas indicam que:

Tabela 21: Principal objetivo da avaliação de desempenho

ASSERTIVA	1	2	3	4	5	Total respostas	Pontos	Máximo	% de concor-dância
O principal objetivo da avaliação de desempenho é aperfeiçoar o desempenho individual.	7	2	4	4	16	29	58	87	67

Fonte: Dados da pesquisa.

O Manual da Avaliação de Desempenho Individual (ADI) dos servidores da Secretaria de Estado de Educação (SEE, 2004, p. 4-5) informa,inicialmente, nove objetivos para a implementação da avaliação de desempenho. Posteriomente, o Decreto nº 44.302, de 26/05/2006 (Minas Gerais, 2006), acrescentou três objetivos para a política pública, conforme destacado a seguir:

> Art. 5º A Avaliação de desempenho Individual tem por objetivos:
> I - valorizar e reconhecer o desempenho eficiente do servidor;
> II - aferir o desempenho do servidor no exercício de cargo ocupado ou função exercida;
> III - identificar necessidades de capacitação do servidor;
> IV - fornecer subsídios à gestão da política de recursos humanos;
> V - aprimorar o desempenho do servidor e dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual;
> VI - possibilitar o estreitamento das relações interpessoais e a cooperação dos servidores entre si e com suas chefias;
> VII - promover a adequação funcional do servidor;
> VIII - contribuir para o crescimento profissional do servidor e para o desenvolvimento de novas habilidades; e
> IX - contribuir para a implementação do princípio da eficiência na Administração pública do Poder Executivo Estadual.
> X - identificar habilidades e talentos do servidor;
> XI - estimular a reflexão e a conscientização do papel que cada servidor exerce no contexto organizacional; e

> XII - ser instrumento de alinhamento das metas individuais com as institucionais definidas na forma da lei.(Decreto nº 44.302/2006, Minas Gerais, 2006)

Conforme realçam Bergamini e Beraldo (2007, p. 32) o principal objetivo da avaliação de desempenho deve ser o “aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho”.

Quanto ao descritor que trata da disponibilidade da chefia imediata em ouvir o servidor avaliado tem-se o seguinte:

Tabela 22: Comunicação na avaliação de desempenho

ASSERTIVA	1	2	3	4	5	Total respostas	Pontos	Máximo	% de concor-dância
A chefia ouve a minha opinião no dia-a-dia do trabalho.	3	3	5	15	7	28	54	84	64

Fonte: Dados da pesquisa.

Para Santos (2013), comunicar significa tornar comum por meio de interlocução o conhecimento, valores, crenças, opiniões. Entretanto, para que haja comunicação todos os atores devem ter poder de emissão, não apenas recepção. Neste aspecto, a pesquisa demonstra que 36% dos respondentes não são ouvidos pela chefia imediata no cotidiano profissional.

As problemáticas mais comuns quanto a comunicação refere-se a:

- ✓ Poder ou barreira tecnológica: relação assimétrica entre diferentes sujeitos do processo comunicativo.
- ✓ Diferenças socioculturais: dificultam e limitam a comunicação entre os interlocutores.
- ✓ Agendamento: limites de pauta sobre quais temas podem ser inseridos no diálogo.
- ✓ Limitação logística: tempo, espaço, recursos.
- ✓ Limitação de poder: nem todos possuem o mesmo poder de emissão.

Afirmam Bergamini e Beraldo (2007) que a eficiência no desempenho do trabalho é consequência de uma adequada comunicação do que se espera dos trabalhadores.

A comunicação é um dos elementos condicionantes da política de Gestão de Pessoas no “Choque de Gestão”, conforme Minas Gerais (2013). A avaliação de desempenho tem a finalidade de “melhorar a comunicação entre os níveis

hierárquicos na organização, criando um clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas", conforme Pontes (2010, p. 26).

O gestor, através da adequada comunicação com o servidor tem a função de colocar em prática o que foi planejado no PGDI. Entretanto, a pesquisa indica que a dimensão da comunicação ainda precisa de aprimoramento na instituição. Neste sentido, ainda persistem 36% dos respondentes que não possuem uma boa comunicação com a chefia. As barreiras na comunicação podem ser atreladas a hierarquização na estrutura da organização que acarreta demora no compartilhamento das informações, podendo vir a comprometer a tomada de decisões.

A comunicação interfere na avaliação de desempenho, pois, é através dela que ocorre a mobilização dos servidores em prol do alcance das metas pactuadas no Acordo de Resultados. O PAE pode desenvolver ações que visem o aperfeiçoamento da comunicação interpessoal na instituição.

Sobre o processo de tomada de decisão, os respondentes manifestaram que:

Tabela 23: Tomada de Decisão

ASSERTIVA	1	2	3	4	5	Total respostas	Pontos	Máximo	% de concor-dância
No meu setor, as tomadas de decisão são discutidas com a equipe de trabalho.	6	3	3	13	8	30	53	90	59

Fonte: Dados da pesquisa.

Para desviar-se de dificuldades futuras, os gestores públicos devem fundamentar cuidadosamente suas decisões, conforme ensinam Préve, Moritz e Pereira (2010). Tanto os gestores quanto os servidores encontram-se cotidianamente em situações decisórias que requerem análise, investigação, opção e ação frente às escassas ou às várias opções que lhes são apresentadas para decidir.

As decisões em nível organizacional podem envolver a coleta de dados, a identificação de alternativas, as negociações e a ponderação das ações, dentre várias possibilidades. Conforme ensinam Pereira e Fonseca (1997), a decisão é um processo contextual, sistêmico e paradoxal, que não permite análise desassociada das situações que a abrangem.

Simon (1970) aponta os elementos costumeiros na tomada de decisão: 1) Tomador de decisão: é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas de ação; 2) Objetivos: os quais o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações; 3) Preferências: critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha; 4) Estratégia: o curso da ação que o tomador de decisão escolhe para atingir os objetivos, dependendo dos recursos que venha a dispor; 5) Situação: aspectos do ambiente que envolvem o tomador de decisão, muitos dos quais se encontram fora do seu controle, mas que afetam sua escolha e 6) Resultado: é a consequência da estratégia escolhida.

A tomada de decisão exige dos gestores um tratamento mais participativo com os integrantes das instituições. No entanto, nas situações complexas de interesse público, inexistem decisões óbvias, nem sempre os processos são transparentes e técnicos. O processo de tomada de decisão identifica os problemas, analisa as possibilidades e escolhe uma estratégia para resolvê-los.

Os autores Préve, Moritz e Pereira (2010) apresentam duas categorias de decisões numa instituição: 1) decisões programadas distinguem os problemas rotineiros, repetitivos que são bem compreendidos e que submetem aos procedimentos sistemáticos; 2) decisões não programadas dispõem a resolver os problemas imprevisíveis, diferentes da rotina e que surgem de repente. Estes problemas ocorrem raramente, por isso mesmo há poucos precedentes para balizar a decisão. Nestes casos, as habilidades pessoais dos gestores são indispensáveis para tomar as decisões.

Quanto ao nível organizacional do tomador de decisões e o tipo, informam Préve, Moritz e Pereira (2010):

- ✓ Decisões estratégicas definem a direção, os objetivos e os propósitos da instituição, são tomadas pela cúpula da administração. Tais decisões decorrem das políticas estratégicas adotadas pelos gestores e influenciam as relações externas da instituição;
- ✓ Decisões táticas são tomadas pela gerência intermediária e envolvem o desenvolvimento de táticas (específicas e concretas) para realizar as metas estratégicas definidas pela alta gerência e
- ✓ Decisões operacionais são tomadas pelo nível mais baixo da instituição, no nível da supervisão ou operacional, diz respeito às operações diárias.

Tais decisões definem o modo como as operações táticas devem ser conduzidas para alcançar êxito e concretizar as metas estabelecidas no nível médio.

O desafio para o tomador de decisão refere-se ao diagnóstico das opções e suas implicações na instituição. Pode ocorrer do gestor não ter todas as informações necessárias para decidir, no entanto, não poderá se furtar de resolver a questão. Nesse cenário, segundo Gomes, Gomes e Almeida (2002), o processo decisório envolve as seguintes condições:

- ✓ Certeza: a tomada de decisão é realizada com conhecimento total do contexto do processo decisório. Nesse caso, pode-se atribuir probabilidade de 100% ao que vai acontecer após a tomada de decisão;
- ✓ Risco: acontece quando não são notórias as probabilidades conexas ao processo decisório. Nesse caso, o resultado final pode variar entre 50% e 100% das probabilidades, pois, depende com intensidade do acaso;
- ✓ Incerteza: acontece quando os gestores não possuem informações sobre as alternativas futuras. Nesse caso, o tomador de decisão possui subsídios parciais, alcançados com probabilidade incerta.

Quanto à questão que aborda a Gestão de Pessoas na instituição pesquisada as respostas indicam que:

Tabela 24: Política de Gestão de Pessoas

ASSERTIVA	1	2	3	4	5	Total respostas	Pontos	Máximo	% de concor-dância
Existe política de Gestão de Pessoas bem definida na SRE de Teófilo Otoni.	14	3	8	4	4	25	23	75	31

Fonte: Dados da pesquisa.

No Brasil, a administração pública, ainda vivencia o modelo de gerenciamento, conforme realçam Oliveira e Medeiros (2011). Porém, a Nova Gestão Pública, fundamentada na Emenda Constitucional nº 19 (BRASIL, 1998), trouxe um novo direcionamento para o setor. Para se desvencilhar das disfunções da burocracia, é necessária a adoção de novas práticas e padrões de ação gerencial. Essas mudanças têm tudo a ver com as pessoas e com o desenvolvimento delas na instituição através da valorização do conhecimento e da competência individual.

Nesse sentido, aumenta a responsabilidade do gestor público em implementar e acompanhar essas mudanças para atender as reivindicações dos cidadãos. Vergara (2007b) expõe que realinhamento político é o maior desafio para qualquer planejamento estratégico na Administração pública e, por conseguinte, para a Gestão de Pessoas.

Historicamente, registra-se que a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) foi criada pela Lei Delegada nº 63, de 29/01/2003 e regulamentada pelo Decreto nº 43.244, de 01/04/2003. A legislação citada não faz menção ao termo Gestão de Pessoas, entretanto, consta 36 referências da expressão Recursos Humanos.

Na estrutura orgânica da SEPLAG, consta a Superintendência Central de Gestão de Recursos Humanos, com seis diretorias que tratam da Gestão de Direitos do Servidor; da Contagem de Tempo e Aposentadoria; Provisão de Recursos Humanos; da Normatização e Orientação de Pessoal; do Processamento do Pagamento de Pessoal; da Supervisão do Processo de Pagamento.

Naquela oportunidade, o Poder Executivo mineiro normatizou que a Superintendência Central de Gestão de Recursos Humanos através de suas diretorias teria competências próprias de gestão de recursos humanos, abordando inclusive o tema desta pesquisa, conforme abaixo:

> Art. 31 - A Diretoria Central de Desenvolvimento de Recursos Humanos tem por finalidade formular, coordenar e executar a política de provimento, desenvolvimento e avaliação do servidor público estadual dos órgãos da Administração pública Direta, Autárquica e Fundacional, competindo-lhe:
> I - elaborar diagnóstico do ambiente organizacional e propor programas e projetos em articulação com as unidades setoriais que garantam a provisão, o desenvolvimento e a avaliação dos recursos humanos;
> II - coordenar, acompanhar e supervisionar os concursos públicos, propondo critérios e normas necessários a realização de suas diversas fases;
> III - elaborar e executar, conforme as exigências legais, os planos e programas de avaliação de desempenho dos servidores, articulando-se com as unidades setoriais de recursos humanos;
> IV - coordenar, orientar e supervisionar os procedimentos de aplicação da avaliação de desempenho dos servidores estaduais;
> V - coordenar e assessorar o processo de elaboração dos Planos de Capacitação Institucionais;
> VI - propor a celebração de convênios e demais instrumentos jurídicos na área de recursos humanos;
> VII - desenvolver, implementar e gerenciar em articulação com a Diretoria Central de Tecnologia da Informação, o sistema informatizado de recursos humanos;
> VIII - exercer outras atividades correlatas. (Decreto nº 43.244, de 01/04/2003)

Coube à Superintendência Central de Modernização Institucional a competência de “definir diretrizes para a política de capacitação, desenvolvimento e avaliação de recursos humanos”, conforme art. 39, X acrescentado pelo Decreto nº 43.554, de 28/08/2003.

Compete à Assessoria de Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos “VI - normatizar, orientar e coordenar a política de avaliação de desempenho individual; VII - normatizar, orientar e coordenar a política de concessão de vantagens decorrentes da avaliação de desempenho”, conforme art. 42-A do Decreto nº 43.244, de 01/04/2003.

Não costuma haver continuidade quando cada novo gestor público assume seu cargo. Essa descontinuidade embaraça o desenvolvimento da gestão estratégica de pessoas. Assim sendo, faz-se necessário que os gestores compreendam e executem seu papel com engajamento necessário para que a política de Gestão de Pessoas seja percebida pelo servidor público.

Nesse sentido, 69% dos respondentes indicam que consideram não existir política de Gestão de Pessoas bem definida na instituição pesquisada. Tal percepção sugere que a Administração pública tem adotado somente ações formalistas, direcionadas para o mero cumprimento das leis. Portanto, ainda que elaborada e implementada a Gestão de Pessoas na SEE-MG não chegou ao nível do burocrata da rua, ou seja, daqueles que de fato fazem acontecer.

Sobre o estímulo ao desenvolvimento profissional os pesquisados indicam que:

Tabela 25: Práticas gerenciais estimulantes

ASSERTIVA	1	2	3	4	5	Total respostas	Pontos	Máximo	% de concor-dância
As práticas da minha chefia imediata estimulam o meu desenvolvimento profissional.	11	6	4	6	6	29	36	87	41

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme já destacado, aadministração pública mineira, por meio do “Choque de Gestão”, implementou várias intervenções em seu modelo de administração, deixando clara a sua intenção de aproximação de práticas gerenciais. Destacou-se, especialmente, a tentativa de consolidar uma gestão por resultados.

Segundo Pires (2009), as novas práticas gerenciais contribuíram para a mudança de perspectiva em relação a Gestão de Pessoas, adequando o comportamento com ênfase ao aprendizado contínuo, deslocando o controle sobre as pessoas para o controle sobre os resultados. O estímulo ao servidor, nesse modelo, não se concentra em saber se o que foi demandado foi feito exatamente da maneira descrita para se fazer, mas sim, se o que foi realizado alcançou o resultado esperado.

Para 59% dos respondentes, não há estímulo para aderir e desenvolver as novas práticas gerenciais. A pesquisa pode indicar que os servidores não estão dispostos a abrir mão das suas práticas burocráticas já arraigadas. Assim, cabe aprimoramento sobre as implicações dos estímulos entre os servidores públicos para a implementação de práticas gerenciais.

Quanto ao quesito motivação para participar da avaliação de desempenho, as respostas indicam que:

Tabela 26: Motivação na avaliação de desempenho

ASSERTIVA	1	2	3	4	5	Total respostas	Pontos	Máximo	% de concor-dância
Sinto-me motivado a participar do processo de avaliação de desempenho.	15	1	6	5	6	27	29	81	36

Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo Carvalho (2014), no setor público, muitos trabalhadores tomam posse com alto nível de motivação, mas não conseguem se manter assim no decorrer do tempo. Xavier (2006) explica o significado da palavra motivação:

> Quer dizer ter motivos, uma força que move, impulso interno propulsor, algo que faz a pessoa caminhar para frente, para a realização das metas. Quando as pessoas têm motivos válidos, que fazem sentido, na visão delas, sua mente, suas emoções e seu corpo integram-se para a busca da realização – e a mágica acontece: as pessoas ficam muito, muito mais competentes. O raciocínio fica melhor, a criatividade aumenta, as habilidades – de comunicação, de tomada de decisão, de realização de tarefas - melhoram, o desempenho flui de modo mais natural e eficiente, em síntese. (XAVIER, 2006, p. 89)

Nesse sentido, o desenvolvimento profissional e a motivação dos servidores são condições imprescindíveis para alcançar as metas pactuadas no Acordo de Resultados e verificadas no processo de avaliação de desempenho.

Para Bergamini e Beraldo (2007), a avaliação de desempenho por si só não constitui uma técnica de motivação comportamental. Para a autora, o conceito de desempenho refere-se a toda ação realizada tendo em vista a alcançar um objetivo, e requer duas qualidades: a aptidão para executá-la e a vontade de fazê-la. Assim, a política de desenvolvimento pode interferir na política de gestão do desempenho, pois, ambas atuam diretamente na capacidade e na motivação do servidor.

Foi verificado que 64% dos respondentes não estão motivados para participar da ADI. Essa situação revela-se especialmente grave, tendo em vista que a falta de motivação tende a induzir as pessoas a participar do processo avaliativo de modo burocrático e descompromissado. Ferreira (2012) defende que a sensibilização dos avaliados e dos avaliadores representa uma importante medida para o aprimoramento da avaliação de desempenho, justamente para evitar esse tipo de desmotivação.

Referente a autoavaliação e validação das notas pela chefia imediata as respostas informam que:

Tabela 27: Autoavaliação na avaliação de desempenho

ASSERTIVA	1	2	3	4	5	Total respostas	Pontos	Máximo	% de concor-dância
Eu faço de forma adequada uma autoavaliação (colocar as notas para sua chefia validar) no processo de avaliação de desempenho.	12	1	4	3	13	29	46	87	53

Fonte: Dados da pesquisa.

A autoavaliação ocorre quando o próprio servidor avalia o seu desempenho, o método favorece o envolvimento do avaliado nas análises, nos objetivos do desenvolvimento e na pactuação de metas futuras. Para Dalmau e Benetti (2009) a autoavaliação acarreta uma reflexão sobre os pontos fortes e fracos do servidor e, caso seja entrevistado, facilitará a discussão sobre o desempenho constatado e a atribuição da nota final.

Entretanto, a assertiva pesquisada não tratou da autoavaliação como um dos métodos de avaliação de desempenho. A questão solicitou o grau de concordância dos respondentes quanto a atribuição de notas para validação pela chefia imediata. Tal prática indica que quem atribui a nota é o servidor avaliado. Ademais, caso haja

discordância na percepção do desempenho entre o avaliado e o avaliador, torna-se indispensável um *feedback* apropriado para que o caso seja resolvido.

Nesse sentido, a pesquisadora, que participa como servidora avaliada desde 2004, já presenciou colegas de equipe atribuírem para si nota máxima em todos os critérios. A justificativa para tal ação é a própria valorização pessoal e das atividades desempenhadas, tendo em vista as fragilidades do processo avaliatório. Assim, nesta situação, cabe ao avaliador provar o contrário, caracterizando a inversão do ônus da prova.

Por fim, a legislação não prevê a autoavaliação para a ADI, pelo contrário, o servidor é avaliado por Comissão de Avaliação constituída paritariamente por sua chefia imediata, um servidor indicado pela chefia imediata e dois servidores eleitos ou indicados pelos servidores avaliados. Na SEE-MG somente para a ADGP utiliza a autoavaliação com peso de 0,25% na composição da nota final.

Quanto à possibilidade de avaliar os superiores hierárquicos os servidores manifestam do seguinte modo:

Tabela 28: Avaliação dos superiores hierárquicos

ASSERTIVA	1	2	3	4	5	Total respostas	Pontos	Máximo	% de concor-dância
Os superiores hierárquicos (coordenador, supervisor, diretor) devem ser avaliados por seus subordinados.	0	1	2	4	26	31	87	93	94

Fonte: Dados da pesquisa.

O elevado grau de concordância observado em relação a esta afirmação revela que os respondentes corroboram a ideia de que a avaliação para cima precisa ser contemplada nos processos de avaliação de desempenho, conforme defendido por diversos estudiosos. Ferreira (2012), por exemplo, afirma que a adoção desse procedimento possibilita a compreensão de várias questões que podem ser melhor explicadas pelos avaliados.

Cabe destacar que, em relação a essa assertiva, não houve discordância plena, mas somente uma parcial. Os respondentes indicam que o Método Avaliação para Cima deveria ser adotado na instituição pesquisada. O procedimento é o oposto da tradição em avaliar, pois, há uma inversão nos papéis.

Para Snell (2009), o contato diário e a observação habilitam o servidor para avaliar o superior hierárquico. O servidor afere como a chefia imediata provê os meios e recursos para que a equipe atinja os seus objetivos, afora isso pode sugerir estratégias de melhoria.

O Método Avaliação para Cima admite negociações e influência mútua entre o gestor e o servidor. Para que obtenha êxito, exige que o gestor adote novas posturas em relação ao exercício da liderança, comunicação e motivação dos seus pares, tornando mais franca e eficaz a relação de trabalho. A gestão participativa e sugestiva parece ser o clamor nas respostas desta questão, em substituição ao comando arbitrário vigente.

Quanto ao descritor que trata da revisão de metas pactuadas no PGDI, os servidores assim se manifestaram:

Tabela 29: Revisão de metas no PGDI

ASSERTIVA	1	2	3	4	5	Total respostas	Pontos	Máximo	% de concor-dância
No decorrer do período avaliatório, há revisão das metas pactuadas no PDGI.	13	7	2	3	8	31	37	93	40

Fonte: Dados da pesquisa.

A Resolução SEPLAG n.º 31, de 29/08/2007, que define a metodologia e os procedimentos da Avaliação de Desempenho Individual na Administração pública, elenca as diretrizes do PGDI:

> Art.10. O PGDI, constante do Anexo I, tem a finalidade de subsidiar o processo de avaliação e deverá conter essencialmente:
> I - a descrição das metas e atividades a serem cumpridas pelo servidor no período em que será avaliado, com no mínimo dois acompanhamentos; e
> II - os fatores facilitadores e dificultadores do desempenho, incluindo as condições de trabalho oferecidas ao servidor no órgão ou entidade de exercício.
> § 1° O formulário PGDI será preenchido pela chefia imediata em conjunto com o servidor, preferencialmente no primeiro mês de cada período avaliatório, e deverá ser considerado no momento de preenchimento do Termo de Avaliação.
> § 2° O PGDI deverá ser atualizado, sempre que necessário, pela chefia imediata juntamente com o servidor durante o período avaliatório.

No acompanhamento do PGDI, deve-se registrar informações fidedignas sobre o desempenho do servidor em dois momentos distintos do período avaliatório. Caso seja necessário, o PGDI deve ser redefinindo, bem como as metas e ações do servidor, conforme as necessidades.

A pesquisa indica que 60% dos respondentes desconhecem as diretrizes para elaboração do PGDI, o principal documento para conduzir a avaliação de desempenho.

Quanto ao descritor que trata da procura e do acesso às informações junto ao setor responsável, foram obtidas as respostas a seguir reveladas:

Tabela 30: Procurar o setor de avaliação de desempenho

ASSERTIVA	1	2	3	4	5	Total respostas	Pontos	Máximo	% de concor-dância
Eu costumo procurar o setor de avaliação de desempenho para receber orientações.	11	3	4	5	10	29	43	87	49

Fonte: Dados da pesquisa.

A pesquisa indica que os respondentes não tem o costume de interagir com a equipe da Unidade Setorial de Recursos Humanos. A informação pode indicar falta de interesse, desvalorização da política de gestão do desempenho, ausência de *feedback* em relação a avaliação já concluída.

Quanto ao descritor que trata do planejamento coletivo, as respostas indicam:

Tabela 31: Planejamento em conjunto para o alcance das metas

ASSERTIVA	1	2	3	4	5	Total respostas	Pontos	Máximo	% de concor-dância
Na equipe em que trabalho há planejamento em conjunto para o alcance das metas.	11	2	4	8	8	29	42	87	48

Fonte: Dados da pesquisa.

O planejamento conjunto entre o gestor, servidor e equipe deve ser realizado a partir do alinhamento das metas institucionais com as setoriais e pessoais. O planejamento conjunto é um dos elementos fundamentais para a definição de metas do período avaliatório. É um momento de reflexão sobre o envolvimento e comprometimento dos servidores para o alcance das metas e para minimizar ou até mesmo eliminar os possíveis obstáculos. Entretanto, 52% dos respondentes afirmam que não realizam essa atividade na avaliação de desempenho.

Quanto ao descritor que trata do atendimento dos interesses do cidadão, as respostas indicam:

Tabela 32: Atendimento aos interesses do cidadão

ASSERTIVA	1	2	3	4	5	Total respostas	Pontos	Máximo	% de concor-dância
A avaliação de desempenho atende aos interesses do cidadão.	14	7	2	7	3	31	30	93	32

Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo o diagnóstico institucional “Do Choque de Gestão à Gestão para a Cidadania - 10 Anos de Desenvolvimento em Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2013), o “Choque de Gestão" tem com um dos principais pressupostos o atendimento dos interesses do cidadão. Neste sentido, a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelos servidores públicos aos cidadãos apresenta função de destaque.

O foco no cidadão pressupõe abdicar de práticas burocráticas arraigadas que visam atender, exclusivamente, aos interesses do Estado. Assim, a administração pública deve utilizar novas práticas gerenciais, oferecendo à sociedade um serviço público de melhor qualidade, em que todas as atenções são centradas nos cidadãos. Vale notar que o critério de eficiência está subordinado ao critério democrático, sendo essa a crescente percepção no setor público. Enfim, a administração pública deve ser eficiente com a preservação dos valores democráticos e para atender o cidadão.

Entretanto, 68% dos respondentes percebem que a avaliação de desempenho não atende aos interesses do cidadão. Os servidores públicos, desta amostra, indicam que a avaliação de desempenho encontra-se dissociada da prestação de serviço ao cidadão.

Quanto ao descritor que trata da possibilidade de caráter punitivo na avaliação de desempenho, os resultados levantados foram:

Tabela 33: Caráter punitivo na avaliação de desempenho

ASSERTIVA	1	2	3	4	5	Total respostas	Pontos	Máximo	% de concor-dância
A avaliação de desempenho tem caráter punitivo.	11	4	8	5	5	25	29	75	39

Fonte: Dados da pesquisa.

Como se percebe pelos dados revelados na tabela 33, predomina a percepção de que não existe cunho punitivo na avaliação de desempenho. Mas,

ainda é preocupante a informação de que para 39% dos respondentes persista a compreensão de punição na política de gestão do desempenho.

Após tantos ciclos avaliativos, a compreensão deveria ser, quase unânime, de que a avaliação de desempenho é uma oportunidade de diálogo propositivo. Os servidores deveriam estar aptos a discutir a política de gestão do desempenho com seus avaliadores, sem medo de punição. Somente sem a percepção de punição é que os servidores poderão alcançar mais subsídios para compreender a proeminência do processo avaliativo nos níveis institucional, setorial e pessoal.

A percepção do caráter punitivo da avaliação de desempenho pode estar associada a desmotivação dos servidores, constatada na Tabela 26 (p. 91). Todavia, não é intuito da avaliação de desempenho cooperar para a penalização do servidor, nem tampouco, constitui-se como procedimento para mudança de comportamento, conforme observam Bergamini e Beraldo (2007).

A modificação do comportamento advém da obtenção de novos conhecimentos e habilidades, que são pressupostos do processo de desenvolvimento, segundo advertem Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006). Para esses autores, a avaliação de desempenho oferece subsídios para traçar o plano de desenvolvimento dos servidores e que fomenta a motivação, criando perspectivas de progresso e contribuindo na melhoria dos resultados.

Quanto ao descritor que trata da influência da relação de amizade na avaliação de desempenho a percepção é a revelada na tabela a seguir.

Tabela 34: Amizades na avaliação de desempenho

ASSERTIVA	1	2	3	4	5	Total respostas	Pontos	Máximo	% de concor-dância
O servidor(a) amigo(a) da chefia costuma ter notas altas, independente do desempenho.	10	5	5	2	11	28	42	84	50

Fonte: Dados da pesquisa.

A assertiva em análise trata de uma disfunção percebida por 50% dos respondentes. A disfunção ocorre quando o gestor avalia o servidor motivado pelos laços de amizade em detrimento do real desempenho. A disfunção mencionada fere o Princípio da Impessoalidade que é aplicável na avaliação de desempenho.

Cabe ao gestor evitar que tal situação ocorra. Para tanto, deve observar as normas de impedimento e suspeição no procedimento. Meirelles (2008) aponta que

a observância do princípio da impessoalidade impede que atos administrativos sejam praticados visando o interesse do agente ou de terceiros. Neste sentido, o princípio da impessoalidade visa prevenir casos de perseguições e favorecimentos na avaliação de desempenho. Assim, toda avaliação de desempenho praticada em razão de objetivo diverso da política de desempenho deve ser invalidada por desvio de finalidade.

Quanto ao descritor que trata da influência da rivalidade política na avaliação de desempenho, foram obtidas as respostas reveladas na tabela a seguir.

Tabela 35: Rivalidades políticas na avaliação de desempenho

ASSERTIVA	1	2	3	4	5	Total respostas	Pontos	Máximo	% de concor-dância
Rivalidades políticas costumam influenciar a avaliação de desempenho.	10	3	6	5	9	27	40	81	49

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à análise desta assertiva, os respondentes indicam que os posicionamentos políticos podem influenciar a avaliação de desempenho. A rivalidade política pode distorcer a avaliação de desempenho conforme o posicionamento do avaliador. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), apontam que o modo para prevenir essa disfunção, é proporcionar aos avaliadores um treinamento prévio, esclarecendo-lhes os procedimentos a serem empregados no processo avaliatório.

Quanto ao descritor que trata da ingerência do poder aquisitivo do avaliado, os respondentes percebem:

Tabela 36: Poder aquisitivo na avaliação de desempenho

ASSERTIVA	1	2	3	4	5	Total respostas	Pontos	Máximo	% de concor-dância
O(a) servidor(a) com melhor poder aquisitivo costuma ser beneficiado (a) na avaliação de desempenho.	15	4	6	2	6	27	26	81	32

Fonte: Dados da pesquisa.

Para melhor compreensão desta assertiva, vale esclarecer que o poder aquisitivo é a competência que uma pessoa apresenta para adquirir bens materiais. Assim, têm maior poder aquisitivo as pessoas que podem adquirir, no mesmo período de tempo, uma importância maior em bens.

Assim, o poder aquisitivo é pertinente aos rendimentos monetários da pessoa, porém, há pessoa que adquire bens por modos não-monetários, como trocando serviço por um bem. Neste sentido, a percepção de 32% dos respondentes de que existe influência do poder aquisitivo na avaliação pode ser um indicativo de ato de improbidade administrativa que sugere enriquecimento ilícito do agente público ou prejuízo ao erário. Diversamente, 68% dos respondentes observam que não existe influência do poder aquisitivo na avaliação de desempenho.

Quanto ao descritor que trata da qualificação técnica do gestor para executar a avaliação de desempenho os servidores indicam que:

Tabela 37: Qualificação técnica do gestor

ASSERTIVA	1	2	3	4	5	Total respostas	Pontos	Máximo	% de concor-dância
Considero que a chefia imediata não tem qualificação para fazer a avaliação de desempenho.	11	4	7	5	6	26	32	78	41

Fonte: Dados da pesquisa.

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 1 ou 2 anos, pois, não consiste somente em aquisição de conhecimentos, mas, principalmente mudança de atitudes para favorecer a avaliação de desempenho.

Pelas respostas analisada, há indícios de algumas disfunções no processo avaliatório na instituição pesquisada. Após mais de uma década da implantação desta política pública, ainda permanecem pontos nebulosos, tornando necessário a adoção de medidas saneadoras com o fito de aprimorá-la.

Diante do que foi levantado na pesquisa, torna-se relevante a aplicação de um plano de ação para enfrentar os problemas aqui destacados.

No próximo capítulo, detalha-se o Plano de Ação Educacional, com propostas para o aprimoramento da ADI.

3 PROPOSTAS PARA O APRIMORAMENTO DA ADI NA SEE-MG

O objetivo proposto nesta pesquisa foi, conforme já detacado, analisar a Avaliação de Desempenho Individual, no período 2004-2013, na Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais (SEE-MG). A avaliação faz parte da vida humana desde o nascimento. Já no primeiro minuto de vida o recém-nascido é submetido ao Teste de Apgar[6] para avaliar seu ajustamento à vida extra-uterina. E assim permanece durante todo o transcurso na vida social, profissional e pessoal, com cada indivíduo avaliando e sendo avaliado o tempo todo. No contexto profissional, não é diferente. O gestor tem a necessidade de sedimentar suas decisões baseado em indicadores, portanto, precisa usar o recurso gerencial de avaliar os diferentes desempenhos dos componentes da organização. Nem sempre, todavia, esse processo ocorre de forma adequada, conforme demonstrado no capítulo anterior.

Este capítulo apresenta o Plano de Ação Educacional (PAE), que objetiva traçar estratégias para vencer os desafios identificados, fortalecer as ações em desenvolvimento e minimizar as disfunções que ainda ocorrem no processo avaliativo.

O Plano de Ação em tela não se propõe a eliminar as disfunções existentes na ADI, mas a oferecer alternativas possíveis aos avaliadores e avaliados para minimizá-las.

A autora propõe a implantação de um curso sobre “Gestão de Pessoas no Setor Público” especialmente elaborado para atender os servidores da SEE-MG. O objetivo do curso visa oferecer aos servidores públicos a oportunidade de conhecer e exercitar a aplicação das teorias descritas nesta pesquisa e afetas a Gestão de Pessoas no setor público. O curso deverá também proporcionar aos participantes oportunidades para que reflitam sobre os principais desafios da avaliação de desempenho. Assim, o conteúdo progamático do curso aponta para o desenvolvimento do servidor público que está inserido num contexto de forte demanda por políticas eficazes e serviços de qualidade.

[6] O Teste de Apgar foi criado no início da década de 50 pela médica Virgínia Apgar para avaliar os cinco sinais vitais do recém-nascido, por meio de parâmetros objetivos, atribuindo-se a cada um uma nota que varia de 0 a 2. Os cinco sinais objetivos devem ser avaliados no primeiro, quinto e décimo minutos após o nascimento e são: frequência cardíaca; respiração; tônus muscular; prontidão reflexa e a cor da pele. Portanto, a avaliação do bebê ao nascer pode variar de 0 a 10, indicando desde as piores condições (zero) até as melhores possíveis (dez) para sobreviver.

A seguir, são destacados os principais achados da pesquisa realizada, cujos resultados foram expostos no capítulo 2, que justificam a apresentação da propostade intervenção. Em seguida, é descrito o cronograma de ação e as parcerias necessárias para a sua implementação.

3.1 Medidas para o aprimoramento da ADI

Para a elaboração do presente Plano de Ação Educacional (PAE), aplicam-se os princípios *feedback* (voltado para o passado), *feedthrough* (focado no presente) e *feedforward* (orientado para o futuro), conforme definem Goldsmith, Lyons e Freas (2003) e Robbins (2003).

O *feedback*, conforme destacado por Araújo (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.

De outra forma, o princípio denominado de *feedthrough*[7] destaca o processo de comunicação que é inerente a avaliação de desempenho. Vale destacar, o ensinamento de Drucker (1981), sobre a importância de ouvir aquilo que não foi falado. Na utilização deste princípio cabe ao gestor indagar sobre a motivação para desenvolver o servidor.

Segundo Moreira (2009), os motivos podem ser afeição pessoal com o subordinado, virtude do gestor, cumprir uma obrigação, querer destacar como gestor e outras mais. Destarte, a motivação definirá a qualidade da atuação do gestor. A motivação deverá trazer sincronia entre a ação gestora e o desempenho do servidor, desde que traga para este uma significação do procedimento avaliatório.

O princípio *feedthrough* diz respeito as ações no tempo presente da avaliação de desempenho, ou seja, nas ações atuais vivenciadas por ambas as partes. As ações baseadas neste princípio, visam facilitar a relação de parceria e cumplicidade na condução do processo avaliatório. No decorrer do período avaliatório, deve-se explorar com lucidez as recíprocas percepções das entregas feitas pelo servidor e alicerçar as ações na operacionalização do desenvolvimento do avaliado.

[7] A origem do termo é da área eletrônica e pode ser expresso da seguinte forma: “o condutor de ligação entre os dois lados de uma placa / circuito”.

O *feedforward* tem por princípio apresentar ideias e orientações baseadas no presente para melhorar as potencialidades visando o futuro. Diferentemente, do *feedback* que se refere às situações passadas nas quais não podem haver intervenções, segundo Goldsmith et al. (2003).

Portanto, a base para definir as ações deste PAE está na utilização do princípio *feedforward*. Segundo Goldsmith, Lyons e Freas (2003), os principais motivos para essa escolha são: visualizar e enfocar um futuro positivo, em vez de um passado negativo; pode vir de qualquer um que conheça o assunto, ainda que não conheça a pessoa que escuta; parte do princípio de que as pessoas são capazes de fazer mudanças positivas para o futuro; trabalha mais ou menos com o mesmo material do *feedback*, mas de maneira mais positiva; oferece sugestões, não há desperdício de tempo comentando as ideias ou tentando provar que estão erradas; pode ser empregado com gerentes, colegas de trabalho e membros da equipe; não implica julgamento superior, pois, seu principal foco é ser útil, portanto fica mais fácil de ouvir.

O traçado do plano visa identificar necessidades e estabelecer objetivos específicos e mensuráveis. Para eleger as prioridades, utiliza-se a Matriz GUT que tem por objetivo ranquear as tarefas por ordem de prioridade para tratar um determinado problema, levando em consideração: Gravidade (G), Urgência (U) e Tendência (T) dos itens a serem resolvidos, conforme Cesar (2013). O autor classifica os fatores Gravidade, Urgência e Tendência como:

> Gravidade: impacto do problema sobre coisas, pessoas, resultados, processos ou organizações e efeitos que surgirão em longo prazo, caso o problema não seja resolvido;
> Urgência: relação com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema;
> Tendência: potencial de crescimento do problema, avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema. CESAR (2013, p. 49- 50).

Para cada problema, é atribuída uma nota para três fatores (gravidade, urgência e tendência) que varia de 1 a 5, onde 1 tem o menor grau e 5 o maior grau. Como pode ser observado no exemplo do Quadro 5, as linhas representam as causas do problema ou o problema em si, e as colunas os fatores a serem pontuados de 1 a 5, conforme Cesar (2013).

Quadro 5: Exemplo de utilização da Matriz GUT

PROBLEMA	G	U	T	TOTAL G x U x T	Priorização
Ausência de *feedback*	4	3	4	48	2º
Não acompanhamento das etapas	2	4	3	24	3º
Formulário inadequado	3	2	2	12	4º
Descaso no preenchimento do PGDI	5	5	4	100	1º

Fonte: Cesar (2013, p. 48), com adaptações.

E, após a atribuição de pontos para os fatores Gravidade, Urgência e Tendência, deve-se multiplicar os fatores (GxUxT) de cada causa para se determinar sua prioridade. Quanto maior o resultado obtido, maior a prioridade. Quanto ao caso do empate entre os problemas, Hora e Costa (2009) classificam como uma desvantagem da Matriz GUT, conforme pode ser observado:

> Como principal desvantagem [da matriz GUT] é possível apontar a igualdade entre os critérios, não havendo flexibilidade para alterar a influência (peso) de um determinado critério de acordo com a necessidade da situação. Hora e Costa (2009, p. 6).

Assim, entende-se que os empates na matriz GUT devem ser tratados simultaneamente. Para a condução deste PAE o fator preponderante deve ser a análise do desempenho e o esforço objetivo de desenvolvimento pessoal. Assim, cada servidor deverá fazer um exame pessoal sobre suas dificuldades e facilidades, bem como explorar cada uma das características identificadas.

Ademais, a avaliação de desempenho tem implicações na promoção de merecimento, para determinar o tempo necessário para ascensão de grau. Mas, ainda é subutilizada pelos gestores da SEE-MG, seja pela desvalorização da mesma ou pelo desconhecimento do procedimento. A pesquisa indica que os gestores não praticam o *feedback*, também não utilizam dos resultados da avaliação de desempenho como subsídios para a tomada de decisões organizacionais, no âmbito regional.

Concomitantemente, o PAE propõe aos avaliadores que determinem os pontos positivos do avaliado e insta para reforçá-los para que o profissional chegue ao nível de eficiência desejado.

No decorrer da pesquisa e com a aplicação do questionário, além da observação ao longo dos 17 anos de serviço da pesquisadora na SEE-MG, percebe-se baixas expectativas do servidor perante a avaliação de desempenho.

Vale destacar que a avaliação de desempenho é uma política *top down*, com imperativo legal, sendo conceituada 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, 2013d, p. 4). Em Minas Gerais, especialmente, na Secretaria Estadual de Educação, a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) conta, atualmente, com mais de 10 processos avaliativos realizados e milhares de servidores avaliados. Mas, ainda assim, a pesquisa evidenciou desafios não superados e disfunções nos processos da ADI.

Quanto à análise das assertivas pelo grau de concordância, a percepção dos respondentes está demonstrada no quadro a seguir:

Quadro 6: Análise das assertivas pelo grau de concordância

Assertiva	Grau de concordância	Comentários e recomendações
Existe política de Gestão de Pessoas bem definida na SRE-TO.	31	Nota-se, pelo reduzido grau de concordância em relação a esta assertiva, que os servidores participantes da pesquisa não tem clareza sobre a política de Gestão de Pessoas adotada. Uma possível solução para esse problema seria a publicação de um documento, em forma de cartilha, destacando quais são as bases da política mantida. Tal documento deveria ser distribuído a todos os servidores. Além disso, os gestores deveriam ser capacitados e sensibilizados para guiar suas ações gerenciais pelo que está estabelecido nessa política.
Conheço o Plano de Ação Estratégica (PAR) da SRE-TO.	31	O baixo índice de concordância nesta assertiva indica que os respondentes não participam da elaboração do PAR ou não são comunicados da sua existência na instituição. Uma estratégia possível para reverter esse problema seria envolver os servidores no diagnóstico da organização através dos dados da avaliação de desempenho.
O(a) servidor(a) com melhor poder aquisitivo costuma ser beneficiado (a) na AD	32	Nesta assertiva, nota-se que ainda há influência do poder aquisitivo do servidor na avaliação de desempenho. Embora o índice de concordância não seja muito elevado, é significativo. Para solucionar tal disfunção deve-se abordar na cartilha as principais disfunções detectadas nesta pesquisa e métodos para minimizá-las ou eliminá-las na instituição.
A avaliação de desempenho atende aos interesses do cidadão.	32	O baixo índice de concordância nesta assertiva indica que a avaliação de desempenho não atende aos interesses do cidadão. Para solucionar esta deficiência pode-se fazer pesquisa de satisfação entre os usuários dos serviços prestados para identificar os pontos de melhoria.

Assertiva	Grau de concordância	Comentários e recomendações
Sinto-me motivado a participar do processo de avaliação de desempenho.	36	A assertiva identifica o baixo índice de respondentes motivados para participar da avaliação de desempenho. Uma possível solução para esse problema seria identificar os elementos que favorecem a motivação no trabalho desenvolvido pelos servidores.
A chefia imediata é imparcial durante o processo da avaliação de desempenho.	39	O reduzido grau de concordância nesta assertiva indica que a chefia é percebida como parcial quando avalia o servidor. A disfunção detectada pode ser abordada na cartilha sugerida. Neste documento deve-se indicar o papel do avaliador na condução do processo avaliatório.
A avaliação de desempenho tem caráter punitivo.	39	O exame desta assertiva indica que a avaliação de desempenho ainda não foi totalmente compreendida pelos respondentes. Para minimizar esse problema, seria interessante alertar sobre sua existência na cartilha sugerida, além de reforçar os objetivos da política de gestão do desempenho.
No decorrer do período avaliatório, há revisão das metas pactuadas no PDGI.	40	A análise desta assertiva indica que o PGDI não tem passado pelas atualizações necessárias, o que pode ser considerado negativo, indutor de ineficácia. Na cartilha deve-se reforçar a importância de manter o PGDI atualizado com as atividades desenvolvidas pelo servidor.
Considero que a chefia imediata não tem qualificação para fazer a AD	41	O diagnóstico desta assertiva versa sobre a incompetência técnica dos avaliadores. A inabilidade dos gestores pode ser minimizada ou até mesmo eliminada através de capacitação apropriada aos objetivos da avaliação de desempenho.
As práticas da minha chefia imediata estimulam o meu desenvolvimento profissional.	41	A análise desta assertiva aborda os estímulos emitidos pelos gestores através de suas práticas gerenciais. Indica possíveis deficiências entre o diagnóstico feito pela avaliação de desempenho e a oferta de ações de desenvolvimento na instituição. Uma possível solução para esse problema seria a aumentar a oferta de ações de desenvolvimento através da metodologia de educação a distância (EAD).
As metas que me foram atribuídas foram discutidas claramente com minha chefia.	46	O exame desta assertiva indica problemas no momento de pactuação de metas. A solução possível perpassa pela comunicação interna na instituição.
Conheço os valores da SRE-TO.	48	A análise desta assertiva indica que os valores da instituição não são desconhecidos de forma adequada pelos respondentes. Uma possível solução seria envolver os servidores na construção desses valores, criando o senso de pertencimento e investir na divulgação dos mesmos.
Na equipe em que trabalho há planejamento em conjunto para o alcance das metas.	48	O grau de concordância com esta assertiva deveria ser mais elevado, tendo em vista tratar-se de uma providência importante e de fácil adoção o planejamento participativo. Uma possível solução seria apresentar os benefícios do planejamento conjunto para que a equipe alcance as metas com mais facilidade.

Assertiva	Grau de concordância	Comentários e recomendações
Rivalidades políticas costumam influenciar a avaliação de desempenho.	49	O exame desta assertiva afirma que ainda há disfunção por rivalidades políticas na avaliação de desempenho. Uma possível solução seria apresentar técnicas aos gestores para evitar a ocorrência dessa disfunção.
Eu costumo procurar o setor de avaliação de desempenho para receber orientações.	49	A análise desta assertiva indica que nem todos os respondentes costumam o setor de avaliação de desempenho. Uma possível solução seria esclarecer as funções da USRH e criar momentos de trocas de experiências.
Conheço a visão da SRE-TO.	50	Percebe-se aqui que os respondentes não possuem um elevado grau de conhecimento da visão da SRE. Uma possível solução seria abranger os servidores na elaboração e divulgação da visão institucional.
O servidor(a) amigo(a) da chefia costuma ter notas altas, independente do desempenho.	50	O exame desta assertiva afirma que ainda há disfunção por amizade na avaliação de desempenho. Uma possível solução seria apresentar técnicas aos gestores para evitar a ocorrência dessa disfunção.
Conheço a missão da SRE-TO.	51	A análise desta assertiva indica que a missão da instituição não é bem conhecida pelos respondentes. Uma possível solução seria abranger os servidores na elaboração e divulgação da missão institucional.
Eu faço de forma adequada uma autoavaliação (colocar as notas para sua chefia validar) no processo de avaliação de desempenho.	53	O diagnóstico desta assertiva indica uma disfunção e ilegalidade no processo de avaliação. A legislação proíbe colocar as notas para validação do gestor. Uma possível solução seria esclarecer os procedimentos da atribuição de notas e criar um mecanismo de cálculo que inclua uma porcentagem para a autoavaliação do servidor avaliado.
A rivalidade entre avaliador e avaliado interfere no resultado da avaliação de desempenho.	53	O exame desta assertiva demonstra que ainda há disfunção por rivalidade na avaliação de desempenho. Uma possível solução seria apresentar técnicas aos gestores para evitar a ocorrência dessa disfunção.
O relacionamento de amizade entre avaliador e avaliado interfere no resultado da avaliação de desempenho.	55	A análise desta assertiva assegura que ainda há disfunção por amizade na avaliação de desempenho. Uma possível solução seria apresentar técnicas aos gestores para evitar a ocorrência dessa disfunção.
No meu setor, as tomadas de decisão são discutidas com a equipe de trabalho.	59	O diagnóstico desta assertiva indica que ainda há decisões centralizadas. Uma possível solução seria proporcionar treinamento sobre os elementos e condições para a tomada de decisões.
Conheço a legislação que rege a avaliação de desempenho.	60	Apesar grau de concordância nesta assertiva ser mais elevado do que em relação às anteriores, há ainda um considerável espaço de melhoria. Uma possível solução seria destacar os aportes legais na cartilha sugerida, proporcionar momentos regulares de estudo e debate.

Assertiva	Grau de concordância	Comentários e recomendações
Conheço as diretrizes que norteiam a avaliação de desempenho.	61	Aqui também nota-se a necessidade de elevaçãodo conhecimento diretrizes da avaliação de desempenho. Uma possível solução seria divulgar na cartilha sugerida as diretrizes da política de gestão do desempenho.
A chefia ouve a minha opinião no dia-a-dia do trabalho.	64	Esta assertiva também teve grau de concordância mais elevado, mas poderia ser objeto de esforços para melhoria, pois trata de uma ação de grande relevância e que poderia ser melhor observada pelos gestores. A comunicação é indispensável aos servidores da instituição para atingir as metas. Uma possível solução seria elaborar um plano de comunicação com a participação do avaliador e avaliado. Investir na divulgação deste plano de comunicação (cartilha, intranet, murais, chats).
A avaliação de desempenho é mera formalidade.	65	O grau mais elevado de concordância nesta assertiva indica que a avaliação de desempenho atende a uma exigência de caráter burocrático mas não vai muito além disso. Os respondentes informam que a política de desempenho necessita de aprimoramento para alcançar seu objetivo. Uma possível solução seria a discussão dos dados desta pesquisa e a elaboração da cartilha com os pilares da Gestão de Pessoas na SEE-MG.
O principal objetivo da avaliação de desempenho é aperfeiçoar o desempenho individual.	67	Aqui também nota-se um grau de concordância mais elevado havendo, ao mesmo tempo, um espaço para melhoria. Uma possível solução seria sensibilizar os gestores da importância do seu papel nesta política.
Os superiores hierárquicos (coordenador, supervisor, diretor) devem ser avaliados por seus subordinados.	94	Chama a atenção o elevado grau de concordância nesta assertiva, inicando que os respondentes desejam a implantação do método de avaliação de desempenho “em mão dupla”. Uma possível solução seria utilizar a metodologia atual da ADGP, mas com possibilidade de avaliação por todos os componentes da equipe ou da instituição. Atualmente, a avaliação do gestor público na SEE-MG é feita por meio de um sorteio, sem a identificação do servidor pelos demais componentes da equipe.

Como se percebe, há diversas medidas que precisam ser adotadas para o aprimpramento da ADI. Uma delas destaca-se como especialmente importante, razão pela qual será aqui detalhada: a promoção de um treinamento direcionado para a capacitação e a sensibilização de todos os envolvidos no processo avaliativo. A próxima seção apresenta uma proposta para a realização desse treinamento.

3.2 Treinamento sobre a avaliação do desempenho da SEE-MG

Segundo Moreira (2009), “todo treinamento começa quando termina” e na avaliação de desempenho não é diferente, ainda que não seja um treinamento. Neste raciocínio, tem-se que, ao findar as etapas avaliatórias é que o resultado do procedimento começa a ocorrer. Isto sobrevém porque a avaliação de desempenho está alicerçada num feedback de um longo período já transcorrido, ou seja, uma avaliação anual.

A ferramenta administrativa denominada 5W2Hé empregada especialmente para detalhar e padronizar os processos na elaboração de planos de ação, segundo Vergara (2006). É de cunho basicamente gerencial e busca o fácil entendimento das pessoas envolvidas na ação estratégica. A metodologia 5W2H é caracterizada por uma lista de atividades a serem executadas facilitando a disposição das informações do Programa de Capacitação bem como a compreensão dos envolvidos.

Para que se consiga o resultado almejado, o curso “Gestão de Pessoas no Setor Público” deve ser monitorado através da ferramenta 5W2H conforme demonstrado no Quadro 7:

Quadro 7: Síntese da proposta de treinamento

O QUE (WHAT)	Propõe Curso “Gestão de Pessoas no Setor Público” para os servidores da SEE-MG.
POR QUE (WHY)	A pesquisa desenvolvida pela autora indica a ocorrência de disfunções na Avaliação de Desempenho Individual.
ONDE (WHERE)	Nas 47 SRE's
QUANDO (WHEN)	No decorrer do ano de 2016. A autora sugere que os encontros presenciais sejam realizados na segunda 2ª feira de cada mês.
QUEM (WHO)	Superintendente, Diretor Educacional, Administrativo, Financeiro e de Pessoal, Comissão de Recursos e de Avaliação, coordenadores e supervisores.
COMO (HOW)	Nove módulos presenciais de 4 horas e nove atividades online de 4 horas.
QUANTO (HOW MUCH)	Não será necessário a alocação de recursos, pois a proposta é utilizar os recursos humanos, materiais e tecnológicos da própria SEE-MG.

Fonte: Elaborado pela autora.

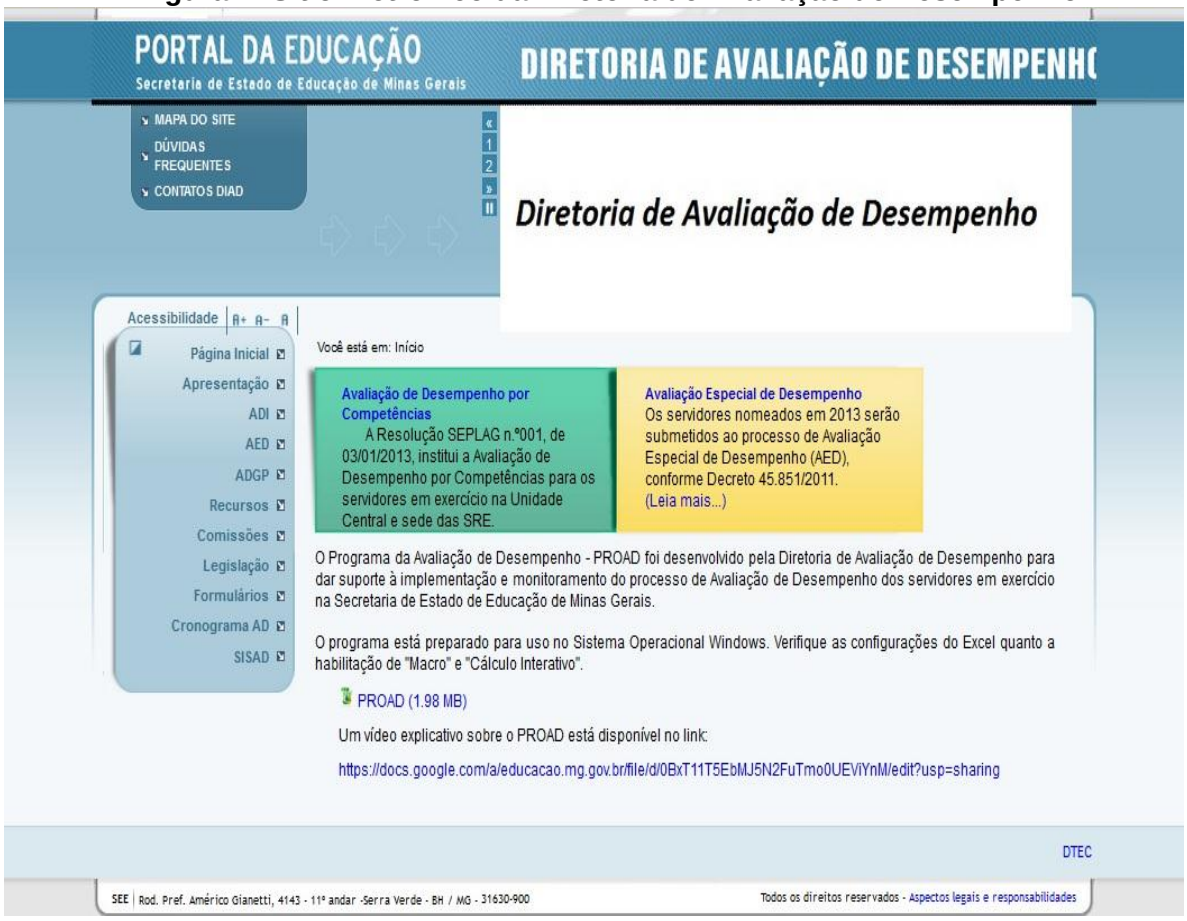
A partir da definições acerca do curso proposto no Quadro 7, objetiva-se fornecer aos gestores da SEE-MG suportes teóricos para reforçar a gestão participativa, através da adoção de boas práticas administrativas e pedagógicas.

Quanto aos objetivos específicos, elencam-se: contextualizar a avaliação de desempenho da SEE-MG com o modelo de gestão adotado pelo governo mineiro;

identificar a percepção dos servidores da Secretaria sobre os principais aspectos da ADI; diagnosticar os principais problemas e deficiências observados na ADI; verificar as prováveis causas e as possíveis soluções para as deficiências levantadas.

O curso de capacitação adotará a modalidade semipresencial com a utilização das tecnologias de informação e comunicação do sítio eletrônico[8] da instituição.

Figura 4: Sítio Eletrônico da Diretoria de Avaliação de Desempenho



Fonte: SEE-MG (2015).

Neste ambiente virtual, com a ajuda dos técnicos do Núcleo de Tecnologia Educacional (NTE) da SEE-MG, será criada uma área restrita, vinculada a Diretoria de Avaliação de Desempenho (DIAD), na qual serão disponibilizados os seguintes conteúdos: os tipos de Modelos Gerenciais na Administração pública; os pilares da Gestão de Pessoas na SEE-MG; o circulo virtuoso da avaliação de desempenho e o papel do gestor; identificação dos fatores críticos de sucesso nas lideranças;

[8] Disponível em: <http://seeavaliacaodesempenho.educacao.mg.gov.br/>. Acesso em: 23 ago.2014.

relações interpessoais; avaliação da aprendizagem em uma perspectiva formativa diagnóstica e multicultural, motivação e *feedback*. O curso contará com fóruns específicos para cada conteúdo, os quais venham a possibilitar a troca de experiências e impressões entre os cursistas.

O ambiente virtual poderá possibilitar também maior aproximação entre todos os colegas, dirimindo dúvidas entre eles e descobrindo meios eficazes de realizar os seus trabalhos, de forma coletiva, humana e melhor integrada. Essa troca de informações, experiências e socialização ajudará no planejamento estratégico de ações e reflexões sobre o trabalho de cada um. Neste mesmo ambiente, é possível inserir materiais complementares, músicas, filmes, poesias, e-books, para um maior aprofundamento dos estudos.

As vantagens na utilização do Sítio Eletrônico da SEE-MG são a uniformização das informações repassadas, acesso fácil e ausência de custo para utilizar o recurso e de material.

A organização do curso “Gestão de Pessoas no Setor Público” segue a estrutura de módulos, ou seja, haverá nove módulos presenciais de 4 h/a por módulo, totalizando 36 h/a em que estarão distribuídos os conteúdos. As atividades a distância contaram com nove módulos online para a realização das atividades individuais e fóruns, totalizando 36 horas.

Para viabilizar as ações deste curso, propõe-se a utilização de instrutores da própria SEE-MG, que conhecem bem o processo avaliativo em questão. Nessa perspectiva, a SEE-MG disporá do apoio técnico e científico, bem como da utilização do auditório para as reuniões presenciais que serão promovidas, dentro do contexto de um curso semi-presencial, suportado pela metodologia de educação a distância (EAD). A inserção dos profissionais habilitados da própria instituição visa apoiar as intervenções com o intuito de auxiliar na melhoria da Gestão de Pessoas.

Para o desenvolvimento de tal ação, será necessário o envolvimento de um grupo de profissionais, da própria Secretaria, com formação em diferentes áreas do conhecimento. Para alcançar os objetivos esperados, é necessária a interação entre a direção da SEE-MG e os servidores interessados em matrícular no curso.

O processo de implementação do curso, nos moldes da metodologia 5W2H, já exposta, encontra-se descrito no Quadro 8 e deve considerar, ainda, as adequações internas observadas pela Direção da Instituição. Vale ressaltar que as

datas devem ser discutidas para ajustes quanto a disponibilidade de recursos humanos e materiais que a SEE-MG dispõe para sua concretização.

Quadro 8:Detalhamento do curso proposto

O QUÊ?	POR QUÊ?	ONDE?	QUANDO?	QUEM?	COMO?	QUANTO?
Senzibilizar os gestores da necessidade da implantação do Curso.	Estimular a participação efetiva dos dirigentes da SRE-TO na elaboração do curso.	Gabinete da SRE-TO	04 a 22/01/2016	Superintendente, Diretor Educacional, Administrativo, Financeiro e de Pessoal, Comissão de Recursos e de Avaliação, coordenadores e supervisores.	Agendar reunião, com indicação da pauta; Apresentar resultado da pesquisa; Discutir, corrigir e aprovar o cronograma sugerido.	Nenhuma das ações aqui propostas acarretará custos diretos, pois poderão ser utilizados pessoal, recursos materiais e tecnológicos já disponíveis na Secretaria.
Divulgar o Curso	Atrair os servidores; esclarecer possíveis dúvidas e obter o máximo de inscrições.	Todos os setores da SRE-TO	25/01/2016 a 12/02/2016	Superintendente e Assessoria do Gabinete.	Enviar comunicado interno, via email; quadros de avisos, Facebook, sítio eletrônico e cartazes.	
Inscrição no Curso	Estabelecer data de início e térmico da inscrição.	Sala de Informática da SRE-TO	15 a 19/02/2016	Assessoria do Gabinete.	Disponibilizar cópia do formulário, no sítio da SRE-TO para que os interessados preencham e protocolem.	
Planejar o Curso conforme a demanda	Organizar o material; alocar número de pessoas conforme o espaço disponível; analisar a necessidade de criar turmas distintas.	Gabinete da da SRE-TO	22/02/2016 a 11/03/2016	Superintendente, Diretor Educacional, Administrativo, Financeiro e de Pessoal, Comissão de Recursos e de Avaliação, coordenadores e supervisores.	Agendar reunião; distribuir tarefas; estabelecer prazos.	

O QUÊ?	POR QUÊ?	ONDE?	QUANDO?	QUEM?	COMO?	QUANTO?
Abordagem, no Modulo I, do tema Modelos Gerenciais na Administração pública	Conhecer as características e implicações de cada modelo na administração pública; Identificar os princípios constitucionais aplicáveis na avaliação de desempenho.	Auditório da SRE-TO	14/03/2016	Superintendente, Diretor Educacional, Administrativo, Financeiro e de Pessoal, Comissão de Recursos e de Avaliação, coordenadores e supervisores.	Disponibilizar textos online e discussões em grupo sobre a música "Maria Candelária" (Anexo 4) a qual apresenta uma crítica à forma como os funcionários públicos são contratados e gerenciados. Na visão popular, revelada nessa canção, a meritocracia não tem sido uma realidade nas entidades públicas.	Nenhuma das ações aqui propostas acarretará custos diretos, pois poderão ser utilizados pessoal, recursos materiais e tecnológicos já disponíveis na Secretaria.
Abordagem, no Módulo II, do tema Fundamentos da Gestão de Pessoas: Teorias de Gestão de Pessoas, oito pilares adotados pela Administração pública Mineira.	Analisar o processo de evolução da Gestão de Pessoas na SEE-MG e na SRE-TO, buscar a adaptação entre os objetivos do servidor e os da instituição, compreender as estratégias e os aspectos técnicos utilizados pela instituição.	Auditório da SRE-TO	11/04/2016	Superintendente, Diretor Educacional, Administrativo, Financeiro e de Pessoal, Comissão de Recursos e de Avaliação, coordenadores e supervisores.	Exposições dialogadas, relato de experiências, estudos de casos, simulações, dinâmicas em grupo, exercícios práticos, e leitura dirigida.	

O QUÊ?	POR QUÊ?	ONDE?	QUANDO?	QUEM?	COMO?	QUANTO?
Abordagem, no Módulo III, do tema Fundamentos da Gestão de Desempenho: círculo virtuoso da AD e o papel do gestor.	Desenvolver habilidades para liderar equipes através dos princípios da Gestão de Pessoas, reconhecer a influência do líder na avaliação de desempenho, criar estratégias para vivenciar o ciclo virtuoso da AD.	Auditório da SRE-TO	09/05/2016	Superintendente, Diretor Educacional, Administrativo, Financeiro e de Pessoal, Comissão de Recursos e de Avaliação, coordenadores e supervisores.	Exposições dialogadas, relato de experiências, estudos de casos, simulações, dinâmicas em grupo, exercícios práticos, leitura dirigida e trecho do filme “Asterix e os 12 Trabalhos de Hércules” (Anexo 5). Os personagens Asterix e Obelix devem passar por uma simples formalidade administrativa. No entanto, eles terão que enfrentar uma saga burocrática que apesar de escrita nos anos 70, é de absoluta atualidade.	Nenhuma das ações aqui propostas acarretará custos diretos, pois poderão ser utilizados pessoal, recursos materiais e tecnológicos já disponíveis na Secretaria.
Abordagem, no Módulo IV, do tema Avaliação de desempenho: aspectos legais; pactuar metas, planejar e acompanhar o desempenho, avaliar, conhecer e desenvolver.	Contribuir para a construção da cultura avaliativa; colaborar para a qualificação da gestão de desempenho e desenvolver as competências do avaliador de desempenho no contexto da SRE-TO.	Auditório da SRE-TO	13/06/2016	Superintendente, Diretor Educacional, Administrativo, Financeiro e de Pessoal, Comissão de Recursos e de Avaliação, coordenadores e supervisores.	Exposições dialogadas, relato de experiências, estudos de casos, simulações, dinâmicas em grupo, exercícios práticos, e leitura dirigida.	
Abordagem, no Módulo V, do tema Liderança: Identificação dos fatores críticos de sucesso nas lideranças; Construção das competências chaves das lideranças CHA; liderança invisível.	Desenvolver capacidade de liderança; distinguir a postura de chefe e líder; indicar qualidades desejáveis para os gestores.	Auditório da SRE-TO	11/07/2016	Superintendente, Diretor Educacional, Administrativo, Financeiro e de Pessoal, Comissão de Recursos e de Avaliação, coordenadores e supervisores.	Exposições dialogadas, relato de experiências, estudos de casos, simulações, dinâmicas em grupo, exercícios práticos, e leitura dirigida.	

O QUÊ?	POR QUÊ?	ONDE?	QUANDO?	QUEM?	COMO?	QUANTO?
Abordagem, no Módulo VI, do tema Relações Interpessoais: discutir o problema das relações interpessoais e propor novas alternativas para a solução de conflitos.	Entender as diferentes relações que criamos dentro do ambiente de trabalho e a melhor forma de vivenciá-las.	Auditório da SRE-TO	08/08/2016	Superintendente, Diretor Educacional, Administrativo, Financeiro e de Pessoal, Comissão de Recursos e de Avaliação, coordenadores e supervisores.	Exposições dialogadas, relato de experiências, estudos de casos, simulações, dinâmicas em grupo, exercícios práticos, e leitura dirigida.	Nenhuma das ações aqui propostas acarretará custos diretos, pois poderão ser utilizados pessoal, recursos materiais e tecnológicos já disponíveis na Secretaria.
Abordagem, no Módulo VII, do tema Avaliação da Aprendizagem: discutir o conceito e a relevância da avaliação da aprendizagem em uma perspectiva formativa diagnóstica e multicultural.	Entender as cinco disciplinas indispensáveis na instituição e identificar as barreiras da aprendizagem na instituição.	Auditório da SRE-TO	12/09/2016	Superintendente, Diretor Educacional, Administrativo, Financeiro e de Pessoal, Comissão de Recursos e de Avaliação, coordenadores e supervisores.	Exposições dialogadas, relato de experiências, estudos de casos, simulações, dinâmicas em grupo, exercícios práticos, e leitura dirigida.	
Abordagem, no Módulo VIII, do tema Motivação para o trabalho: conceito, teorias, fatores motivacionais.	Auxiliar o servidor a encontrar satisfação no trabalho; conhecer os sete tipos de necessidades (Maslow); fatores motivacionais (Herzberg).	Auditório da SRE-TO	10/10/2016	Superintendente, Diretor Educacional, Administrativo, Financeiro e de Pessoal, Comissão de Recursos e de Avaliação, coordenadores e supervisores.	Exposições dialogadas, relato de experiências, estudos de casos, simulações, dinâmicas em grupo, exercícios práticos, e leitura dirigida.	
Abordagem, no Módulo IX, do tema Feedback: conceito; tipos e as possíveis reações; importância e as precauções durante o feedback.	Esclarecer sobre a importância do feedback, como utilizá-lo e identificar os prejuízos da sua ausência.	Auditório da SRE-TO	14/11/2016	Superintendente, Diretor Educacional, Administrativo, Financeiro e de Pessoal, Comissão de Recursos e de Avaliação, coordenadores e supervisores.	Exposições dialogadas, relato de experiências, estudos de casos, simulações, dinâmicas em grupo, exercícios práticos, e leitura dirigida.	

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Espera-se que a implantação desse curso, em conjunto com as medidas propostas no quadro 6, contribua para a resolução ou, pelo menos, a redução, dos problemas levantados na ADI, proporcionando melhores condições para o maior alcance dos objetivos a que esse sistema se destina.

Conforme destacado ao longo do trabalho, o sistema avaliativo em foco possui um potencial de contribuição para o desenvolvimento dos servidores da Secretaria que ainda não foi alcançado em um nível satisfatório. A simples manutenção de procedimentos de avaliação, se forem restritos ao cumprimento de imposições legais, assumindo um caráter estritamente burocrático, não gera benefícios significativos e acaba sendo percebida como um mero encargo burocrático.

Espera-se, portanto, que as propostas aqui apresentadas sejam consideradas pelos responsáveis pelo gerenciamento da ADI na SEE e, uma vez implementadas, ajudem a transformar o processo avaliativo em algo construtivo e capaz de contribuir com o desenvolvimento não apenas dos servidores mas da qualidade dos serviços prestados pela Secretaria.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão do Desempenho foi implantada na Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais (SEE-MG) há mais de uma década no contexto da reforma administrativa denominada Choque de Gestão (CG). O intrincado processo de implantação desta política pública na maior secretaria do Poder Executivo Estadual, acrescida às dificuldades inerentes da gestão de pessoas e de desenvolvimento percebidas pela pesquisadora, enquanto servidora avaliada, conduziu a análise da questão central desta dissertação.

A realização deste estudo possibilitou investigar como tem sido conduzido o processo da Avaliação de Desempenho Individual (ADI) na SEE-MG, enfocando mais especificamente a Superintendência Regional de Ensino de Teófilo Otoni (SRE-TO), como amostra do tipo conglomerado. O tema principal investigado versa sobre a seguinte questão: quais medidas podem ser adotadas visando o aprimoramento da ADI na SEE-MG?

Para responder essa indagação, no capítulo inicial apresentou-se o cenário nacional e estadual sobre o assunto em análise. A Emenda Constitucional nº 19/1998 obrigou ao Poder Executivo mineiro ajustar-se às novas regras quanto a avaliação de desempenho. Neste sentido, a Constituição Mineira alterou o art. 35 pela Emenda à Constituição nº 49, de 13/06/2001 e pela Lei Complementar nº 71, de 30/07/2003 que criou a avaliação periódica de desempenho individual dos servidores estaduais.

Além disso, a administração pública mineira, desde a implantação do CG, adotou oito pilares que sustentam a gestão de pessoas, quais sejam: Política de Cargos e Funções, Políticas de Carreira e Remuneração, Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos, Política de Provimento, Política de Saúde Ocupacional, Política de Relações Sindicais, Direitos e Deveres dos Servidores e Política de Gestão do Desempenho.

A pesquisa descreveu os aspectos legais e metodológicos da política de gestão do desempenho, bem como o papel da liderança para que haja eficiência e eficácia no ciclo virtuoso da avaliação de desempenho.

A pesquisa confirmou, ainda, estudos anteriores de Pires (2009) e Abate (2015) sobre os problemas já observados quanto a avaliação de desempenho na SEE-MG. As dificuldades ratificadas são, por exemplo, pouco empenho do gestor no

procedimento avaliatório, divergências entre ações de avaliação e de desenvolvimento do servidor e elevada atribuição de notas.

Quanto ao caráter da pesquisa de campo ser do tipo exploratório-descritivo, procurou-se conhecer as manifestações recebidas na Ouvidoria Geral do Estado (OGE), particularmente aquelas relativas Ouvidoria Educacional (OE). A pesquisa constatou que os registros de manifestações na OE são crescentes e que, no período 2007-2013 foram anotadas 5.468 denúncias e 5.706 reclamações.

O segundo capítulo, apresentou as bases e os princípios constitucionais que regem a administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Detalhou, também, os modelos de administração pública: Patrimonialista, Burocrático, Gerencial e Societal.

Indicou, ainda, os desafios da gestão de pessoas na área pública, quanto as mudanças que afetam as pessoas e as organizações. Entretanto, conforme Xavier (2006) tais desafios devem ser enfrentados com inovação, direção, adesão, empenho e eficiência. Neste capítulo, foram descritos os referenciais teóricos, o ordenamento jurídico e as principais disfunções relativas a avaliação de desempenho.

Ao final do segundo capítulo, apresentou-se os resultados obtidos pela pesquisa de campo, com as apreciações dos dados e as deduções da pesquisadora.

A pesquisa identificou quanto ao perfil dos respondentes que: 67% contam com mais de dez anos de tempo de serviço público; 64% possuem titulação de especialistas; 45% participam da avaliação de desempenho desde o primeiro período avaliatório; 55% preenchem sozinhos o Plano de Gestão de Desempenho Individual (PGDI); 52% consideram a avaliação de desempenho como uma atividade meramente formal, só preenchimento de formulário; 40% consideram que os servidores possuem notas acima de 90 pontos porque prestam um excelente serviço à sociedade; 61% consideram que ao servidor com desempenho insuficiente deve ser oferecido cursos, capacitação e acompanhamento.

Quanto as disfunções, que ocorrem na avaliação de desempenho da SEE-MG, os respondentes têm as seguintes percepções: 69% não percebem a existência de uma política bem definida sobre a Gestão de Pessoas na SRE-TO; 69% não conhecem o Plano de Ação Estratégica (PAR) da SRE-TO; 32% afirmam que existe influência do poder aquisitivo na AD; 68% afirmam que a AD não atende aos interesses do cidadão; 64% afirmam que estão desmotivados para participar da AD;

61% afirmam que a chefia não é imparcial; 39% afirmam que a AD tem caráter punitivo; 60% afirmam que não há revisão de metas no PGDI, No decorrer do período avaliatório; 41% alegam que chefia imediata não tem qualificação para fazer a AD; 59% alegam que as práticas gerenciais não estimulam o desenvolvimento profissional; 54% alegam que a pactuação das metas não foram discutidas claramente com a chefia; 52% não conhecem os valores da SRE-TO; 52% alegam que não há planejamento conjunto para o alcance das metas; 49% alegam que as rivalidades políticas influenciam na AD; 51% alegam não procurar o setor de AD para receber orientações; 50% não conhecem a visão da SRE-TO; 50% alegam que o amigo(a) da chefia costuma ter notas altas, independente do desempenho; 49% não conhecem a missão da SRE-TO; 53% alegam que colocam as notas para sua chefia validar no processo de AD; 53% declaram que a rivalidade entre avaliador e avaliado interfere no resultado da AD; 55% revelam que o relacionamento de amizade entre avaliador e avaliado interfere no resultado da AD; 41% declaram que não discutem sobre a tomada de decisões no setor; 40% não conhecem as leis que regem a AD; 39% não conhecem as diretrizes da AD; 36% declaram que não são ouvidos pela chefia no cotidiano do trabalho; 65% declaram que a AD é mera formalidade; 33% não conhecem o principal objetivo da AD, que é aperfeiçoar o desempenho individual; 94% querem que os superiores hierárquicos (coordenador, supervisor, diretor) sejam avaliados por seus subordinados.

No terceiro capítulo, a autora apresentou sua proposta de intervenção descrita no Plano de Ação Educacional (PAE). O objetivo do curso “Gestão de Pessoas no Setor Público” visa minimizar ou até mesmo eliminar as disfunções detectadas através da capacitação dos avaliadores e avaliados.

REFERÊNCIAS

ABATE, Patrícia Beatriz Natálio Borges. **A Implantação da Avaliação de desempenho por Competências na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.** Dissertação do Mestrado Profissional da Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós- Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. P. 195. 2015.

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na Administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**. Nº 10. Brasília, ENAP, 1997. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fAbrciocad%2010.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2014

ANASTASIA, Antônio Augusto. **Antecedentes e Origem do Choque de Gestão.** In: VILHENA, Renata et al. (orgs). O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas Estratégia e Integração Organizacional.** São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI, Cecília Whitaker, BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** São Paulo: Atlas, 2007.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação** – uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 1994.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 5 de outubro de 1988.

_____. Constituição (1988). Emenda Constitucional n.º 19 de 4 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.** Texto publicado no DOU em 5.6.1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm#art5>. Acesso em: 23 abr. 2014

_____. Ministério da Educação. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais** (Inep).

_____. Decreto-lei nº. 200, de 25 de fevereiro de 1967. **Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.** Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 27 de fevereiro de 1967.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A Reforma Gerencial do Estado de 1995.**Revista de Administração pública 34(4), julho 2000:55-72. Trabalho

apresentado ao Seminário “Moderna Gestão Pública”, patrocinado pelo INA – Instituto Nacional de Administração pública. Lisboa, 30-31 de março, 2000.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da Administração pública Burocrática à Gerencial**.** Brasília: **Revista do Serviço Público**, Ano 47, número 1, janeiro-abril 1996.

CARVALHO, Hamilton Coimbra. **Serviço público:** o cemitério da motivação?. In: TEIXEIRA, Hélio Janny; BASSOTI, Ivani Maria; SANTOS, Thiago Souza: Mérito, desempenho e resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público. São Paulo: FIA/USP, 2014.

CÉLULA DE ACOMPANHAMENTO DE INFORMAÇÃO (CAI) DO TERRITÓRIO DO VALE DO MUCURI. **Relatório Analítico da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri.** Grupo de Pesquisa em Agricultura Familiar dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (GEPAF-Vales). Ministério do Desenvolvimento Agrário. Secretaria de Desenvolvimento Territorial. Teófilo Otoni: 2011.

CESAR, F. I. G. **Ferramentas gerenciais da qualidade.** São Paulo: Biblioteca24horas, 2013.

COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 Anos de Estado; 200 Anos de Administração pública; 200 anos de reformas. **Revista Brasileira de Administração pública**, v. 42, p. 829-874, 2008.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez. BENETTI, Kelly Cristina. **Avaliação de desempenho.** Curitiba: IESDE Brasil SA, 2009.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa** – teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos.** São Paulo: Prentice Hall, 2003

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** 27ª Edição. São Paulo: Atlas, 2014.

DIAS, Ana Gabriela Caldeira. **A gestão por trás do “Choque de Gestão”:** um estudo da reforma gerencial no governo de Minas Gerais (2003-2012). In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 6, 2013, Brasília.

DRUCKER, Peter. **Fator Humano e Desempenho.** São Paulo: Pioneira, 1981.

FERNANDES, Antônio Sérgio Araújo. O Capital Social e a Análise Institucional e de Políticas Públicas. **Revista de Administração pública** (Impresso), Rio de Janeiro, v. 36, n.3, p. 375-398, 2002.

FERRAREZI, Elisabete. Capital social: conceitos e contribuições às políticas públicas. **Revista do Serviço Social,** Enap., v. 54, n. 4, out.-dez. 2003.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2012.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **A Administração pública gerencial.** In: SANABIO, Marcos Tanure; SANTOS, Gilmar José dos; DAVID, Marcus Vinícius (orgs.) Administração pública Contemporânea: política, democracia e gestão. Editora UFJF, Juiz de Fora, 2013.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In: FLEURY, M., (org.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDSMITH, Marshall; LYONS Laurence; FREAS Alissa. **Coaching:** o exercício da liderança. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

HORA, Henrique Rego Monteiro da. COSTA, Helder Gomes. **Tomada de Decisão No Masp:** Uma Contribuição Para Decisões Utilizando a Matriz AHP**.** XXIX Encontro Nacional De Engenharia De Produção; A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. Salvador, BA, Brasil; 06 a 09 de outubro de 2009.

HIPÓLITO, José Antônio M.; REIS, Germano G. **A avaliação como instrumento de gestão.** In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). As pessoas na organização. 5. ed. São Paulo: Gente, 2002.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **Utilizando o balancedscorecard como sistema gerencial estratégico.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade; **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2009.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica.** São Paulo: Atlas, 2007

McGREGOR, Douglas. **Uma análise apreensiva da avaliação de desempenho.** In: VROOM, Victor (Org). Gestão de Pessoas, não de pessoal. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MINAS GERAIS. **Constituição do Estado de Minas Gerais.** Belo Horizonte, 1989. Disponível em: <http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=CON&num=1989&comp=&ano=1989&texto=consolidado#texto>. Acesso em: 20 set. 2013.

_____. Lei Complementar nº 71, 30 de julho de 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**.

_____.Decreto n. 44.205, de 12 de janeiro de 2006. **Institui a Política deDesenvolvimento dos Servidores Públicos Civis da Administração pública Direta, Autárquica eFundacional do Poder Executivo Estadual e dá outras providências.** Disponível em: <http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/banco_objetos_crv/%7B057FD28D-9942-4DEB-80FF-8075943E9C3A%7D_decreto%2044205_2006.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2014.

_____. Lei Delegada n. 180, de 20 de janeiro de 2011. **Dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração pública do poder executivo do estado de minas gerais e dá outras providências.** Diário Oficial de Minas Gerais, Belo Horizonte, v. 20, 2011.

_____. **Do Choque de Gestão à Gestão para a Cidadania** - 10 Anos de Desenvolvimento em Minas Gerais. Belo Horizonte: UFMG, 2013.

_____. **Estrutura Governamental.** Disponível em: <http://www.mg.gov.br/governomg/portal/m/governomg/governo/5799-estrutura-governamental/5794/5040>. Acesso em: 06 out. 2014.

MINTZBERG, Henry. **Managing:** desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** São Paulo: Malheiros, 2008.

MONTESQUIEU, Barão de La Brède e de. **O espírito das leis**. Tradução de Cristina Murachco. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

MOREIRA, Bernardo Leite. **Dicas de feedback:** a ferramenta essencial da liderança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

OLIVEIRA, Beatriz de. **Comprometimento organizacional:** os impactos das percepções de cultura e suporte organizacionais. Dissertação de Mestrado em Psicologia – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2006.

OLIVEIRA, Virgílio César da Silva. **Modelos da Administração pública.** In: Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão. Organizadores: Marcos TanureSanabio, Gilmar José dos Santos, Marcus Vinicius David. Juiz de Fora: Editora. UFJF,2013.

PAES DE PAULA, Ana Paula. **Por uma nova gestão pública:** limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Administração Estratégica.** Brasília: CAPES: UAB, 2011.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da decisão:** as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**.** São Paulo: Makron Books, 1997.

PIRES. Denise Cristina. **Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos**: uma análise da estratégia do governo mineiro no âmbito da Secretaria de Educação. Dissertação do Mestrado em Administração pública - Fundação João Pinheiro, 2009.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Rev. Adm. Pública**, Fev. 2006, vol.40, no.1, p.81-104.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho:** métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**.** São Paulo: LTR, 2010.

PRÉVE, Altamiro Damian; MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Organização, processos e tomada de decisão.** Brasília: CAPES: UAB, 2010.

QUEIROZ. Roberta Graziella Mendes. CKAGNAZAROFF. Ivan Beck. Inovação no setor público: uma análise do Choque de Gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 44(3):679-705, Maio/Jun. 2010.

RIBAS, Andréia Lins; SALIM, Cassiano Ramalho. **Gestão de Pessoas para Concursos.** São Paulo: Alumnus. 2ª edição 2014.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração:** mudanças e perspectivas. Editora Saraiva. São Paulo. 2003.

SANTOS, Washington dos. **Dicionário Jurídico Brasileiro.** Belo Horizonte: Del Rey, 2001.

SANTOS, Angelino Rabelo dos; ODELIUS, Catarina Cecilia. **Percepção de justiça organizacional de sistemas de remuneração em organizações públicas.** *Anais XXIX ENANPAD*, 2005.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas na Administração pública. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, Mar./abr., 2009.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO (SEE). **Manual da Avaliação de Desempenho Individual – ADI dos servidores da Secretaria de Estado de Educação.** Belo Horizonte: SEE-MG, 2004.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SIMON, Herbert A. **Comportamento Administrativo.** Rio de Janeiro: FGV, 1970.

SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SOARES, João Batista. **Choque de Gestão e o Estado de Exceção em Minas Gerais**. Monografia apresentada ao curso de Pós-graduação da Diretoria de Ensino da Universidade Cândido Mendes. Belo Horizonte: 2012.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5ª ed. São Paulo: FGV, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2007.

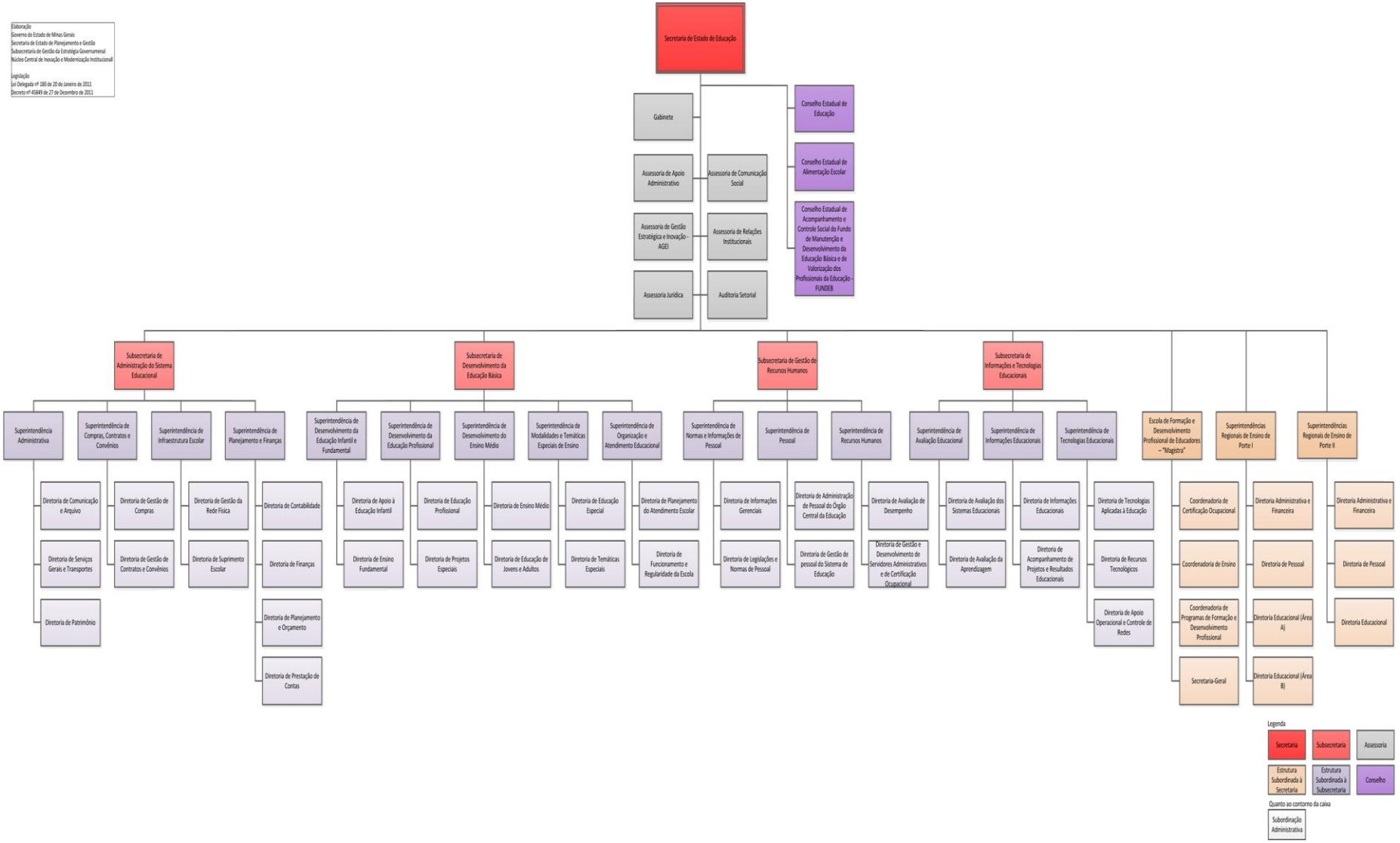
VILHENA, Renata. **Rumo à segunda geração do Choque de Gestão.** In: VILHENA, Renata. et al. (orgs). O Choque de Gestão em Minas Gerais: Políticas da Gestão Pública para o Desenvolvimento. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Gestão de Pessoas, na prática.** São Paulo. Editora Gente, 2006.

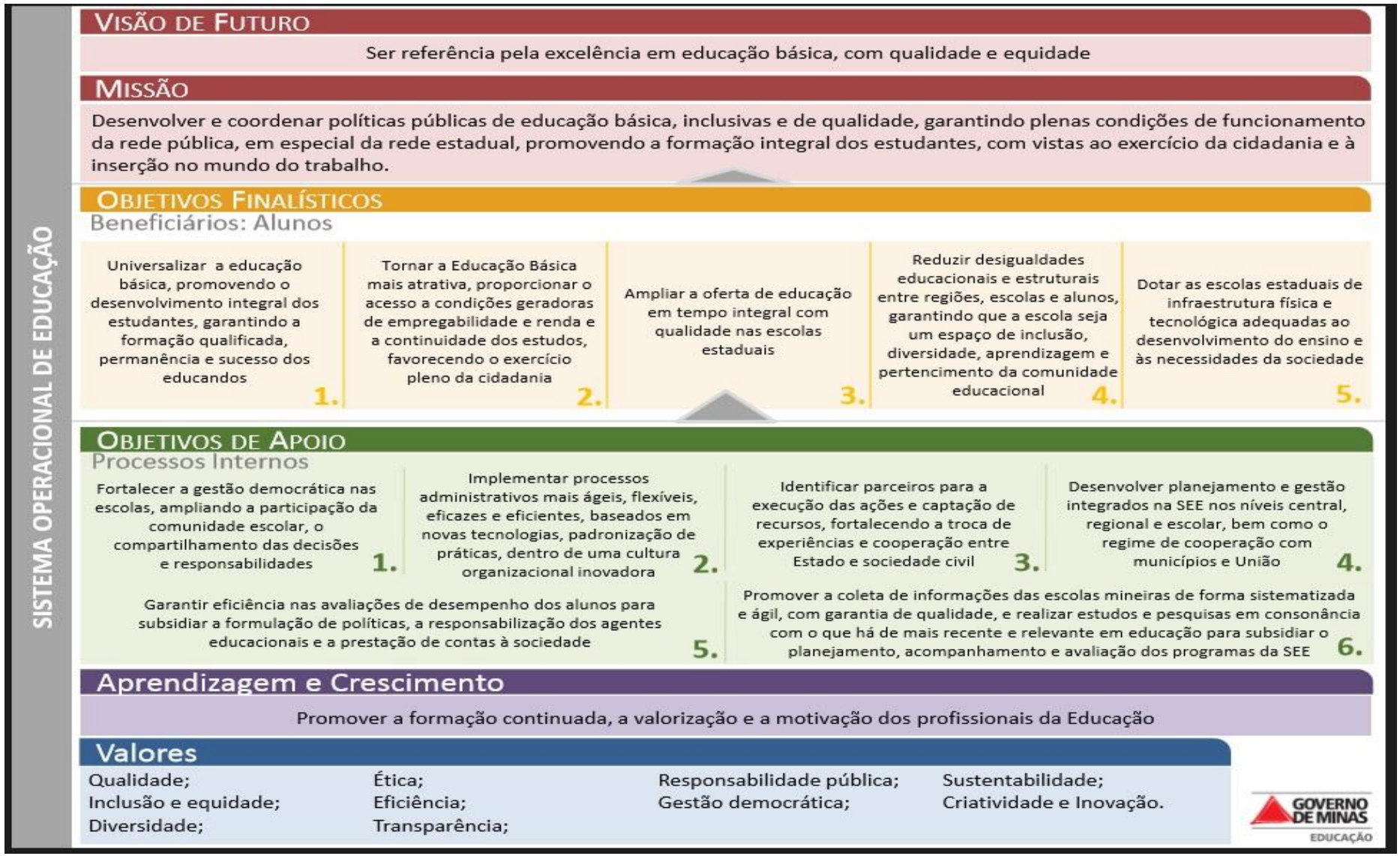
YIN, Robert K. **Estudo de caso.** Porto Alegre: Artmed, 2001.

WAHRLICH, Beatriz Marques de Sousa. Reforma administrativa federal brasileira: passado e presente. **Revista de Administração pública**. V. 8, n. 2, p. 27 a 76, 2012.

ANEXO 1 ORGANOGRAMA DA SEE-MG



ANEXO 2 SISTEMA OPERACIONAL DE EDUCAÇÃO NA SEE-MG



ANEXO 3 RESULTADOS PRELIMINARES DO CENSO ESCOLAR 2014

Número de Alunos Matriculados no Estado de Minas Gerais e no Município de Teófilo Otoni, por dependência Administrativa, por Nível e Modalidade de Ensino																				
Estado / Município	Dependência Administrativa	Matrícula Inicial																		Total Por Dep. Adm.
		Ed. Infantil		Ensino Fundamental		Ensino Médio	EducaçãoProfissional	EJA (presencial)		EJA (semipresencial)		Educação Especial (Alunos de Escolas Especiais, Classes Especiais e Incluídos)								
		Creche	Pré-Escola	Anos Iniciais	Anos Finais		(Nível Técnico)	Fundamental[2]	Médio[2]	Fundamental	Médio	Creche	Pré-Escola	Anos Iniciais	Anos Finais	Médio	Ed. Prof. (Nível Técnico)	EJA Fund[1,2]	EJA Médio[1,2]	
Total MG	Estadual	0	432	399.969	812.313	685.698	17.136	40.705	97.530	35.582	45.772	44	28	11.421	15.334	4.053	58	2.190	377	2.168.642
	Federal	0	141	1.098	1.728	16.553	12.004	302	842	0	0	0	8	17	21	43	18	4	7	32.786
	Municipal	145.387	341.182	816.740	358.257	6.093	2.696	70.625	1.839	5.968	5.919	1.136	3.223	22.727	7.808	31	3	1.829	17	1.791.480
	Privada	104.683	106.046	161.722	124.018	82.925	109.256	1.219	3.256	485	1.723	1.627	2.002	12.889	1.242	371	180	14.706	88	728.438
	Total	250.070	447.801	1.379.529	1.296.316	791.269	141.092	112.851	103.467	42.035	53.414	2.807	5.261	47.054	24.405	4.498	259	18.729	489	4.721.346
Teófilo Otoni	Estadual	0	0	5.047	7.122	5.160	375	809	1.067	413	583	0	0	225	205	26	2	4	9	21.047
	Municipal	234	2.362	4.146	1.981	0	0	262	0	0	0	2	9	128	40	0	0	14	0	9.178
	Privada	1.260	627	956	625	582	1.110	0	0	0	0	23	14	70	3	2	3	147	0	5.422
	Total	1.494	2.989	10.149	9.728	5.742	1.485	1.071	1.067	413	583	25	23	423	248	28	5	165	9	35.647

[1] Inclui os alunos do Ensino Médio Integrado e Ensino Médio Normal/ Magistério

[2] Inclui os alunos da Educação de Jovens e Adultos Integrada à Educação Profissional

Fonte: INEP- Resultados Preliminares do Censo Escolar 2014.

ANEXO 4 MÚSICA: MARIA CANDELÁRIA

Composição: Armando Cavalcanti & Klécius Caldas
Interpretação: Blecaute (1952)

Maria Candelária
É alta funcionária
Saltou de paraquedas
Caiu na letra "O", oh, oh, oh, oh
Começa ao meio-dia
Coitada Maria
Trabalha, trabalha, trabalha de fazer dó
oh, oh, oh, oh
À uma vai ao dentista
Às duas vai ao café
Às três vai à modista
Às quatro assina o ponto e dá no pé
Que grande vigarista que ela é.

Fonte: https://www.youtube.com/watch?v=jxLHve-l5XQ

ANEXO 5 TRECHOS DO FILME: “OS 12 TRABALHOS DE ASTERIX”

Fonte: Parte 1. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=FQPe0aQSitM>. Acesso em: 14 set. 2014. Parte 2. Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=QP9foKGy6kQ> . Acesso em: 14 set. 2014.

APÊNDICE A INSTRUMENTO DE PESQUISA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

Senhor(a) Servidor(a),

Este questionário é parte integrante da pesquisa acadêmica intitulada "Avaliação de Desempenho Individual (ADI) dos Servidores Públicos na Superintendência Regional de Ensino de Teófilo Otoni", desenvolvida em nível de Mestrado Profissional, pela pesquisadora abaixo mencionada, aluna devidamente matriculada no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP), da Universidade Federal de Juiz de Fora.
A investigação intenciona fazer um levantamento de dados junto aos servidores públicos que foram avaliados pela Avaliação de Desempenho Individual (ADI) no período 2004-2013. Destaco, ainda, que os dados coletados serão utilizados somente para o desenvolvimento da pesquisa, com intuito de entender o processo da ADI. Ainda destaco que será preservada a identidade do participante. Esclareço que as manifestações devem ser sinceras e assinaladas no local apropriado, e serão de grande valor para a pesquisa em questão.
Subscrevo-lhe, agradecendo, desde já, a colaboração do (a) servidor (a) para o desenvolvimento desta pesquisa e coloco-me à disposição para eventuais esclarecimentos.

Cordialmente,

Fabiane Pimenta Sampaio
Analista Educacional SRE de Teófilo Otoni
Mestranda do PPGP/UFJF
fsampaio@caed.ufjf.br
(33) 9122.3435

1. Há quanto tempo é servidor público?
( ) Menos de 5 anos ( ) Entre 5 a 10 anos
( ) Mais de 10 a 15 anos ( ) Mais de 15 a 20 anos ( ) Mais de 20 anos

2. Qual a sua maior formação concluída?
( ) Ensino Fundamental ( ) Ensino Médio ( ) Graduação
( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado

3. Quando foi a sua primeira Avaliação de Desempenho Individual (ADI)?
( ) 2004-2005 ( ) 2005-2006 ( ) 2006-2007
( ) 2008 ( ) 2009 ( ) 2010
( ) 2011 ( ) 2012 ( ) 2013

4. Para preencher o Plano de Gestão de Desempenho Individual (PGDI) e acordar com sua chefia sobre suas metas na Avaliação de Desempenho quanto tempo é gasto?
( ) Nunca conversei com a chefia sobre o PGDI.
( ) Preencho sozinho o formulário, depois entrego para a chefia
( ) Menos de uma hora ( ) Entre uma hora e duas
( ) Entre duas e três horas ( ) Mais de três horas.

5. Qual a importância que você atribui ao processo de Avaliação de Desempenho?
( ) Meramente formal, só preenchimento de formulário.
( ) Importante para diagnosticar as falhas dos servidores.
( ) Serve somente para calcular o pagamento do Prêmio de Produtividade.
( ) Importante para oferecer cursos e acompanhamentos aos servidores.

6. A que você atribui o número elevado de notas acima de 90, ou seja. conceito excelente dos servidores desta SRE?
( ) Os servidores prestam um excelente serviço a sociedade.
( ) Há uma supervalorização na atribuição das notas.
( ) Os gestores não sabem avaliar.

7. Qual dessas opções você acredita que seja mais aplicável quando um servidor apresenta desempenho insuficiente?
( ) Punição conforme regras do Estatuto.
( ) Oferecer cursos, capacitação e acompanhamento.

APÊNDICE B INSTRUMENTO DE PESQUISA

( ) Exoneração a bem do serviço público.
( ) Mudar de setor e atribuições.
( ) Prestar aconselhamento para buscar a melhoria do desempenho.

No quadro abaixo marque, em cada linha, a opção que melhor representar seu grau de conhecimento ou concordância sobre as afirmações. Seguindo a seguinte marcação:

1 Discordo (desconheço)
2 Discordo mais que concordo (desconheço parcialmente)
3 Nem concordo e nem discordo
4 Concordo mais que discordo (conheço parcialmente)
5 Concordo (conheço).

	AFIRMAÇÕES	GRAU DE CONHECIMENTO				
		1	2	3	4	5
8	Conheço a missão da SRE de Teófilo Otoni					
9	Conheço a visão da SRE de Teófilo Otoni					
10	Conheço os valores da SRE de Teófilo Otoni					
11	Conheço o Plano de Ação Estratégica (PAR) da SRE de Teófilo Otoni.					
12	Conheço as diretrizes que norteiam a Avaliação de Desempenho.					
13	Conheço a legislação que rege a Avaliação de Desempenho.					
14	A chefia imediata é imparcial durante o processo da Avaliação de Desempenho.					
15	O relacionamento de amizade entre avaliador e avaliado interfere no resultado da Avaliação de Desempenho.					
16	As metas que me foram atribuídas foram discutidas claramente com minha chefia.					
17	A Avaliação de Desempenho é mera formalidade.					
18	A rivalidade entre avaliador e avaliado interfere no resultado da Avaliação de Desempenho.					
19	O principal objetivo da Avaliação de Desempenho é aperfeiçoar o desempenho individual.					
20	A chefia ouve a minha opinião no dia-a-dia do trabalho.					
21	No meu setor, as tomadas de decisão são discutidas com a equipe de trabalho.					
22	Existe política de gestão de pessoas bem definida na SRE de Teófilo Otoni.					
23	As práticas da minha chefia imediata estimulam o meu desenvolvimento profissional.					
24	Sinto-me motivado a participar do processo de Avaliação de Desempenho.					
25	Eu faço de forma adequada uma autoavaliação (colocar as notas para sua chefia validar) no processo de Avaliação de Desempenho.					
26	Os superiores hierárquicos (coordenador, supervisor, diretor) devem ser avaliados por seus subordinados.					
27	No decorrer do período avaliatório, há revisão das metas pactuadas no PDGI.					
28	Eu costumo procurar o setor de Avaliação de Desempenho para receber orientações.					
29	Na equipe em que trabalho há planejamento em conjunto para o alcance das metas.					
30	A Avaliação de Desempenho atende aos interesses do cidadão					
31	A Avaliação de Desempenho tem caráter punitivo.					
32	O servidor(a) amigo(a) da chefia costuma ter notas altas, independente do desempenho.					
33	Rivalidades políticas costumam influenciar a Avaliação de Desempenho.					
34	O(a) servidor(a) com melhor poder aquisitivo costuma ser beneficiado (a) na Avaliação de Desempenho.					
35	Considero que a chefia imediata não tem qualificação para fazer a Avaliação de Desempenho.					

36. Caso queira manifestar sobre outra questão relativa a avaliação de desempenho:

_____

_____

_____

_____