

**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**

**Karine Michel da Silva Barros**

**A utilização dos resultados da avaliação de desempenho dos servidores como  
forma de promover seu desenvolvimento profissional: o caso da Escola  
Estadual Quintino Bocaiuva**

Juiz de Fora

2024

**Karine Michel da Silva Barros**

**A utilização dos resultados da avaliação de desempenho dos servidores como  
forma de promover seu desenvolvimento profissional: o caso da Escola  
Estadual Quintino Bocaiuva**

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

Orientador: Prof. Dr. Wagner Silveira Rezende

Juiz de Fora

2024

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

Barros, Karine Michel da Silva.

A utilização dos resultados da avaliação de desempenho dos servidores como forma de promover seu desenvolvimento profissional: : o caso da Escola Estadual Quintino Bocaiuva / Karine Michel da Silva Barros. -- 2024.

158 p.

Orientador: Wagner Silveira Rezende

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2024.

1. Avaliação de desempenho. 2. Utilização dos resultados. 3. Desenvolvimento profissional. 4. Processo de avaliação. I. Rezende, Wagner Silveira, orient. II. Título.

Karine Michel da Silva Barros

**A utilização dos resultados da avaliação de desempenho dos servidores como forma de promover seu desenvolvimento profissional: o caso da Escola Estadual Quintino Bocaiuva**

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 à obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em 09 de outubro de 2024.

BANCA EXAMINADORA

**Prof(a). Dr(a). Wagner Silveira Rezende** - Orientador

Universidade Federal de Juiz de Fora

**Prof(a). Dr(a). Cassiano Caon Amorim**

Universidade Federal de Juiz de Fora

**Prof(a). Dr(a). Adolfo Ignacio Calderón Flores**

Pontifícia Universidade Católica de Campinas - PUC-Campinas

Juiz de Fora, 18/09/2024.



Documento assinado eletronicamente por **Wagner Silveira Rezende, Professor(a)**, em 31/10/2024, às 10:36, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Adolfo Ignacio Calderón Flores, Usuário Externo**, em 04/11/2024, às 20:42, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf ([www2.ufjf.br/SEI](http://www2.ufjf.br/SEI)) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **1991239** e o código CRC **DFAA4CA9**.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente meu marido L. Hóner e minhas filhas Paula e Eduarda, que participaram de cada etapa deste trabalho, obrigada pelo carinho, paciência e atenção.

Ao meu sobrinho Léo, obrigada por sempre me lembrar que sou capaz.

À minha mãe, que mesmo de longe me ajudou muito, cuidando de mim e das minhas filhas.

Aos meus irmãos que, cada um ao seu jeito, me incentivaram a dar mais este passo em minha vida profissional e pessoal.

Agradeço à Ilza que me salvou várias vezes nos afazeres domésticos quando eu estava me dedicando aos estudos e à pesquisa.

À minha sogra, minha cunhada e minhas sobrinhas Lê, Lá, Ló, Lelê e Lu que me apoiaram nesta caminhada.

Aos colegas e amigos de trabalho, que se dispuseram a participar da pesquisa e aqueles que não participaram diretamente, mas que estavam ao meu lado me incentivando e vibrando a cada etapa concluída.

E, por fim, ao programa Trilhas Educadores e à equipe do CAEd/UFJF, por tornarem o sonho de cursar um mestrado possível. MUITO OBRIGADA!

## RESUMO

A presente dissertação é desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP), do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão buscou analisar o processo de avaliação de desempenho dos servidores da Escola Estadual Quintino Bocaiuva, bem como compreender e discutir a utilização dos dados obtidos neste processo com a finalidade do aprimoramento do desenvolvimento profissional. A pesquisa procurou responder ao questionamento: Como a gestão da Escola Estadual Quintino Bocaiuva pode utilizar os resultados da avaliação de desempenho de seus servidores para promover o desenvolvimento dos profissionais da instituição de ensino? Para responder à questão, a pesquisa objetivou descrever o processo de Avaliação de Desempenho Individual e de Avaliação Especial de Desempenho, ambos da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, os quais são utilizados na escola objeto deste estudo; identificar e analisar, com base em referenciais teóricos, os principais entraves para que os resultados da avaliação de desempenho sejam utilizados de forma a colaborar com o desenvolvimento profissional dos servidores; propor medidas para sanar os problemas identificados no uso dos resultados da avaliação de desempenho. Para o desenvolvimento do caso de gestão foram utilizadas pesquisas bibliográficas, levantamento de dados, análise do cronograma e do processo de avaliação de desempenho dos servidores da escola de estudo, entrevista com a gestora da escola, entrevista coletiva com a comissão de avaliação e grupo focal com servidores avaliados no ano de 2023. Com os resultados obtidos nesta pesquisa, foi possível pontuar os problemas encontrados no processo de avaliação de desempenho, tais como o desconhecimento dos critérios avaliativos, a falta de um trabalho de *feedback* e o ritmo acelerado das demandas escolares e suas constantes mudanças, as quais prejudicam o andamento do processo de avaliação. Desta forma, foi elaborado um Plano de Ação Educacional com enfoque no processo de avaliação, iniciando tal plano com o estudo deste processo e dos critérios avaliativos, passando pela análise e reflexão dos resultados obtidos pelos servidores avaliados, com a consequente elaboração das metas e ações. O plano ainda passa por outras duas etapas, de modo que a primeira avalia a necessidade de ajustes às metas e ações acordadas pelo servidor e a segunda avalia o que de fato foi cumprido por este. Este material será importante na realização da avaliação de cada servidor.

As ações sugeridas no Plano de Ação Educacional visam a utilização do processo de avaliação, bem como dos seus resultados como instrumentos de desenvolvimento profissional dos servidores da escola.

**Palavras-chave:** avaliação de desempenho; utilização dos resultados; desenvolvimento profissional; processo de avaliação.

## **ABSTRACT**

This dissertation is developed within the scope of the Professional Master's Program in Public Education Management and Evaluation (PPGP) of the Center for Public Policies and Education Evaluation, Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The management case aimed to analyze the performance evaluation process of the staff at Quintino Bocaiuva State School, as well as to understand and discuss the use of the data obtained from this process for the purpose of improving professional development. The research sought to answer the question: How can the management of Quintino Bocaiuva State School use the results of staff performance evaluations to promote the professional development of the school's staff? To address this question, the research aimed to describe the Individual Performance Evaluation and Special Performance Evaluation processes, both of which are used by the Minas Gerais State Department of Education at the school under study; identify and analyze, based on theoretical references, the main obstacles that prevent the Performance Evaluation results from being used in a way that contributes to the professional development of the staff; propose measures to repair the problems identified in the use of the Performance Evaluation results. For the development of the management case, bibliographic research, data collection, analysis of the timeline and the Performance Evaluation process of the staff at the study school were used, interview with the school principal, group interview with the evaluation committee, and focus group with staff evaluated in 2023 were conducted. Based on the results of this research, it was possible to identify the issues found in the Performance Evaluation process, such as a lack of understanding of the evaluation criteria, the absence of feedback mechanisms, and the fast pace of school demands and constant changes, which hinder the progress of the evaluation process. As a result, an Educational Action Plan was developed with a focus on the evaluation process, starting with a study of this process and the evaluation criteria, followed by analysis and reflection on the results obtained by the evaluated staff, and the subsequent formulation of goals and actions. The plan consists of two additional stages, the first of which assesses the need for adjustments to the goals and actions agreed upon by the staff member, and the second evaluates what was actually achieved by them. This material will be important for conducting the evaluation of each staff member. The actions suggested in the Educational Action Plan



aim to use the evaluation process and its results as tools for the professional development of the school's staff.

**Keywords:** performance evaluation; use of results; professional development; evaluation process.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	– Diagrama das fases do ciclo de políticas.....	62
Figura 2	– Ciclo avaliação de desempenho.....	71
Figura 3	– Escala de objetividade dos métodos da avaliação.....	75
Figura 4	– Gráfico das publicações de estudos sobre avaliação de desempenho humano no Brasil.....	79
Figura 5	– Gráfico da média das notas obtidas pelos servidores em 2023 nos critérios: Desenvolvimento Profissional, Relacionamento Interpessoal e Compromissos.....	119
Figura 6	– Gráfico da média das notas obtidas pelos servidores em 2023 no critério Habilidades Técnicas e Profissionais.....	121

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	– Medidas adotadas durante o Choque de Gestão.....	24
Quadro 2	– “Territórios” das políticas de gestão, seus distintos setores institucionais.....	27
Quadro 3	– Atribuições do cargo Professor de Educação Básica.....	31
Quadro 4	– Atribuições do cargo Especialista em Educação Básica.....	32
Quadro 5	– Atribuições do cargo Assistente Técnico de Educação Básica.....	32
Quadro 6	– Atribuições do cargo Auxiliar de Serviços de Educação Básica.....	33
Quadro 7	– Promoção da carreira de professor e especialista em educação básica.....	34
Quadro 8	– Promoção da carreira de Assistente técnico e auxiliar de serviços de educação básica.....	35
Quadro 9	– Etapas da avaliação de desempenho dos servidores da SEE/MG...	40
Quadro 10	– Pautas das reuniões pedagógicas periódicas.....	49
Quadro 11	– As fases do ciclo de políticas públicas.....	59
Quadro 12	– Classificação dos métodos de avaliação de desempenho.....	73
Quadro 13	– Distorções que podem ocorrer na avaliação de desempenho.....	76
Quadro 14	– Relação do processo do <i>Data Wise</i> com a avaliação de desempenho de funcionários.....	78
Quadro 15	– Desenvolvimento profissional e aprimoramento do desempenho....	81
Quadro 16	– A avaliação de desempenho docente e sua política de bonificação..	83
Quadro 17	– Características gerais do sistema de avaliação chileno.....	86
Quadro 18	– Síntese da primeira etapa do PAE.....	115
Quadro 19	– Divisão do estudo sobre avaliação de desempenho.....	116
Quadro 20	– Síntese da segunda etapa do PAE.....	118
Quadro 21	– Síntese da terceira etapa do PAE.....	122
Quadro 22	– Metas e ações do PGDI.....	124

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	– Número de alunos por ano de escolaridade em outubro de 2022.....	43
Tabela 2	– Número de funcionários de acordo com a função exercida e forma de provimento - 2022.....	44
Tabela 3	– Número de funcionários de acordo com a função exercida e forma de provimento - 2023.....	45
Tabela 4	– Ausência dos servidores por faltas e licenças.....	51
Tabela 5	– Notas obtidas por servidores da Escola Estadual Quintino Bocaiuva em 2021 e 2022.....	53

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADI	Avaliação de Desempenho Individual
AEB	Analista de Educação Básica
AED	Avaliação Especial de Desempenho
ANE	Analista Educacional
ANE-IE	Analista Educacional - Inspeção Escolar
ASB	Auxiliar de Serviços de Educação Básica
ASE	Assistente de Educação Básica
ATB	Assistente Técnico de Educação Básica
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
DIAD	Diretoria de Avaliação de Desempenho
EEB	Especialista em Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
PAE	Plano de Ação Educacional
PEB	Professor de Educação Básica
PGDI	Plano de Gestão de Desenvolvimento Individual
PPGP	Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública
SAD	Sistema de Avaliação de Desempenho
SEE	Secretaria de Estado de Educação
SEPLAG	Secretaria de Planejamento e Gestão
SISAD	Sistema de Avaliação de Desempenho
SER	Superintendência Regional de Ensino
TDE	Técnico da Educação
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>A IMPLEMENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES NO ESTADO DE MINAS GERAIS.....</b>	<b>20</b>
2.1	CHOQUE DE GESTÃO E A GESTÃO POR DESEMPENHO NO ESTADO DE MINAS GERAIS.....	23
2.2	O PLANO DE CARREIRA E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS.....	30
2.3	A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ESCOLA ESTADUAL QUINTINO BOCAIUVA.....	42
<b>3</b>	<b>ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES PÚBLICOS.....</b>	<b>56</b>
3.1	PERCURSOS TEÓRICOS.....	57
<b>3.1.1</b>	<b>Políticas Públicas e o <i>Accountability</i>.....</b>	<b>58</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Meritocracia no Brasil.....</b>	<b>63</b>
<b>3.1.3</b>	<b>Métodos e Teorias de Avaliação de Desempenho.....</b>	<b>69</b>
<b>3.1.4</b>	<b>Avaliação de Desempenho na Esfera Pública.....</b>	<b>79</b>
3.2	RECURSOS E METODOLOGIAS DE PESQUISA.....	88
3.3	RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA.....	92
<b>3.3.1</b>	<b>Responsabilização nas Políticas Públicas e a Meritocracia.....</b>	<b>93</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Métodos de Avaliação de Desempenho.....</b>	<b>98</b>
<b>3.3.3</b>	<b>Avaliação de Desempenho do Servidor Público.....</b>	<b>103</b>
<b>4</b>	<b>PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: APRIMORAMENTO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....</b>	<b>111</b>
4.1	ESTUDO DOS OBJETIVOS E CRITÉRIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	114
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO....	117
4.3	ELABORAÇÃO DAS METAS E AÇÕES DO PLANO DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL.....	122
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>128</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>133</b>

<b>APÊNDICE A – Roteiro para a entrevista coletiva com a comissão de avaliação de desempenho e com a diretora da escola.....</b>	<b>140</b>
<b>APÊNDICE B – Roteiro para o grupo focal com os servidores avaliados.....</b>	<b>141</b>
<b>ANEXO A – Plano de Gestão de Desenvolvimento Individual (PGDI).....</b>	<b>142</b>
<b>ANEXO B – Instrumento de Avaliação (professor).....</b>	<b>144</b>
<b>ANEXO C – Instrumento de Avaliação (vice-diretor).....</b>	<b>146</b>
<b>ANEXO D – Instrumento de Avaliação (especialista).....</b>	<b>148</b>
<b>ANEXO E – Instrumento de Avaliação (secretaria).....</b>	<b>150</b>
<b>ANEXO F – Instrumento de Avaliação (outras funções).....</b>	<b>152</b>
<b>ANEXO G – Termo de consentimento livre e esclarecido (entrevista com a diretora).....</b>	<b>154</b>
<b>ANEXO H – Termo de consentimento livre e esclarecido (entrevista coletiva).....</b>	<b>155</b>
<b>ANEXO I – Termo de consentimento livre e esclarecido (Grupo Focal).....</b>	<b>156</b>
<b>ANEXO J – Avaliação por competências do gestor escolar.....</b>	<b>157</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As políticas públicas educacionais vêm crescendo e se firmando no papel de se pensar e discutir novas ações de aprimoramento da oferta de uma educação de qualidade. No entanto, sua eficácia deve ser monitorada por meio de uma avaliação criteriosa e contínua. A avaliação das políticas educacionais tem como uma de suas finalidades garantir a transparência na prestação de contas do Estado à sociedade e fornecer ao governo percepções importantes para o desenvolvimento destas políticas e garantir sua efetividade. Vale ressaltar a importância da responsabilização dos resultados das políticas implementadas, colocando os servidores como atores da política, sendo os encarregados pelo desenvolvimento desta.

Neste contexto, avaliar o serviço prestado e analisar o desempenho dos servidores públicos faz parte da política de responsabilização, oportunidade na qual o governo expõe para a seus cidadãos onde e como está empregando os recursos públicos e quais resultados tem alcançado em uma perspectiva macro. Avaliar o desempenho dos servidores tem como objetivo não apenas incentivar a excelência no serviço público, mas também ajudar a identificar áreas que precisam de melhoria e alocar recursos de forma mais eficiente.

A avaliação de desempenho de servidores públicos brasileiros foi introduzida a partir da Emenda Constitucional 19/1998, que alterou a redação do § 1º, do art. 41, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988: “O servidor público estável só perderá o cargo [...] mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa” (Brasil, 1988) e ainda prevê, no § 4º do mesmo art., a avaliação de desempenho “como condição para aquisição da estabilidade [...]” (Brasil, 1988).

Tal norma constitucional possui eficácia limitada, isto é, “depende de edição de norma complementar para produzir efeitos práticos, no caso em tela, há a necessidade de edição de Lei Complementar pelo congresso nacional, o que não ocorreu até a presente data” (Lenza, 2018, p. 239). Não obstante, o Estado de Minas Gerais, em 15 de julho de 2003, por meio da Emenda à Constituição nº 57, alterou o § 3º, do art. 31, da Constituição Estadual, para prever um sistema de avaliação de desempenho para fins de promoção e progressão nas carreiras do Estado (Minas Gerais, 2003). Tal norma foi regulamentada pela Lei Complementar Estadual nº 71, de 30 de julho de 2003.



A avaliação de desempenho dos servidores foi instituída em resposta à gestão por resultados implementada pelo “Choque de Gestão” iniciado em 2002. O “Choque de Gestão” de Minas Gerais visou o equilíbrio das contas dos cofres públicos aplicando políticas públicas que tinham como objetivo reduzir os gastos e melhorar a qualidade dos serviços prestados à população (Vilhena *et al.*, 2006). Dentre estas políticas públicas estava a gestão por resultados, na qual a administração direta e indireta estabeleceu metas a serem alcançadas no âmbito coletivo e individual. Por conseguinte, em 2004, com a Lei Estadual nº 15.293, o Estado estabeleceu o plano de carreira dos servidores da Secretaria de Estado de Educação, o qual utiliza, entre outros critérios, a avaliação de desempenho satisfatória como quesito para a evolução na carreira (Minas Gerais, 2004).

Neste âmbito, conforme já destacado, a avaliação de desempenho foi um dos instrumentos para a implementação do novo, à época, modelo meritocrático da administração e da gestão pública, o qual tem por finalidade valorizar e reconhecer o desempenho eficiente dos servidores. Assim, tal política identifica ações para aprimorar o profissional e alinhar as metas a serem alcançadas (Minas Gerais, 2021).

Assim, avaliar os atores responsáveis pela implementação de políticas públicas educacionais visa definir os pontos a serem melhorados para que se entregue uma educação pública de qualidade. Os atores aqui mencionados são os funcionários da escola, os alunos e a comunidade em que a escola está inserida, portanto, certo é que escutar todos os envolvidos aprimora o desenvolvimento da política em questão.

Apesar de a avaliação de desempenho dos servidores públicos ter surgido com a promulgação da Emenda Constitucional nº 19 de 1998 (Brasil, 1988), ou seja, há quase 30 anos, tal tema ainda pouco analisado e discutido no meio acadêmico (Reynaud, Todescat, 2016),

A avaliação de desempenho dos servidores da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais tem periodicidade anual, oportunidade na qual estes são avaliados por sua chefia imediata e por uma comissão formada por seus pares, ou seja, servidores da mesma instituição do avaliado.

Esta avaliação tem um modelo padrão para todas as escolas estaduais, de modo que os critérios passam pela análise dos membros da comissão, os quais definem as notas a serem atribuídas a cada item.

Desde a instituição da avaliação de desempenho, houve em 2009 uma atualização dos critérios, além disso, a partir do mesmo ano, os servidores das

Superintendências Regionais de Ensino (SREs) e os diretores das escolas passaram a ser avaliados não mais por critérios, mas sim por competências, ou seja, cada servidor, junto à sua chefia imediata, traça as metas a serem alcançadas ao longo do ano e, ao final, passam pela avaliação da comissão. Vale ressaltar que, de acordo com Abate (2015), esta alteração da avaliação por critérios para a avaliação por competências, no caso dos diretores e funcionários das SREs, faz parte de estudos que objetivam a evolução do processo de avaliação, mas tal melhoria ainda não alcançou os servidores que atuam nas escolas, como professores, auxiliares de serviços e auxiliares de secretaria.

Importante destacar que avaliar o sistema educacional é de suma importância para o alcance de uma educação pública de qualidade. A avaliação da educação não passa somente pelas provas internas e externas realizadas pelos alunos, mas abarca também a avaliação dos atores responsáveis pela implementação das políticas públicas educacionais. Assim, pesquisar a melhor forma de se avaliar o servidor público e buscar o método mais eficaz de aplicar os resultados desta avaliação para fortalecer o sistema educacional, tem a tendência de gerar índices a serem desenvolvidos ou modificados, tendo por finalidade se obter sucesso da educação.

Vale destacar que avaliar o desempenho humano não é tarefa simples, pois envolve diversos fatores, como social, econômico e emocional, mas estes obstáculos devem ser vencidos com a escolha de um método de avaliação que chegue o mais próximo possível da quantificação e da qualificação justa do trabalho prestado (Pontes, 2005).

Diante de toda contextualização apresentada, é possível constatar que a avaliação de desempenho dos servidores deve servir para aprimorar, ano a ano, a conduta de todos os profissionais inseridos na cadeia que leva ao ambiente escolar. Portanto, as boas práticas devem ser mantidas, incentivadas e até mesmo utilizadas de base para outros profissionais análogos que não possuem a mesma expertise, de outro lado, as práticas negativas devem ser discutidas e corrigidas da melhor forma para que assim possa ser alcançado o verdadeiro objetivo, qual seja, o desenvolvimento profissional.

O caso de gestão do presente trabalho irá discutir o processo de avaliação de desempenho dos servidores efetivos da Escola Estadual Quintino Bocaiuva, bem como analisar a utilização dos dados obtidos a partir deste. A delimitação de apenas uma escola, ocorre em razão da necessidade de análise precisa dos dados de

diversos servidores e considera o tempo proposto para a realização da especialização *stricto sensu*.

A escola estadual fonte de estudo e pesquisa deste trabalho está situada na periferia da cidade de Governador Valadares, Leste de Minas Gerais. É uma escola de médio porte, ou seja, tem em média 780 alunos matriculados e conta com uma equipe de 39 servidores efetivos e 45 servidores convocados ou contratados. Esta instituição de ensino oferece à comunidade os anos finais do ensino fundamental, do 6º ao 9º ano, e o ensino médio, atendendo nos turnos matutino e vespertino. Vale ressaltar que apenas os servidores efetivos passam pelo processo de avaliação de desempenho.

Para o desenvolvimento deste trabalho se faz necessária a apresentação desta pesquisadora: Sou professora graduada em Licenciatura Plena em Matemática pela Universidade do Vale do Rio Doce, servidora pública do Estado de Minas Gerais desde o ano 2002, lotada na Secretaria de Estado de Educação, ocupante do cargo de Professor de Educação Básica e atualmente exerço as funções do cargo comissionado de secretária de escola.

Atuei como regente de aulas de matemática do Ensino Médio e dos anos finais do Ensino Fundamental no período de 1999 a 2010, momento em que iniciei o trabalho de suporte à secretaria de escola, tendo sido convidada a atuar como secretária de escola em 2015. Dentre as diversas funções exercidas como secretária, uma delas é gerenciar a avaliação de desempenho dos servidores efetivos da escola onde estou lotada. É minha responsabilidade preparar todos os formulários necessários para o processo de avaliação, bem como inserir todos os dados pertinentes no Sistema de Avaliação de Desempenho (SISAD).

O presente estudo se faz pertinente, pois participo do processo de avaliação de desempenho como membro da comissão de avaliação e/ou secretária da comissão desde 2009. Desta forma, trabalhando diretamente com os dados da avaliação de desempenho dos servidores da escola, eu, enquanto pesquisadora, percebo que existem aspectos do processo de avaliação de desempenho que podem ser aprimorados, sob essa perspectiva, nasce o interesse para o desenvolvimento da pesquisa e do estudo de caso. Isso porque, como dito, é notória a necessidade de aperfeiçoamento do processo.

Ao observar as notas inseridas no Sistema de Avaliação de Desempenho (SISAD), fazer as contagens de tempo para fins de avaliação e providenciar os

processos de promoção das carreiras dos servidores efetivos da escola em estudo, observei que não há movimentos de retroinformação das avaliações realizadas, ou seja, não há uma comunicação do processo ou do resultado obtido na avaliação. Nesse sentido, premente destacar que, conforme a literatura, o retorno da nota obtida na avaliação do servidor é importante para o reconhecimento do trabalho exercido e também serve como premissa para traçar novas metas de trabalho a serem alcançadas (Pontes, 2005).

Diante do exposto, como pesquisadora, cheguei à seguinte questão: Como a gestão da Escola Estadual Quintino Bocaiuva pode utilizar os resultados da avaliação de desempenho de seus servidores para promover o desenvolvimento dos profissionais da instituição de ensino?

O objetivo geral do presente trabalho é compreender de que forma a gestão da escola em estudo pode utilizar os resultados das avaliações de desempenho de seus servidores como forma de melhorar o desenvolvimento profissional destes. Para tanto, dividiu-se a dissertação em três capítulos, sendo o primeiro capítulo descritivo, o segundo analítico e o último propositivo.

No intuito de atingir o objetivo geral, foram elaborados os seguintes objetivos específicos: (I) descrever o processo de Avaliação de Desempenho Individual e de Avaliação Especial de Desempenho, ambos da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, os quais são utilizados na escola objeto deste estudo; (II) identificar e analisar, com base em referenciais teóricos, os principais entraves para que os resultados da avaliação de desempenho sejam utilizados de forma a colaborar com o desenvolvimento profissional dos servidores; (III) propor medidas para sanar os problemas identificados no uso dos resultados da avaliação de desempenho.

A fim de se cumprir os objetivos expostos, são abordadas análises bibliográficas de autores como Gault *et al.* (2012), Condé (2012), Cubas (2020), Barbosa (2008), Barbosa (2014), Pontes (2005), Vilhena *et al.* (2006), Abate (2015), Lotta (2002) entre outros.

O presente trabalho constitui-se de três capítulos, de modo que o primeiro é “A implementação da avaliação de desempenho dos servidores no Estado de Minas Gerais”, título o qual apresenta de forma detalhada o caso de gestão com a descrição do Choque de Gestão, que foi uma política de pública estadual cuja implementação foi iniciada em 2003, a qual visou melhorar a eficiência do governo, reduzir os gastos públicos, aumentar a transparência e melhorar a prestação de serviços públicos.

Ainda neste capítulo é apresentada a implementação do plano de carreira e da avaliação de desempenho dos servidores do Estado de Minas Gerais, os quais são desdobramentos do Choque de Gestão e visam identificar áreas de desenvolvimento profissional, aprimorar as práticas laborais do servidor e dos órgãos do governo, além de alinhar metas individuais com metas institucionais, com o fim de promover a eficiência na Administração Pública (Minas Gerais, 2021). A última seção do capítulo apresenta a descrição da escola objeto de estudo e o processo de avaliação de desempenho que nela ocorre.

O segundo capítulo, “Análise da Avaliação de Desempenho dos Servidores Públicos”, aborda referenciais teóricos sobre desempenho destes, incluindo experiências internacionais, além de identificar e analisar os principais entraves para utilização dos resultados da avaliação de desempenho de forma a colaborar com o desenvolvimento profissional dos servidores. O capítulo contempla os termos *responsabilização e meritocracia*, os quais auxiliam na compreensão da importância do processo de avaliação de desempenho.

Além disso, nesta mesma toada, são apresentados métodos e teorias de avaliações de desempenho, com a finalidade de compreender a importância do método utilizado para avaliar. De certo, escolher o melhor método de avaliação tende a proporcionar maior chance de sucesso do processo. A partir do aporte teórico, o capítulo ainda apresenta os recursos, a metodologia de pesquisa, e os seus resultados.

Por fim, o terceiro e último capítulo dedica-se ao “Plano de Ação Educacional: Aprimoramento do Processo de Avaliação de Desempenho”, plano este que possui como estratégia abordar as etapas do processo de avaliação de desempenho como instrumento de desenvolvimento profissional do servidor. O plano ainda ressalta a importância do conhecimento dos critérios de avaliação e a necessidade de implementação de um *feedback* dos resultados obtidos pelos servidores, o qual possa ser utilizado como ponto de partida para o acordo de metas da próxima etapa avaliatória.

## 2 A IMPLEMENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES NO ESTADO DE MINAS GERAIS

A avaliação de desempenho de servidores públicos no Brasil ganhou notoriedade a partir da redemocratização do país. Na década de 1980, o debate político girava em torno das reformas necessárias para a administração pública, incluindo a educação.

O fundamento das reformas foi a suposta necessidade de modernizar o legado ineficiente da administração pública burocrática, tendo como propósito superar formas tradicionais de gestão para garantir maior eficiência e eficácia dos serviços educacionais, implementando uma nova organização dos sistemas. (Zatti; Minhoto, 2019, p. 2)

De acordo com Paes de Paula (2005), com a redemocratização iniciada a partir do fim da ditadura militar, o país buscava reformar o Estado e desenvolver um modelo de gestão pública que fosse mais receptivo às necessidades dos cidadãos, focado no interesse público, com uma eficiência superior na coordenação da economia e dos serviços públicos.

Desta forma, ainda de acordo com a autora, surgiram dois projetos políticos em que se inspiram nas vertentes gerencial e societal:

Ao analisar esse contexto histórico, identificamos dois projetos políticos em desenvolvimento e disputa. Vertente gerencial, que se constituiu no Brasil durante os anos 1990, no governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso. O segundo se encontra em desenvolvimento e tem como principal referencial a vertente societal. Manifesta-se nas experiências alternativas de gestão pública, como os Conselhos Gestores e o Orçamento Participativo, e possui suas raízes no ideário dos herdeiros políticos das mobilizações populares contra a ditadura e pela redemocratização do país [...] (Paes de Paula, 2005, p. 37).

Ou seja, a vertente gerencial é participativa no discurso, mas centralizadora no processo decisório, na organização das instituições políticas e na construção de canais de participação. Enquanto a vertente societal é participativa no âmbito das instituições, enfatizando a importância da elaboração de estruturas e canais que viabilizem a participação popular.

Nesta perspectiva, Borges, Freitas Junior e Oliveira (2008) diferenciam a administração pública da administração privada, nesta última as empresas recebem seus recursos dos clientes e, de outro lado, o setor público é financiado pelos contribuintes. Assim, o setor público passa a se basear em ações que beneficiarão a coletividade, ou seja, que irão suprir as necessidades da sociedade.

Para os autores Oliveira, Saldanha e Ckagnazaroff (2023), “o conteúdo das políticas, o contexto de implementação, o compromisso dos envolvidos, a capacidade institucional e administrativa, e a autonomia e o poder de influência dos implementadores e do público-alvo” (Oliveira; Saldanha; Ckagnazaroff, 2023, p. 142) são fatores determinantes no resultado da política pública implementada.

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, após a promulgação da Emenda Constitucional nº 19 de 1998, passou a prever a implementação da avaliação de desempenho do servidor público e deixou a cargo de cada uma das organizações públicas sua regulamentação e aplicação. Além disso, a mesma emenda passou a condicionar a estabilidade do cargo público de servidor concursado à avaliação de desempenho satisfatória (Brasil, 1988).

Neste contexto, os estados brasileiros iniciaram a implantação da política de avaliação de desempenho dos servidores públicos com modelos que usavam esta como forma de evolução na carreira e, em alguns casos, premiação financeira (Zatti; Minhoto, 2019). Ainda, de acordo com os autores, o estado do Ceará e do Rio Grande do Sul já possuíam legislações vigentes acerca da avaliação de desempenho dos servidores públicos antes dos anos 2000. Entre os anos de 2000 e 2010, entram neste cenário de implementação de avaliação de desempenho os estados de Goiás, Bahia, Pernambuco, Amazonas, Espírito Santo, Minas Gerais, São Paulo e Paraná.

Conforme pesquisa realizada pela autora Silveira (2010), entre 1990 e 2004 os estados do Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Paraná, Piauí e Tocantins publicaram leis e decretos de implementação da avaliação de desempenho dos servidores públicos dos referidos estados. Ainda de acordo com a autora, os estados estabeleceram critérios de avaliação a serem utilizados e estes estavam de acordo com o Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010, que “regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional” (Brasil, 2010).

A legislação acerca da avaliação de desempenho dos servidores do Estado de Minas Gerais foi implementada a partir de um modelo de administração denominado

Choque de Gestão, a norma está em vigor até a presente data. O governo do Estado, seguindo as tendências internacionais, implantou o modelo em 2003 que, de acordo com Vilhena *et al.* (2006), visava o equilíbrio das contas públicas, devido às dificuldades financeiras apresentadas pelo estado.

O Choque de Gestão surge em resposta ao desejo da população de uma administração pública que seja ágil e eficiente, apta a executar políticas e programas governamentais que proporcionem o máximo benefício para a sociedade (Paes de Paula, 2005). Desta forma, a gestão pública passa por reformas ao longo dos anos a fim de responder aos anseios sociais. A autora ainda destaca que os modelos de gestão denominados gerencialismo e gestão social merecem destaque e estudo: o gerencialismo enfatiza a eficiência administrativa<sup>1</sup>, baseando-se em ajustes estruturais; já a gestão social enfatiza a participação social e busca repensar o modelo de desenvolvimento brasileiro, da estrutura do Estado e do paradigma de gestão.

Para Gomes (2008), a busca por maior eficiência na administração pública está presente no Brasil desde os anos 90. Ainda de acordo com o autor, para se alcançar este objetivo são necessárias reformas administrativas nas quais a gestão por resultados venha a ganhar mais espaço na administração pública, com o objetivo de entregar para população um serviço de qualidade.

A gestão por resultados contidos no Choque de Gestão trouxe a instituição da avaliação de desempenho dos servidores que, de acordo com Vilhena *et al.* (2006), visava mensurar de forma objetiva e transparente o trabalho dos funcionários públicos, promovendo a meritocracia e o aprimoramento contínuo dos serviços prestados à população.

Assim, o objetivo do presente capítulo é descrever o processo de avaliação de desempenho da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais que é utilizado na escola objeto deste estudo, a fim de se entender como a Escola Estadual Quintino Bocaiuva pode aprimorar o uso dos resultados da avaliação de desempenho de seus servidores para auxiliar no desenvolvimento profissional destes.

O Choque de Gestão, adotou a gestão por desempenho enquanto ferramenta fundamental para avaliar o trabalho dos servidores públicos. Essa abordagem se

---

<sup>1</sup> Conforme Chiavenato (2020), “eficácia é uma medida normativa do alcance de resultados [...] A eficiência preocupa-se com os meios, com os métodos e procedimentos mais indicados que precisam ser devidamente planejados e organizados a fim de assegurar a otimização da utilização dos recursos disponíveis.” (Chiavenato, 2020, p. 23).



baseia na ideia de que a eficiência e a qualidade dos serviços prestados pelo governo devem ser mensuradas de forma objetiva e constante. Para tanto, foram criados mecanismos de avaliação de desempenho que objetivam identificar os servidores mais produtivos e, ao mesmo tempo, oferecer oportunidades de capacitação e melhoria para aqueles que necessitarem.

A implantação desse sistema de gestão por desempenho no Estado de Minas Gerais não foi isenta de desafios. Se mostrou necessário criar critérios claros de avaliação, promover a capacitação dos gestores e servidores, além de garantir que a avaliação fosse justa e transparente

Na área da educação, a implementação do Choque de Gestão e da gestão por desempenho também trouxe mudanças significativas. A Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais (SEE/MG) desenvolveu um plano de carreira para os servidores da educação, o qual utiliza os resultados obtidos pelos servidores na avaliação de desempenho para a evolução no cargo. Esse plano de carreira condicionado ao bom desempenho nas avaliações tem como objetivo o desenvolvimento dos profissionais da educação.

Além disso, a avaliação de desempenho na SEE/MG tem como objetivo identificar áreas que precisariam de investimento em capacitação e treinamento, de modo a possibilitar que os profissionais da educação se atualizem e aprimorem suas habilidades, refletindo diretamente na qualidade do ensino oferecido às crianças e jovens do estado.

O Choque de Gestão e a implementação da avaliação de desempenho dos servidores no Estado de Minas Gerais foram desenvolvidas com a finalidade de tornar a administração estadual mais eficiente e transparente, ao mesmo tempo em que promovem a qualidade dos serviços públicos.

## 2.1 CHOQUE DE GESTÃO E A GESTÃO POR DESEMPENHO NO ESTADO DE MINAS GERAIS

O Choque de Gestão em Minas Gerais foi uma iniciativa de reforma administrativa e econômica implementada pelo governo estadual entre 2003 e 2010, liderada pelo então governador Aécio Neves com o propósito de melhorar a eficiência do governo, reduzir gastos públicos, aumentar a transparência e aprimorar a prestação de serviços públicos através de medidas como a reestruturação de órgãos,

a busca por parcerias público-privadas e a modernização da gestão pública. Em suma, “O choque de gestão é um conjunto integrado de políticas de gestão pública orientado para o desenvolvimento” (Vilhena *et al.*, 2006, p. 21).

Para Borges, Freitas Junior e Oliveira (2008), o Choque de Gestão implementado no Estado de Minas Gerais é um exemplo de política pública gerencialista. Ainda para os autores:

O Choque de Gestão pode ser caracterizado como estratégia, na medida em que se constitui como um conjunto integrado de políticas e ações de gestão pública, orientadas para o desenvolvimento e estabelecidas em um horizonte de planejamento de curto, médio e longo prazo. (Borges; Freitas Junior; Oliveira, 2008, p. 92)

Para atingir os objetivos propostos pelo Choque de Gestão, o Governo de Minas Gerais optou por modernizar sua administração para melhor executar seus planos a curto e longo prazo, alinhando suas práticas de gestão com o setor privado. As áreas mais impactadas por essa mudança foram: gestão de pessoas, gestão por resultados e gestão financeira (Brulon; Vieira; Darbilly, 2013).

Ainda sobre os objetivos do programa em estudo, de acordo com os autores Oliveira, Saldanha e Ckagnazaroff (2023), este visava a promoção de mudanças significativas na gestão pública do estado, envolvendo uma série de ações para modernizar a administração, aumentar a eficiência e a transparência, além de buscar a sustentabilidade fiscal. O Quadro 1 apresenta algumas medidas adotadas pelo governo durante o Choque de Gestão:

Quadro 1 – Medidas adotadas durante o Choque de Gestão

Profissionalização da gestão	Buscou-se profissionalizar a gestão pública, trazendo técnicas de gestão do setor privado para o setor público.
Redução de despesas	Foram implementadas medidas para reduzir gastos e aumentar a eficiência na utilização dos recursos públicos.
Avaliação de desempenho	Introdução de instrumentos de avaliação de desempenho, para monitorar e melhorar a performance dos servidores públicos.
Modernização da gestão de pessoas	Implementação de políticas voltadas para o desenvolvimento e modernização da gestão de pessoas, como a Certificação Ocupacional.
Alinhamento estratégico	Buscou-se alinhar as metas das organizações públicas com a política de gestão de pessoas e incentivos, visando uma maior eficácia na entrega de serviços públicos.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Oliveira; Saldanha; Ckagnazaroff (2023).

Apesar de ser conhecido apenas como Choque de Gestão, a reforma administrativa passou por três gerações: “Choque de Gestão”, “Estado para Resultados” e a “Gestão para a Cidadania”. Uma das primeiras medidas adotadas pela primeira geração foi a criação de um órgão responsável pela implementação, avaliação e reestruturação do projeto: a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG). Esta ação promoveu a unificação do comando do orçamento público do Estado, permitindo uma visão integrada das necessidades governamentais (Vilhena *et al.*, 2006, p. 17).

Esta primeira geração do programa, vigorou entre 2003 e 2006 e objetivava entender e encontrar respostas para o problema econômico em que o Estado se encontrava. Para tanto, criou-se um conjunto de políticas que tinham como objetivo a otimização de processos, passando por uma modernização de sistemas, tendo por finalidade uma reestruturação da organização do Estado de Minas Gerais.

A segunda geração iniciou-se em 2007 e perdurou até 2010, esta foi denominada “Estado para Resultados”. Para esta etapa, o Governo do Estado deu continuidade às políticas já implementadas e criou políticas em busca dos resultados traçando novas metas para tanto. Nesta fase foi criado o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado, aprovado como um plano estratégico para o direcionamento das ações do governo. De acordo com Marques *et al.* (2009) esta geração teve a finalidade consolidar uma cultura de Estado para Resultados em Minas Gerais, um Estado capaz de implementar as políticas governamentais de maneira eficiente, garantindo uma conexão sólida entre os gastos públicos e os resultados desejados.

Na gestão por resultados, gerada em razão da segunda fase do programa, o Acordo por Resultados merece destaque. Tal acordo podia ser definido como um “instrumento de pactuação de resultados mediante negociação entre dirigentes de órgãos e entidades do Poder Executivo, bem como dos gerentes das unidades administrativas e autoridades que sobre eles tenham poder hierárquico ou de supervisão” (Duarte *et al.*, 2006, p. 98). Nessa perspectiva, uma das medidas tomadas foi o alinhamento entre as metas a serem alcançadas em cada setor de trabalho com a avaliação do desempenho individual, com os órgãos e as entidades públicas.

A gestão de pessoas aplicada pelo governo de Minas Gerais transcende sua natureza puramente operacional, que anteriormente se concentrava principalmente em atividades como contratações, pagamentos, concessões de benefícios e

demissões de servidores, passando a adotar uma perspectiva mais estratégica, com o propósito de alcançar os resultados governamentais desejados e atender às expectativas da sociedade (Pereira, 2021).

A terceira geração, iniciada em 2011 e finalizada em 2014, foi denominada Gestão para a Cidadania. Nesta geração o governo buscou a transparência de seus projetos e a participação popular na continuidade das políticas já implementadas.

Em todas as três gerações do Choque de Gestão, as políticas estão embasadas em três dimensões, como aponta Vilhena *et al.*:

a) na perspectiva macrogovernamental (sic), cuja unidade de aplicação é o governo como um todo; b) na perspectiva institucional, cuja unidade de aplicação são organizações governamentais; e c) na perspectiva individual, cuja unidade de aplicação é o servidor (Vilhena *et al.*, 2006, p. 21).

Estas três dimensões se relacionam a distintas categorias de agregação de valor público: a) resultado, que envolve planos governamentais, estratégias organizacionais, pactuações de resultados, metas individuais entre outros; b) processos, que está ligado à logística, capacitação de servidores, gestão da qualidade entre outros e; c) recurso, que envolve redução de gastos, dimensionamento da força de trabalho entre outros (Vilhena *et al.*, 2006).

Na perspectiva macro governamental, o governo trabalha com o planejamento, com os serviços administrativos e com o controle da implementação do programa, garantindo sua transparência.

Na perspectiva institucional, as organizações trabalham a modernização dos planejamentos estratégicos e são responsáveis pela gestão da qualidade, do atendimento e da organização governamental. Dessa maneira, esta perspectiva tem a responsabilidade da gestão fiscal, trazendo eficiência e redução de despesas.

Na perspectiva individual estão os recursos humanos e os resultados que são apurados sob forma de avaliação de desempenho. O governo investe em capacitação, gestão de cargos, assistência ao servidor e disponibilização de recursos para políticas de reajustes salariais e previdência do servidor.

A seguir, no Quadro 2 está a representação visual que fornece um panorama resumido sobre a adaptação das estratégias administrativas do Choque de Gestão em sua segunda geração. Essas estratégias são abordadas nas três perspectivas distintas e abrangem os setores institucionais associados a cada uma delas.

Quadro 2: “Territórios” das políticas de gestão, seus distintos setores institucionais

PERSPECTIVAS		Planejamento	Modernização	Recursos Humanos
		Macro governamental	DA APLICAÇÃO Organizacional/ Institucional	Individual/Grupal
D A A G R E G A Ç A O D E V A L O R P Ú B L I C O	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 <i>accountability</i> e luta contra corrupção	Gestão de 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 e carreiras  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

**Gestão Fiscal**

Fonte: Adaptado de Vilhena *et al.*, 2006, p. 23.

O trabalho conjunto, integrando as perspectivas das políticas de gestão, é essencial para alcançar resultados de desenvolvimento. Isso inclui práticas

inovadoras, alinhamento das perspectivas e promoção de capacitação. A gestão de quadros e salários também deve ser alinhada com metas organizacionais e fiscais.

Vencida a primeira fase do Choque de Gestão, o governo focou na gestão por desempenho, a qual responsabiliza todos os servidores públicos a alcançar metas propostas. “O grande desafio imposto aos programas de reforma da segunda geração é a questão do desenvolvimento. O que significa explorar algumas dimensões esquecidas nos modelos de gestão pública contemporâneos.” (Duarte *et al.*, 2006, p. 95). O governo passa a focar seu trabalho em resultados e para alcançá-los trabalha com um acordo de resultados.

O acordo de resultados no Choque de Gestão tem os seguintes objetivos:

- fixar metas de desempenho específicas para órgãos e entidades, compatibilizando a atividade desenvolvida com as políticas públicas e os programas governamentais;
- aumentar a oferta e melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade;
- aperfeiçoar o acompanhamento e o controle de resultados da gestão pública, mediante instrumento caracterizado pela consensualidade, objetividade, responsabilidade e transparência;
- dar transparência às ações dos órgãos públicos e facilitar o controle social sobre a atividade administrativa, mediante a divulgação, por meio eletrônico, dos termos de cada acordo e de seus resultados;
- racionalizar os gastos com custeio administrativo de forma a possibilitar maior destinação de recursos às atividades finalísticas do órgão ou entidade;
- estimular e valorizar servidores por meio da implantação de programas de capacitação, da valorização e profissionalização;
- estimular o desenvolvimento e a instituição de sistemas de avaliação de desempenho individual dos servidores (Duarte *et al.*, 2006, p. 98-99).

Os acordos de resultados puderam ser celebrados por adesão ou por indução, de modo que cada órgão ou entidade passa pelos processos de formulação, negociação e avaliação dos acordos. O processo de formulação se iniciava com a definição de resultados a serem alcançados e estes deviam ser definidos de forma a serem mensurados o mais objetivamente possível. Este processo passava por três etapas de construção: a) da Cadeia de Valor, b) do Quadro de Indicadores e Metas e; c) do Plano de Ação (Duarte *et al.*, 2006).

Após a formulação, o acordo de resultados passava pela negociação e, depois de aprovado, era acompanhado por uma comissão específica que tinha como objetivo avaliar as metas alcançadas, recomendar, com justificativa, alterações no acordo

formulado e recomendar, também com justificativa, a revisão, a renovação, ou até mesmo a rescisão do acordo.

Como a política de Choque de Gestão tinha como base acordos de resultados, esta passou a ser também conhecida como a gestão por desempenho, na qual as ações dos órgãos e entidades estavam em constante avaliação e prestação de contas. Avaliar metas em serviço público é também avaliar o servidor público. Assim, com a implementação do Choque de Gestão em Minas Gerais, surge a avaliação de desempenho do servidor público, uma política pública de prestação de contas à sociedade acerca do serviço prestado.

A Avaliação de Desempenho Individual (ADI) foi implementada em 61 órgãos e entidades, os quais possuem diferentes estruturas, finalidades e necessidades, tendo alcançado aproximadamente 100 mil servidores do Poder Executivo Estadual em seu período inicial (Silva *et al.*, 2006). A execução da ADI foi dividida em duas fases: a primeira teve como objetivo a informação e foi feita com a capacitação de agentes do processo, com ampla divulgação, estudo e adaptação de metodologias e procedimentos a serem utilizados; a segunda etapa se deu com o acompanhamento da ADI junto aos órgãos e entidades, momento em que foram realizadas visitas técnicas da junta especializada com o objetivo de orientar e fornecer subsídios para a implementação efetiva do processo.

Para Silva *et al.* (2006), a avaliação de desempenho é um instrumento para acompanhamento do desempenho do servidor, sempre observando suas atribuições e responsabilidades. A avaliação de desempenho permite apurar a aptidão e a capacidade para o desempenho do cargo ocupado, sendo o maior objetivo melhorar o desempenho dos servidores, contribuindo para constituir um Estado com uma prestação de serviços de qualidade a todos os cidadãos.

A realização de uma política abrangente como a da Avaliação de Desempenho Individual encontra facilitadores e dificultadores do processo. Como facilitadores a política teve a confecção e distribuição de materiais didáticos acerca do processo a ser realizado, o contato direto com os órgãos e entidades por meio de visitas técnicas e a capacitação pelo sítio eletrônico da SEPLAG. Dos pontos dificultadores para a implementação dessa política, de acordo com Vilhena *et al.* (2006), dois destes merecem destaque: (I) a avaliação no âmbito público ainda se encontrava em estágio inicial e (II) a avaliação ser utilizada para fins de demissão dos servidores públicos, causando uma rejeição à política.

Outra questão importante, ainda segundo a autora, é a falta de credibilidade no processo de avaliação, pois já havia na história do serviço público mineiro outros momentos frustrados de implementação de avaliações de desempenho.

Diante de todo o contexto apresentado acerca da criação, objetivos e planos de desenvolvimento do Choque de Gestão, merece maior atenção a instituição do plano de carreiras e a implementação da avaliação de desempenho na SEE/MG.

## 2.2 O PLANO DE CARREIRA E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS

O plano de carreiras dos profissionais da educação básica do Estado de Minas Gerais foi instituído pela Lei Estadual nº 15.293, de 05 de agosto de 2004. Após a implementação do Choque de Gestão, um dos entraves encontrados pelo estado para a implementação da avaliação de desempenho dos servidores foi a falta de um plano de carreira que valorizasse a meritocracia. Até a publicação da referida lei, não havia um plano de evolução da carreira dos profissionais da educação que apenas recebiam adicionais por tempo de serviço, chamados biênios e quinquênios.

As carreiras dos profissionais de educação básica do Poder Executivo de Minas Gerais são: Professor de Educação Básica (PEB), Especialista em Educação Básica (EEB), Analista de Educação (AEB), Assistente Técnico de Educação Básica (ATB), Técnico da Educação (TDE), Analista Educacional (ANE), Assistente de Educação (ASE) e Auxiliar de Serviços de Educação Básica (ASB).

Destas carreiras, são lotados nas escolas estaduais os ocupantes dos cargos de Professor de Educação Básica (PEB), Especialista em Educação Básica (EEB), Assistente Técnico de Educação Básica (ATB) e Auxiliar de Serviços de Educação Básica (ASB).

A estruturação do plano das carreiras dos Profissionais da Educação Básica tem como objetivos: a valorização do profissional, a humanização da educação pública, o atendimento aos planos de desenvolvimento pedagógico e institucional. Nesse cenário, a Avaliação de Desempenho Individual tornou-se requisito para a evolução na carreira por meio da promoção e da progressão, isto visando valorizar o desenvolvimento profissional (Minas Gerais, 2004).

Como o objeto de pesquisa desse trabalho é uma escola estadual, será apresentado aqui o que se refere às carreiras com exercício em escolas. Após



aprovação, homologação e nomeação em concurso público, tomam posse e exercício em escolas estaduais as carreiras de PEB, EEB, ATB e ASB.

As atribuições dos cargos efetivos de estudo deste trabalho seguem no Quadro 3, no Quadro 4, no Quadro 5 e no Quadro 6, de acordo com o anexo II, que se refere ao artigo 6º, da Lei Estadual nº 15.293, de 5 de agosto de 2004.

Quadro 3 – Atribuições do cargo Professor de Educação Básica

Professor de Educação Básica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• exercer a docência na educação básica, em unidade escolar, responsabilizando-se pela regência de turmas ou por aulas, pela orientação de aprendizagem na educação de jovens e adultos, pela substituição eventual de docente, pelo ensino do uso da biblioteca, pela docência em laboratório de ensino, em sala de recursos didáticos e em oficina pedagógica, por atividades artísticas de conjunto e acompanhamento musical nos conservatórios estaduais de música e pela recuperação de aluno com deficiência de aprendizagem;</li> <li>• participar do processo que envolve planejamento, elaboração, execução, controle e avaliação do projeto político-pedagógico e do plano de desenvolvimento pedagógico e institucional da escola;</li> <li>• participar da elaboração do calendário escolar;</li> <li>• exercer atividade de coordenação pedagógica de área de conhecimento específico, nos termos do regulamento;</li> <li>• atuar na elaboração e na implementação de projetos educativos ou, como docente, em projeto de formação continuada de educadores, na forma do regulamento;</li> <li>• participar da elaboração e da implementação de projetos e atividades de articulação e integração da escola com as famílias dos educandos e com a comunidade escolar;</li> <li>• participar de cursos, atividades e programas de capacitação profissional, quando convocado ou convidado;</li> <li>• acompanhar e avaliar sistematicamente seus alunos durante o processo de ensino-aprendizagem;</li> <li>• realizar avaliações periódicas dos cursos ministrados e das atividades realizadas;</li> <li>• promover e participar de atividades complementares ao processo da sua formação profissional;</li> <li>• exercer outras atribuições integrantes do plano de desenvolvimento pedagógico e institucional da escola, previstas no regulamento desta Lei e no regimento escolar.</li> </ul>
------------------------------	--

Fonte: Minas Gerais, 2004.

Para o ingresso no serviço público como Professor de Educação Básica (PEB), o profissional deve comprovar formação em curso superior de licenciatura plena conforme o conteúdo ou função a ser desempenhada. O Professor de Educação Básica (PEB) pode exercer as seguintes funções: regente de aulas ou regente de turma.

Quadro 4 – Atribuições do cargo Especialista em Educação Básica

Especialista em Educação Básica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• exercer em unidade escolar a supervisão do processo didático como elemento articulador no planejamento, no acompanhamento, no controle e na avaliação das atividades pedagógicas, conforme o plano de desenvolvimento pedagógico e institucional da unidade escolar;</li> <li>• atuar como elemento articulador das relações interpessoais internas e externas da escola que envolvam os profissionais, os alunos e seus pais e a comunidade;</li> <li>• planejar, executar e coordenar cursos, atividades e programas internos de capacitação profissional e treinamento em serviço;</li> <li>• participar da elaboração do calendário escolar;</li> <li>• participar das atividades do Conselho de Classe ou coordená-las;</li> <li>• exercer, em trabalho individual ou em grupo, a orientação, o aconselhamento e o encaminhamento de alunos em sua formação geral e na sondagem de suas aptidões específicas;</li> <li>• atuar como elemento articulador das relações internas na escola e externas com as famílias dos alunos, comunidade e entidades de apoio psicopedagógicos e como ordenador das influências que incidam sobre a formação do educando;</li> <li>• exercer atividades de apoio à docência;</li> <li>• exercer outras atividades integrantes do plano de desenvolvimento pedagógico e institucional da escola, previstas no regulamento desta Lei e no regimento escolar.</li> </ul>
---------------------------------	---

Fonte: Minas Gerais, 2004.

Os cargos descritos nos Quadros 3 e 4 referem-se às funções de magistério, já os Quadros 5 e 6 dizem respeito às carreiras administrativas que compõem a equipe profissional que atua nas escolas estaduais de Minas Gerais.

Quadro 5 – Atribuições do cargo Assistente Técnico de Educação Básica

Assistente Técnico de Educação Básica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• exercer atividade profissional no campo da educação, em unidade escolar, no órgão central e nas Superintendências Regionais de Ensino da SEE, na Fundação Helena Antipoff, na Fundação Educacional Caio Martins e no Conselho Estadual de Educação;</li> <li>• organizar e manter atualizados registros funcionais individuais de servidores;</li> <li>• realizar trabalhos de digitação e mecanografia;</li> <li>• interpretar e aplicar normas relacionadas à administração de pessoal, material, patrimônio e serviços gerais;</li> <li>• redigir ofícios, exposições de motivos, relatórios, atas e outros expedientes;</li> <li>• executar tarefas específicas de preparação de pagamento de pessoal;</li> <li>• preparar certidões, atestados, informações e outros documentos pertencentes à sua área de atuação;</li> <li>• exercer outras atividades compatíveis com a natureza do cargo, previstas na regulamentação aplicável e de acordo com a política pública educacional.</li> </ul>
---------------------------------------	--

Fonte: Minas Gerais, 2004.

Quadro 6 – Atribuições do cargo Auxiliar de Serviços de Educação Básica

Auxiliar de Serviços de Educação Básica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• exercer atividade no campo da zeladoria em unidade escolar;</li> <li>• realizar trabalhos de limpeza e conservação de locais e de utensílios sob sua guarda, zelando pela ordem e pela higiene em seu setor de trabalho;</li> <li>• realizar trabalhos de movimentação de móveis, utensílios, aparelhos, correspondência e de documentos diversos;</li> <li>• relacionar, orçar e requisitar materiais e instrumentos necessários à execução de seu trabalho;</li> <li>• preparar e distribuir alimentos, mantendo limpo e em ordem o local, zelando pela adequada utilização e guarda de utensílios e gêneros alimentícios;</li> <li>• realizar pequenos reparos de alvenaria, marcenaria, pintura, eletricidade, instalações hidráulicas e de móveis e utensílios;</li> <li>• executar serviços simples de jardinagem e agropecuária e atividades afins;</li> <li>• dirigir veículos de passageiros e carga;</li> <li>• manter veículos e máquinas em condição de conservação e funcionamento, providenciando conserto, abastecimento, lubrificação e limpeza, e efetuar pequenos reparos mecânicos;</li> <li>• realizar trabalhos de protocolização, preparo, seleção, classificação, registro, coleção e arquivamento de processos, documentos e fichas;</li> <li>• efetuar levantamentos, anotações, cálculos e registros simples de natureza contábil;</li> <li>• examinar processos e expedientes avulsos, redigir informações de rotina e atender partes;</li> <li>• efetuar controle de estocagem, transporte e abastecimento de material;</li> <li>• operar PABX, efetuando ligações internas e externas, locais, interurbanas e internacionais;</li> <li>• identificar defeitos nos aparelhos, providenciando os reparos necessários;</li> <li>• executar outras atividades compatíveis com a natureza do cargo previstas em regulamento.</li> </ul>
---	--

Fonte: Minas Gerais, 2004.

As atribuições das carreiras dos profissionais da educação básica são observadas para a realização da avaliação de desempenho, a qual é requisito para a evolução na carreira do servidor.

O ingresso do servidor público em uma carreira da educação básica se dará por aprovação em concurso público realizado através de provas ou de provas e títulos. Todo servidor recém lotado na Secretaria de Estado de Educação tem sua carreira iniciada no primeiro grau do nível de escolaridade exigida para o seu ingresso. A evolução da carreira dos profissionais de educação se dá por progressão e promoção.

A progressão é a mudança do grau que o servidor se encontra para outro subsequente no mesmo nível da carreira que ocupa. Progressão da carreira é tecnicamente automática e concedida pela Secretaria de Educação a todo servidor em efetivo exercício que comprovar simultaneamente o interstício de dois anos de

efetivo exercício no mesmo grau e duas avaliações de desempenho satisfatórias desde a sua progressão anterior (Minas Gerais, 2004).

Estas progressões ocorrem de forma horizontal e se inicia no grau “A” até o limite do grau “P” para todas as carreiras do profissional de educação básica.

A promoção é a mudança de nível que o servidor se encontra para o nível imediatamente superior da carreira que ocupa. A promoção da carreira ocorre por requerimento do servidor e, para tanto, o servidor em efetivo exercício deve cumprir simultaneamente o interstício de cinco anos de efetivo exercício, ter recebido cinco avaliações de desempenho satisfatórias desde a sua última promoção e comprovar a escolaridade mínima para o nível subsequente.

Para a concessão de promoção e progressão na carreira, os períodos de licença para tratamento de saúde que ultrapassarem o limite de 90 dias suspenderão a contagem do interstício de tempo de serviço, voltando este a ser contado quando do retorno do servidor ao trabalho.

Os quadros a seguir apresentam os requisitos de escolaridade para a promoção na carreira de cada um dos cargos.

Quadro 7 – Promoção da carreira de professor e especialista em educação básica

Professor de Educação Básica		Especialista em Educação Básica	
Escolaridade	Nível	Escolaridade	Nível
Licenciatura Plena	I	Superior, com licenciatura ou especialização em Pedagogia	I
Especialização	II	Superior, com licenciatura em Pedagogia ou graduação específica com especialização em Pedagogia, acumulado com curso de pós-graduação <i>lato sensu</i> , na forma do regulamento	II
Certificação	III	Superior, com licenciatura em Pedagogia ou graduação específica com especialização em Pedagogia, acumulado com mestrado	III
Mestrado	IV	Superior, com licenciatura em Pedagogia ou graduação específica com especialização em Pedagogia, acumulado com doutorado	IV
Doutorado	V		

Fonte: Minas Gerais, 2016.

Note-se que em ambas as carreiras, quando do ingresso no serviço público, o servidor deve comprovar escolaridade mínima exigida para a respectiva carreira, iniciando sempre no nível I.

No entanto, quando das promoções para os próximos níveis, cada carreira exige formações específicas. Importante ressaltar que o Professor de Educação Básica possui um nível a mais que o Especialista em Educação Básica, isto é, para o primeiro existem os níveis I, II, III, IV e V, já para o segundo cargo em comento são apenas os níveis I, II, III e IV.

Quadro 8 – Promoção da carreira de Assistente técnico e auxiliar de serviços de educação básica

Assistente Técnico de Educação Básica		Auxiliar de Serviços de Educação Básica	
Escolaridade	Nível	Escolaridade	Nível
Ensino médio técnico	I	4ª série do ensino fundamental	I
Ensino médio técnico acumulado com uma certificação	II	Ensino fundamental	II
Ensino médio técnico acumulado com duas certificações	III	Ensino médio	III
Ensino superior	IV		
Pós-graduação <i>lato-sensu</i>	V		
Pós-graduação <i>stricto-sensu</i>	VI		

Fonte: Minas Gerais, 2016.

Assim como ocorre a diferenciação de níveis entre as carreiras de magistério, as funções administrativas também têm promoções distintas, de modo que o Assistente Técnico de Educação Básica possui os níveis I, II, III, IV, V, VI, enquanto o Auxiliar de Serviços de Educação Básica apresenta tão somente os níveis I, II e III.

De acordo com os quadros 7 e 8, as carreiras de PEB e ATB, possuem como exigência para mudança de nível uma certificação, a qual até o momento da defesa deste trabalho não foi regulamentada, sendo substituída pela comprovação do interstício de cinco anos de efetivo exercício no mesmo nível da carreira adicionado a cinco avaliações de desempenho satisfatórias para a concessão da promoção.

Em todas as carreiras, para a obtenção de promoção, o servidor deve comprovar uma escolaridade superior à que ele se encontra. O objetivo desse plano de carreira é fomentar o desenvolvimento do servidor, incentivando o estudo e a busca por capacitação e qualificação. Para que ocorra a evolução da carreira do servidor, seja por promoção ou por progressão, é necessário comprovar resultados satisfatórios na avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho dos Servidores do Estado de Minas Gerais foi instituída pela Lei Complementar Estadual nº 71/2003 e regulamentada pelo Decreto

Estadual nº 44.559/2007 e pela Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 7.110/2009, que foi alterada pela Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 10.416/2021. A Lei Complementar em comento, além de instituir a avaliação de desempenho, também disciplina a perda do cargo por insuficiência de desempenho do servidor. A lei prevê, em seu artigo 8º, que altera o artigo 249 da Lei Estadual nº 869/1952, que 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).

O Decreto Estadual nº 44.559/2007 regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual do servidor Efetivo do Estado de Minas Gerais. Nele é definido que a avaliação tem a periodicidade anual, iniciando no primeiro dia de cada ano e se findando no dia 31 de dezembro do mesmo ano. O artigo 2º do decreto apresenta os objetivos da ADI: valorizar e reconhecer o desempenho do servidor; identificar ações para o seu desenvolvimento profissional; aprimorar o desempenho do servidor e dos órgãos do Poder Executivo Estadual, implementando o princípio da eficiência na Administração Pública; ser instrumento de alinhamento de metas individuais com metas institucionais (Minas Gerais, 2007).

Ainda no Decreto Estadual nº 44.559/2007 encontra-se a descrição dos elementos que constituem a avaliação de desempenho, que são: o Plano de Gestão de Desenvolvimento Individual (PGDI) e o Termo de Avaliação, conforme os Anexos A, B, C, D, E e F deste trabalho. De acordo com este decreto, o PGDI deve ser preenchido pela chefia imediata juntamente com o servidor, com o objetivo de acompanhar o desenvolvimento do trabalho do funcionário. Todavia, o Termo de Avaliação deve ser preenchido pela comissão de avaliação juntamente com a chefe imediata, a qual preside essa. Para avaliar, a equipe pode realizar entrevista com o servidor antes da atribuição de suas notas.

Vale ressaltar que a citada entrevista poderá ser solicitada pelo servidor avaliado antes do seu Termo de Avaliação ser preenchido pela comissão de avaliação.

Assim, a entrevista será feita com a presença da chefia imediata e da comissão de avaliação e o seu resumo será transcrito no Termo de Avaliação do servidor entrevistado (Minas Gerais, 2007).

A Resolução nº 7.110/2009, com alterações dadas pela Resolução nº 10.416/2021, define as metodologias da Avaliação de Desempenho Individual (ADI) e da Avaliação Especial de Desempenho (AED) dos servidores em exercício da SEE/MG. A ADI é aplicada a todos os servidores efetivos estáveis, enquanto a AED é aplicada ao servidor em estágio probatório. No artigo 5º desta resolução vê-se o que será avaliado:

Art. 5º Os servidores serão avaliados em quatro critérios de avaliação de desempenho e respectivos descritores de competências, com valoração máxima de 100 pontos, da seguinte forma:

I- Desenvolvimento Profissional, cujo somatório dos descritores perfaz um total de quinze pontos;

II- Relacionamento Interpessoal, cujo somatório dos descritores perfaz um total de quinze pontos;

III- Compromissos Profissional e Institucional, cujo somatório dos descritores perfaz um total de vinte pontos;

IV- Habilidades Técnicas e Profissionais, cujo somatório dos descritores perfaz um total de cinquenta pontos.

Parágrafo único. Para a atribuição da pontuação em cada descritor, a Comissão de Avaliação deverá adotar como regra o consenso ou, na falta deste, a média aritmética. (Minas Gerais, 2009).

Ainda na resolução supracitada, em seus artigos 2º e 4º, há a informação de como são formalizados e instituídos os processos de Avaliação de Desempenho Individual (ADI) e de Avaliação Especial de Desempenho (AED).

Dentro dos processos mencionados existem o Plano de Gestão de Desenvolvimento Individual (PGDI) e o Termo de Avaliação de acordo com os cargos e funções exercidas. Além do PGDI e do Termo de Avaliação, no processo de AED, quando do fim do estágio probatório, é incluído o Parecer Conclusivo, o qual contém o resultado definitivo da Avaliação Especial de Desempenho, bem como o percentual da carga horária cumprida pelo funcionário.

O Termo de Avaliação é formado por duas partes: a primeira consta a identificação do servidor e da comissão de avaliação, é nesta parte que está a notificação do resultado obtido pelo servidor e a síntese da entrevista; a segunda parte apresenta os critérios de avaliação, a qual deverá ser preenchida pela comissão de

avaliação contendo o registro de desempenho do servidor avaliado (Minas Gerais, 2009).

As etapas da avaliação de desempenho estão previstas no artigo 10 do Decreto nº 44.559/2007:

Art. 10 – O processo de ADI compreenderá as seguintes etapas:

I – preenchimento das metas e atividades no PGDI, pela chefia imediata juntamente com o servidor, preferencialmente no primeiro mês do período avaliatório;

II – acompanhamentos periódicos do desempenho do servidor por sua chefia imediata durante o período avaliatório;

III – realização se for o caso, de entrevista de avaliação antes do preenchimento do Termo de Avaliação;

IV – preenchimento do Termo de Avaliação no órgão ou entidade em que o servidor estiver em exercício; e

V – notificação ao servidor acerca do resultado de sua ADI, em até vinte dias, contados do término do período de preenchimento do Termo de Avaliação, por quem o avaliou. (Minas Gerais, 2007)

Para o cumprimento das etapas da avaliação de desempenho, conforme já mencionado, é preciso existir a Comissão de Avaliação. De acordo com a Resolução nº 7.110/2009, em escolas estaduais, a comissão é formada por quatro membros, sendo: dois servidores eleitos ou indicados pelos pares, que são os representantes dos servidores avaliados; a chefia imediata e; um membro indicado pela chefia imediata (Minas Gerais, 2009).

O artigo 14 da referida resolução apresenta as competências da Comissão de Avaliação: entrevistar o servidor antes da realização da avaliação; preencher o instrumento de avaliação em conformidade com a análise do PGDI e da entrevista, se houver; notificar o servidor do resultado obtido na avaliação; analisar, julgar e notificar o servidor do resultado de pedido de reconsideração, se houver; encaminhar ao setor responsável toda a documentação referente à avaliação quando do término da sessão; fornecer à autoridade competente os documentos quando solicitados; manter os arquivos referentes à avaliação de desempenho sempre atualizados; inserir os dados da avaliação de desempenho no Sistema de Avaliação de Desempenho (SISAD) (Minas Gerais, 2009).

As entrevistas com o servidor se darão a critério da diretora da escola ou a necessidade da Comissão de Avaliação e pode ser requerida pelo servidor a ser avaliado, segundo o Decreto nº 44559/2007 em seu artigo 9º, como já colocado anteriormente (Minas Gerais, 2007).



Em concordância com a Resolução SEPLAG nº 043, de 22 de maio de 2020, atualmente, a ciência e a assinatura dos documentos referentes à avaliação de desempenho se darão através do sistema SISAD. Ainda como prevê esta resolução, a assinatura eletrônica é um procedimento para verificação da autoria e integridade dos documentos criados ou inseridos no SISAD e a ciência eletrônica é o procedimento que garante o conhecimento do servidor quanto ao cumprimento das etapas do processo de avaliação de desempenho. Os documentos que exigem ciência do servidor estão no artigo 5º da referida resolução:

Art. 5º - O procedimento de ciência do servidor será exigido nas seguintes etapas do processo de Avaliação de Desempenho, conforme o Decreto n.º 44.559, de 29 de junho de 2007, o Decreto nº 44.986, de 19 de dezembro de 2008, e o Decreto nº 45.851, de 28 de dezembro de 2011:

I – Elaboração do Plano de Gestão do Desempenho Individual – PGDI;

II – Acompanhamentos do PGDI;

III - Elaboração do Plano de Desenvolvimento, específico ao processo de Avaliação de Desempenho do Gestor Público - ADGP;

V – Notificação do resultado obtido na Avaliação de Desempenho;

VI – Notificação do conceito obtido no Parecer Conclusivo, elaborado no âmbito do processo de Avaliação Especial de Desempenho - AED;

VII – Notificação da decisão do julgamento do Pedido de Reconsideração e do Recurso Hierárquico contra o resultado da avaliação de desempenho;

VIII – Notificação da decisão do julgamento do Recurso Hierárquico contra o conceito obtido no Parecer Conclusivo (Minas Gerais, 2020).

Esta resolução substituiu a convocação do servidor avaliado para a sua notificação presencial pela chefia imediata. O servidor é notificado através do SISAD e tem conhecimento da nota obtida ao dar a ciência eletrônica no sistema. Após ser registrada a ciência, o servidor pode fazer um pedido de reconsideração à chefia imediata que, mais uma vez, fará a inserção do resultado no sistema. O servidor pode ainda fazer um recurso junto ao setor responsável se não estiver de acordo com o resultado da reconsideração pleiteada.

Seguem no Quadro 9 as etapas do procedimento de avaliação de desempenho dos servidores da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Ainda, no mesmo quadro, é possível identificar os atores responsáveis por cada etapa da avaliação de desempenho e, por último, na última coluna, há a descrição do procedimento a ser adotado no Sistema de Avaliação de Desempenho (SISAD).

Quadro 9 - Etapas da avaliação de desempenho dos servidores da SEE/MG

<b>Etapas da Avaliação de Desempenho</b>	<b>Responsáveis</b>	<b>SISAD</b>
Elaboração do PGDI	Chefia imediata com o servidor avaliado	Inserção no sistema e ciência eletrônica dada pelo servidor avaliado
1º Acompanhamento do PGDI	Chefia imediata	Inserção no sistema e ciência eletrônica dada pelo servidor avaliado
2º Acompanhamento do PGDI	Chefia imediata	Inserção no sistema e ciência eletrônica dada pelo servidor avaliado
Entrevista	Chefia imediata e comissão de avaliação	Inserção no sistema
Preenchimento do Termo de Avaliação	Chefia imediata e comissão de avaliação	Inserção no sistema
Notificação ao Servidor	Chefia imediata	Ciência eletrônica pelo servidor avaliado
Pedido de Reconsideração e Avaliação	Servidor avaliado, chefia imediata e comissão de avaliação	Inserção no sistema e ciência eletrônica dada pelo servidor avaliado
Pedido de Recurso e Avaliação	Servidor avaliado e setor responsável pela análise	Inserção no sistema e ciência eletrônica dada pelo servidor avaliado

Fonte: Elaborado pela autora embasada na Resolução nº 7.110/2009.

O período de avaliação é aberto todo início do ano, tempo este que a SEE/MG, através da Diretoria de Avaliação de Desempenho (DIAD), envia para as Superintendências Regionais de Ensino, e estas enviam para as escolas, o cronograma a ser seguido.

Vale evidenciar que fazem parte do processo de instituição de uma política pública os atores políticos: “aqueles cujos interesses poderão ser afetados, positiva

ou negativamente, pelo rumo tomado por uma determinada política pública” (Rua, 2009, p. 39). Para a autora, os atores políticos podem ser indivíduos ou organizações, sendo específicos e apresentando características diferentes.

Os atores de implementação de uma política pública desempenham papéis diferentes e são definidos de acordo com os cargos ou posições em que atuam na sociedade. Estes podem exercer sobre a sociedade influência sobre as tomadas de decisão, o que Rua (2009) define como recursos de poder, que “são capacidades que um ou vários atores podem utilizar para pressionar por decisões que sejam favoráveis aos seus interesses” (Rua, 2009, p. 44).

No contexto da avaliação de desempenho dos Servidores da Secretaria de Estado de Educação/MG, os atores são os servidores que avaliam e que são avaliados durante o processo de avaliação de desempenho. Desta forma, as ações destes atores interferem no resultado da política pública implementada.

Cabe ressaltar ainda, que para os autores Oliveira, Saldanha e Ckagnazaroff (2023), a política pública de avaliação de desempenho dos servidores da SEE/MG foi implantada de forma *top-down*<sup>2</sup>, levando os implementadores a cumprirem o que foi programado de forma ritualística, de forma a não prejudicar os servidores avaliados. Para os autores, “os gestores implementaram, cumpriram o que foi formalmente exigido, mas, fazendo da maneira que consideraram mais segura” (Oliveira; Saldanha; Ckagnazaroff, 2023, p. 152), ou seja, não se comprometiam com notas baixas para os avaliados para que não fossem prejudicados.

Além disso, a falta de participação dos atores da política pública na sua elaboração leva os implementadores, ou seja, a chefia imediata dos servidores a serem avaliados, a realizar etapas e processos sem o devido cumprimento dos objetivos da política. Mesmo com suas dificuldades, segundo os autores:

A ADI encontra-se institucionalizada no governo de Minas Gerais [...], vinte anos após o programa Choque de Gestão, mesmo com dilemas relativos à utilização equivocada do instrumento de avaliação [...], como a atribuição de notas elevadas independente da performance do colaborador. [...] o ato em si de avaliar os profissionais da administração pública para monitorar suas entregas está institucionalizado (Oliveira; Saldanha; Ckagnazaroff, 2023, p. 157).

---

<sup>2</sup> Tradução livre para o português: de cima para baixo.

Com a institucionalização da avaliação de desempenho dos servidores da Secretaria de Estado de Educação/MG, cabe às escolas estaduais o cumprimento de seu cronograma e a utilização das ferramentas e instrumentos disponíveis.

### 2.3 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ESCOLA ESTADUAL QUINTINO BOCAIUVA

A Escola Estadual Quintino Bocaiuva foi fundada em 1962, está situada na cidade de Governador Valadares/MG, conta com um espaço físico de 300 m<sup>2</sup>, possui 10 salas de aula de 42m<sup>2</sup> cada uma com capacidade máxima de 33 alunos e 4 salas de aula reduzidas de aproximadamente 32m<sup>2</sup> com capacidade máxima de 27 alunos.

Além disso, a instituição possui uma biblioteca onde se encontra vasto acervo literário, possuindo também jogos. A escola conta com um laboratório de informática equipado com 38 computadores com acesso à internet.

No ano de 2023, a escola foi contemplada com uma ampliação, recebendo uma sala de 48m<sup>2</sup> que será a sala de recursos para atendimento a alunos de acompanhamento do ensino especial.

A quadra de esportes é coberta e possui uma pequena arquibancada, há ainda um refeitório e um pátio para a realização das refeições e recreio dos alunos.

No ano de 2022, 96% dos professores que trabalharam na Escola Estadual Quintino Bocaiuva possuíam ensino superior completo, atuando estes como regentes de aulas no Ensino Médio e nos Anos Finais do Ensino Fundamental.

De acordo com os indicadores educacionais, a maioria dos professores se encontravam no nível 4 de esforço docente, ou seja, tem entre 50 e 400 alunos e atua em dois turnos.

A taxa de distorção Idade-Série vem caindo desde 2020, chegando a 18,5% de alunos no ano de 2022. A Escola Estadual Quintino Bocaiuva atende em média 27 alunos por turma e tem uma taxa de rendimento escolar de 95,7%.

A instituição oferece turmas do Ensino Médio e dos Anos Finais do Ensino Fundamental, tendo atendido aproximadamente 700 alunos no ano de 2022.

O Ensino Fundamental, com 12 turmas, foi ofertado no turno vespertino e contou com 47,9% dos alunos matriculados e o Ensino Médio, com 14 turmas, foi ofertado no turno matutino, e contou com 52,1% dos alunos matriculados, somando 26 turmas no ano de 2022.

Tabela 1 – Número de alunos por ano de escolaridade em outubro de 2022

Ano de escolaridade	Número de alunos
6º Ano do Ensino Fundamental	44
7º Ano do Ensino Fundamental	74
8º Ano do Ensino Fundamental	96
9º Ano do Ensino Fundamental	103
1º Ano do Ensino Médio	162
2º Ano do Ensino Médio	125
3º Ano do Ensino Médio	79
Total de alunos	683

Fonte: Secretaria da Escola Estadual Quintino Bocaiuva.

A Escola Estadual Quintino Bocaiuva está situada próxima a mais duas instituições estaduais e três municipais. A escola em comento atendia, até o ano de 2015, os Anos Iniciais do Ensino Fundamental, mas a partir do referido ano, com a construção de um dos complexos escolares municipais nas proximidades, a prefeitura retomou a responsabilidade de oferecer a educação infantil, os anos iniciais e anos finais do ensino fundamental.

Não obstante a oferta destes três períodos de ensino pela rede municipal, apenas não mais foram autorizadas a abertura de novas turmas dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental Escola Estadual Quintino Bocaiuva, de modo que houve a descontinuação gradual da oferta desta etapa do Ensino Fundamental. Portanto, desde o ano de 2020, a Escola Estadual Quintino Bocaiuva oferece somente os anos finais do Ensino Fundamental e os três anos do Ensino Médio.

Conforme apresentado na tabela a seguir, para atender as 14 turmas do Ensino Médio e as 12 turmas dos Anos Finais do Ensino Fundamental, em 2022, a escola contou com 77 servidores, sendo 39 (trinta e nove) efetivos nas carreiras de magistério e administrativa, enquanto os 38 restantes são temporários: 16 (dezesesseis) contratados, ou seja, na função administrativa e; 22 (vinte e dois) convocados para o exercício da função de magistério.

Dentre temporários e efetivos, apenas estes passam pelo processo de Avaliação de Desempenho Individual, o que, em termos de porcentagem, representa 50,6% do total de profissionais.

Tabela 2 – Número de funcionários de acordo com a função exercida e forma de provimento - 2022

<b>Função exercida</b>	<b>Quantidade de funcionários efetivos</b>	<b>Quantidade de funcionários contratados/convocados</b>
Especialista em Educação básica na função de diretor de escola	1	-
Especialista em Educação Básica	1	2
Assistente Técnico de Educação Básica	2	4
Secretário de Escola	1	-
Professor de Educação Básica em Ajustamento Funcional	1	-
Professor de Educação Básica – Regente de aulas	33	13
Auxiliar de Serviços de Educação Básica	-	12
Professor para o Ensino do Uso da Biblioteca	-	2
Professor de Sala de Recursos	-	1
Professor de Apoio à Comunicação e Tecnologias Assistivas	-	3
Professor Intérprete de Libras	-	1
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>38</b>

Fonte: Secretaria da Escola Estadual Quintino Bocaiuva, 2022.

Já no ano de 2023, para atender as 14 turmas do Ensino Médio e as 10 turmas dos Anos Finais do Ensino Fundamental, a escola contou com 38 servidores efetivos, uma servidora a menos que no ano anterior, isso porque uma professora passou a

gozar de Licença para Tratamento de Interesses Particulares. O quadro temporário foi composto por 18 servidores contratados e 19 convocados, conforme a tabela a seguir.

Tabela 3 – Número de funcionários de acordo com a função exercida e forma de provimento - 2023

<b>Função exercida</b>	<b>Quantidade de funcionários efetivos</b>	<b>Quantidade de funcionários contratados/ convocados</b>
Especialista em Educação básica na função de diretor de escola	1	-
Especialista em Educação Básica	1	2
Assistente Técnico de Educação Básica	2	4
Secretário de Escola	1	-
Professor de Educação Básica em Ajustamento Funcional	2	-
Professor de Educação Básica – Regente de aulas	31	6
Auxiliar de Serviços de Educação Básica	-	14
Professor para o Ensino do Uso da Biblioteca	-	2
Professor de Sala de Recursos	-	1
Professor de Apoio à Comunicação e Tecnologias Assistivas	-	4
Professor Intérprete de Libras	-	1
Professor de Reforço escolar	-	3
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>37</b>

Fonte: Secretaria da Escola Estadual Quintino Bocaiuva.

Como retratado na tabela 3, em 2023, o quadro de servidores da Escola Estadual Quintino Bocaiuva contou com o total de 75 servidores, sendo 50,7% dos funcionários efetivos que passaram pelo processo de avaliação de desempenho. Dos 38 servidores avaliados em 2023, dois estão em período probatório.

O índice de complexidade de gestão da escola é o nível 4, de acordo com o INEP, e ele é o mesmo desde 2017. O nível 4 é atribuído a “escolas que, em geral, possuem porte entre 150 e 1000 matrículas, funcionam em 2 ou 3 turnos, com oferta de 2 ou 3 etapas de ensino e apresentam o Ensino Médio, a Educação Profissional ou a EJA como etapa mais elevada” (Brasil, 2022).

A avaliação de desempenho dos servidores da Escola Estadual Quintino Bocaiuva é realizada precisamente de acordo com o cronograma enviado pela Secretaria de Estado de Educação/MG. Tal calendário não prevê um momento de reflexão e de estudo dos resultados obtidos pelos servidores, então, na ausência de obrigação, esta instituição não realiza reuniões para a notificação do resultado com os funcionários, tampouco planejamentos pautados nos resultados das avaliações.

Levando em consideração que um dos objetivos da avaliação de desempenho é “aprimorar o desempenho do servidor e dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, [...]” (Minas Gerais, 2021, p. 1), o retorno dos resultados das avaliações deveriam impactar no desenvolvimento profissional dos servidores.

Não há registros na escola de estudos acerca dos critérios do instrumento de avaliação, ou mesmo de um retorno das notas obtidas pelos servidores, impossibilitando uma análise do que deve ser melhorado, o que não contribui para a identificação de ações que gere o desenvolvimento profissional do servidor. Desta forma pode-se observar que o objetivo de “identificar ações para o desenvolvimento profissional do servidor” (Minas Gerais, 2021) não está sendo cumprido.

O governo do Estado de Minas Gerais lançou em 2022 o programa Trilhas de Futuro Educadores, no qual são ofertados gratuitamente, para os servidores públicos, cursos de aperfeiçoamento, pós-graduações *lato* e *stricto sensu*, isto com o intuito de promover o desenvolvimento profissional do quadro.

Ocorre que, na escola de estudo, apesar de existirem aproximadamente 30 servidores aptos a participarem do programa mencionado, há baixíssima participação. A título de exemplo no Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública houve apenas dois participantes no processo de seleção em 2022, o que pode indicar a necessidade de um trabalho para identificar quais as ações seriam eficazes para aumentar o interesse no desenvolvimento profissional.

Conforme já esclarecido, a avaliação de desempenho é utilizada para fins de promoção e progressão na carreira, de modo que a comprovação de avaliações de



desempenho satisfatórias, é quesito para a publicação desses avanços no cargo e devem ser utilizadas também, conforme o Decreto Estadual nº 44.559/2007, para identificar medidas para promover o crescimento profissional do servidor.

A avaliação de desempenho é realizada em cinco etapas: preenchimento do Plano de Gestão de Desenvolvimento Individual; dois acompanhamentos pela chefia imediata; entrevista do servidor quando solicitado; preenchimento do Termo de Avaliação pela comissão de avaliação e; notificação do resultado.

No ano de 2023, o preenchimento do Plano de Gestão de Desenvolvimento Individual, de acordo com o cronograma recebido pela escola, deveria ser feito até o dia 28 de abril daquele ano. A inserção dos dados no sistema tinha por data limite o dia 12 de maio de 2023. A secretária do processo enviou para o e-mail dos servidores a matriz do Plano de Gestão de Desenvolvimento Individual no dia 12 de fevereiro de 2023, solicitando o retorno do documento preenchido até a data indicada no cronograma. No dia 19 de abril de 2023 todos os servidores a serem avaliados já tinham enviado os documentos preenchidos.

A segunda etapa da avaliação, se dá em dois acompanhamentos do Plano de Gestão de Desenvolvimento Individual, oportunidades nas quais o gestor classifica cada uma das metas e estabelecidas pelo servidor no PGDI.

Esta etapa, no ano de 2023, tinha de ser cumprida da seguinte forma: primeiro acompanhamento até 31 de julho de 2023 e; segundo acompanhamento até 31 de outubro de 2023.

Para a classificação do desempenho parcial são utilizadas as letras “A”, “B”, “C”, “D” e “E”, de modo que são feitas gradações de níveis de alcance das metas e ações acordadas, sendo “A” representando o maior sucesso, enquanto “E”, o menor.

As letras representam: “A”, Executou as ações e alcançou a meta; “B”, Executou as ações e alcançou parcialmente a meta; “C”, Executou as ações e não alcançou a meta; “D”, Executou parcialmente as ações e não alcançou a metade e; “E”, não executou as ações e não alcançou a meta (Minas Gerais, 2009).

A terceira etapa do processo de avaliação consiste em uma entrevista pela comissão com o servidor a ser avaliado. À comissão é facultado realizar ou não a entrevista, porém, se é o avaliando quem requer a entrevista, a comissão é obrigada a atender o anseio. Esta etapa aconteceu no intervalo de primeiro de novembro a 31 de dezembro de 2023.

Ocorre que não há registro nas pastas de ADI de pedido de entrevista, nem pelo servidor, nem pela comissão, de nenhum dos que foram avaliados nos últimos três anos, isto na instituição estudada.

A quarta etapa do processo é o preenchimento do termo de avaliação pela comissão, termo este que possuía o intervalo entre o primeiro dia do mês de novembro de 2023 até o dia 31 de dezembro do mesmo ano como período de execução. Esse documento é chamado de “Termo de Avaliação – Parte II” e foi publicado como anexo da Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 7.110, de 06 de julho de 2009.

Os modelos desta etapa são: anexo V, para a função de Professor da Educação Básica; anexo VI, para a função de Especialista em Educação Básica; anexo VII, para a função de Vice-Diretor de Escola; anexo X, para as funções de Assistente Técnico da Educação Básica e de Secretário de Escola; anexo XIX, para profissionais das carreiras de Educação Básica exercendo outras funções, no caso, professores em ajustamento funcional ou atuando em projetos da SEE/MG. A inserção deste documento no sistema possuía como termo do prazo o último dia de 2023.

A quinta e última etapa do processo é a notificação do servidor acerca do resultado, informação esta que deve ser repassada através do Sistema de Avaliação de Desempenho em até vinte dias após o fechamento do período avaliatório.

Para o cumprimento de todas as etapas do processo de avaliação de desempenho, a direção da escola pode utilizar as horas de cumprimento de reuniões e estudos para convocar os servidores e a comissão de avaliação.

No calendário escolar é prevista uma reunião semanal de duas horas para estudos e aprofundamento das práticas pedagógicas. Esta reunião é obrigatória para os Professores da Educação Básica com a função de regente de aulas, nela são tratados assuntos de ordem pedagógica, como estudo da Base Nacional Comum Curricular, disciplina e indisciplina dos alunos, conselhos de classe, estudo de resoluções que tratam da educação entre outros, de acordo com as pautas decididas pela diretora em conjunto com os especialistas.

Conforme pode-se observar a seguir (Quadro 10), no período de 26 de setembro de 2022 a 11 de abril de 2023 não há nas pautas de reunião o assunto avaliação de desempenho. A escola promove momentos de estudo e troca de experiências entre os professores, mas não existe um momento de reflexão das notas do período avaliatório de 2022 para planejamento e alinhamento de metas.

Quadro 10 – Pautas das reuniões pedagógicas periódicas

(continua)

Data	Duração	Pauta	Tema/atividade
11/04/23	2h	Sondagem de experiências de trabalho utilizando a taxonomia. Estudo da Taxonomia de Bloom - O que é? (EXEMPLOS) - <a href="https://www.youtube.com/watch?v=vam6hD1br4w">https://www.youtube.com/watch?v=vam6hD1br4w</a> Análise de Questões	Pedagógico: Instrumentalizar o professor para um trabalho com as habilidades e competências a partir da Taxonomia de Bloom. Leitura coletiva e discussão do Quadro 3. Estrutura do processo cognitivo na Taxonomia de Bloom – revisada. Em grupo, ANALISE as questões propostas e IDENTIFIQUE a que domínio cognitivo a questão pertence.
21/03/23	2h	Mapa de sala. Encerramento do 1º bimestre. Diário digital. Programa Jovens de Futuro.	Pedagógico: Necessidade de remanejamento de aluno. Recuperação bimestral; Conselho de Classe; Fechamento do bimestre dia 24/04; Fechamento dos diários 28/04. Manter sempre atualizado os lançamentos de frequência e conteúdo, o prazo após o fechamento do bimestre de até 5 dias é para lançamento de notas. Apresentar o mapa estratégico do programa Jovens de Futuro; Definir coletivamente os objetivos estratégicos que serão abordados pela escola; Em grupo: (Elencar os principais problemas relacionados aos objetivos estratégicos; Elencar possíveis ações para solucionar os problemas detectados).
07/03/23	2h	Semana escolar de combate à violência contra mulher (06/03 a 10/03); Dia Internacional da Mulher (08/03); Dia Internacional contra a discriminação racial (21/03). Alunos em Progressão Parcial. Professores Padrinhos de Turma. Planejamento. Enturmação. Retomar a tabela com Atividades e eventos para o 1º bimestre. Alunos públicos da Educação Especial. Orientações gerais.	Pedagógico: Quais ações serão realizadas, quem será o responsável? Plano de Intervenção Pedagógica; Entrega e orientações aos alunos; Entrega e orientações aos alunos. Mapa de sala, acompanhamento e orientações. Tirar dúvidas do planejamento; Prazo para envio 20/03/2023. Analisar as enturmações e apontar necessidades de mudanças. Pedagógico/administrativo: Orientações gerais da direção da escola.

## Quadro 10 – Pautas das reuniões pedagógicas periódicas

(conclusão)

Data	Duração	Pauta	Tema/atividade
07/03/23	2h	Reunião com os pais de alunos	Pedagógico/administrativo Apresentação da equipe de trabalho da escola. Informações gerais sobre horário, importância do uniforme escolar, importância da participação da família na escola, regras da escola. Abertura para perguntas.
22/11/22	2h	Processo de Eleição para diretor escolar Estudo sobre o Memorando 4/2022 Diários escolares Recuperação Paralela Estudos Independentes Progressão Parcial	Administrativo Fala da coordenadora do processo de Escolha de Diretor e Vice-diretor de escola estadual. Pedagógico Slide do Memorando 4/2022. Fechamento do bimestre 16/12/2022, fechamento dos diários 21/12/2022 Elaborar um roteiro de estudos e entregar ao aluno entre 01 de dezembro a 05 de dezembro. Um trabalho no valor de 40 pontos e uma prova escrita no valor de 60 pontos. O trabalho deverá contemplar as habilidades que serão cobradas na prova. O trabalho, portanto, é um guia de estudo para a prova. Na prova deverá contemplar apenas, as habilidades não consolidadas pelo aluno ao longo de 2022. Não são as habilidades do ano todo. A quantidade de questões fica à escolha do professor, porém, deve ter um mínimo de 10 questões.
26/09/22	2h	Continuidade à implementação do Novo Ensino Médio, dentro do Planejamento para 2023. Avisos gerais Fechamento do 3º bimestre no dia 28/09 Fechamento dos diários até 04/10. Lembrar da recuperação bimestral	Pedagógico O que é o novo Ensino Médio Novo Ensino Médio em Minas Gerais 2022 Aprofundamentos 1º ano Formação Geral Básica Itinerários Formativos Documentação Aprofundamentos 2º ano Equipe de professores por aprofundamentos O processo de escolha Avisos gerais da direção da escola

Fonte: e-mail institucional da Escola Estadual Quintino Bocaiuva.

Frise-se: não há registros de reuniões realizadas para tratar do processo de avaliação de desempenho, como mostra o quadro anterior, havendo apenas pautas de reuniões pedagógicas e administrativas periódicas.

A assiduidade e pontualidade são pontos importantes a serem observados na avaliação de desempenho, pois a falta de um servidor, ou mesmo seu atraso, causa transtorno para escola e prejuízo ao estudante. A licença para tratamento de saúde é direito que todo trabalhador tem, mas a falta de aviso tempestivo também traz problemas no andamento da escola.

As licenças para tratamento de saúde de período inferior a 10 dias, no caso dos professores, geram maior impacto na aprendizagem do aluno, pois a convocação de substituto leva tempo, os alunos ficam sem aula e as vagas nem sempre são preenchidas devido ao exíguo prazo de convocação.

Tabela 4 – Ausência dos servidores por faltas e licenças

Motivos de ausência dos servidores de fevereiro a dezembro de 2022	Licença para tratamento de saúde – períodos inferiores ou iguais a 10 dias	Falta exercício	Licença para tratamento de saúde – períodos superiores a 10 dias	Falta em reuniões pedagógicas
Fevereiro	8	1	1	0
Março	1	0	1	0
Abril	5	1	3	2
Maio	12	2	0	0
Junho	3	6	0	0
Julho	5	4	1	0
Agosto	5	3	4	1
Setembro	3	12	1	0
Outubro	1	6	2	0
Novembro	4	4	1	0
Dezembro	7	3	1	0
Total	54	42	15	3

Fonte: Livro de ponto 2022, listas de presença de reuniões pedagógicas.

De acordo com a tabela 4, houve 66 licenças para tratamento de saúde com período inferior a 10 dias. A substituição destes servidores é feita com a realização de edital, que em 2022 passava pela análise e aprovação do inspetor escolar, do supervisor da Superintendência Regional de Ensino e do setor da Secretaria de Estado de Educação/MG. Após a aprovação o edital pela equipe mencionada, ainda era necessário o prazo mínimo de 24 horas de publicidade. Estas etapas levavam de 2 a 4 dias, restando de 6 a 8 dias para o contrato, o que não é atrativo para o professor substituto.

Com a falta deste profissional, a escola passa por momentos de readequação, no qual a professora para o ensino do uso da biblioteca assume a função de regente de aulas para suprir a ausência do servidor. Vale ressaltar que o adoecimento docente é um tema complexo e ainda pouco explorado no Brasil.

Ainda na tabela 4, verifica-se que ocorreram 42 faltas de exercício, nas quais o aluno fica sem a aula do professor ausente. Percebe-se também que 15 licenças para tratamento de saúde tiveram período superior a 10 dias e, a substituição nestes casos, torna-se mais atrativa para o professor substituto, apesar de ainda ser um cenário desfavorável ao aprendizado. Por último, em 2022, houve 3 faltas em reuniões pedagógicas.

A ausência do servidor prejudica, principalmente, o aluno. A quebra de sequência didática interfere na aprendizagem do estudante. Estas ocorrências são observadas pela comissão de avaliação e chefia imediata para a avaliação de desempenho e deveriam ser usadas para uma proposta do uso dos resultados das avaliações.

Em 2021 e 2022 todos os servidores efetivos que tiveram 150 dias, ou mais, de efetivo exercício foram avaliados e notificados no mês de dezembro.

Isso porque, o Decreto nº 44.559, de 29 de junho de 2007, que regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual do servidor estável ocupante de cargo efetivo, determina que, para ser avaliado, o servidor deve possuir pelo menos 150 dias de efetivo exercício em cada etapa avaliatória, de modo que, para fins de contagem de tempo, essa sempre se inicia no primeiro dia de efetivo exercício do ano enquanto servidor estável, findando-se 30 de novembro (Minas Gerais, 2007).

Assim, cumpre destacar que os servidores cujo campo de nota consta “X” não foram avaliados por não computarem 150 dias de efetivo exercício devido a afastamentos por licenças de saúde ou para estudo.

Tabela 5 – Notas obtidas por servidores da Escola Estadual Quintino Bocaiuva em 2021 e 2022

<b>Servidor</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>Servidor</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>1</b>	95	92,5	<b>21</b>	96,5	87
<b>2</b>	94,5	91	<b>22</b>	94,5	91
<b>3</b>	95	92	<b>23</b>	98	96,5
<b>4</b>	95	92	<b>24</b>	90,5	X
<b>5</b>	89	80	<b>25</b>	96,5	92
<b>6</b>	96	92,5	<b>26</b>	96,5	92
<b>7</b>	86,5	59,5	<b>27</b>	96,5	91
<b>8</b>	96	96	<b>28</b>	95	94,5
<b>9</b>	95	90	<b>29</b>	96,5	94
<b>10</b>	97,5	96	<b>30</b>	93,5	90
<b>11</b>	98	98	<b>31</b>	97	92,5
<b>12</b>	96	94	<b>32</b>	98	92
<b>13</b>	90,5	82	<b>33</b>	91,78	92,28
<b>14</b>	98	89	<b>34</b>	94	92
<b>15</b>	95,5	91,5	<b>35</b>	96	94
<b>16</b>	97,5	91	<b>36</b>	97	86,5
<b>17</b>	94	70	<b>37</b>	94	74,5
<b>18</b>	95	95,5	<b>38</b>	93,5	90,5
<b>19</b>	92	96,5	<b>39</b>	95,5	95,5
<b>20</b>	92	90,5			

Fonte: SISAD (Sistema de Avaliação de Desempenho).

De acordo com a tabela 5, observa-se que o servidor 7 foi quem recebeu a menor nota nos dois anos de avaliação. Apesar de ter sido notificado, este servidor faltou 22 (vinte e dois) dias, isto é, entre os 120 dias letivos de 2023 que deveria trabalhar, houve ausência injustificada correspondente a 18% da carga horária. Este

fato sugere que a simples notificação não é o bastante para uma reflexão da avaliação de desempenho. Desta forma, um *feedback* construtivo mostrando ao servidor os seus pontos fortes e aqueles que precisam melhorar podem contribuir com uma análise crítica do desenvolvimento profissional do servidor.

As notas atribuídas aos servidores, ainda de acordo com a tabela 5, são um ponto que merece destaque. Em 2021, mais de 90% dos servidores receberam notas acima de 90, já em 2022 houve uma queda nas notas atribuídas, ficando mais de 80% dos servidores com notas acima de 90. Este dado pode ser interpretado em associação com alguns pontos a serem desenvolvidos ao longo desta pesquisa, como: se a avaliação de desempenho ocorre de forma mecânica, somente para se cumprir um cronograma; se a equipe da escola é em sua maioria comprometida; ou se é um reflexo real dos resultados de provas externas da escola.

A Secretaria de Estado de Educação iniciou a implantação da avaliação por competências no ano de 2014, na qual servidores do quadro das Superintendências Regionais de Ensino iniciaram suas avaliações por esse método.

Abate (2015) relata que o processo de avaliação por competências gerou mudanças de comportamento de servidores, como a melhoria da relação chefia/servidor, conhecimento da equipe, identificação de necessidades de capacitação entre outros. Os diretores de escolas estaduais foram avaliados por competências somente a partir de 2020. Quanto aos demais servidores da escola, o método permaneceu o mesmo, ou seja, avaliação por critérios

Como explicitado anteriormente, os objetivos de aprimorar o desempenho profissional do servidor e identificar ações para o seu desenvolvimento profissional não têm sido cumpridos, isso conforme a análise de pautas de reuniões e a baixa participação dos servidores em cursos e programas de aperfeiçoamento. Já a finalidade de ser usada para concessão de progressão e promoção da carreira, tem sido cumprida de acordo com as regras de evolução da carreira.

Na Escola Estadual Quintino Bocaiuva foram feitos 22 processos de promoção por escolaridade entre 2019 e 2023. Em todos os processos o servidor teve que comprovar cinco avaliações de desempenho satisfatórias para obter a evolução na carreira. As progressões são concedidas de forma automática pela Secretaria de Estado de Educação ficando como responsabilidade da escola o acompanhamento das publicações. Nos últimos dois anos, foram publicadas 35 progressões de



servidores da escola de estudo. Para essas publicações cada servidor teve duas avaliações satisfatórias comprovadas pela secretaria para a aprovação do ato.

Dos 38 servidores efetivos em exercício na escola, seis são mestres, três estão cursando mestrados profissionais e 33 têm pós-graduação *latu sensu*. Os incentivos para se especializar deve ser o melhoramento da prática pedagógica e desenvolvimento profissional, mas há outros incentivos como promoção na carreira e abono das horas a serem cumpridas na escola se o servidor estiver fazendo cursos de aperfeiçoamento.

A avaliação de desempenho dos servidores públicos de Minas Gerais foi instituída com o objetivo de se fazer leituras de dados para se definir políticas de recursos humanos. O Estado tem na avaliação de desempenho um importante instrumento que identifica necessidades de capacitação e formação, identifica as condições de trabalho, proporciona o planejamento de tarefas, contribui para a identificação de talentos, proporciona a adequação funcional, identifica o servidor subaproveitado, proporciona a realocação de servidor e possibilita o reconhecimento do desempenho eficiente do servidor (Silva; Bernardi; Jorge, 2006).

Na escola de estudo a avaliação de desempenho é realizada conforme as orientações da SEE/MG e cumpre as etapas de acordo com os prazos estipulados. Sou responsável por secretariar todo o processo de avaliação de desempenho e percebo que há aspectos deste processo que podem ser aprimorados, desta forma, busco compreender de que forma a escola em questão pode aprimorar o uso dos resultados da avaliação de desempenho dos servidores para auxiliar no desenvolvimento profissional.

Vale destacar que, no final de 2023, a direção da escola proporcionou aos servidores um momento de autoavaliação, de modo que foi sugerido a cada profissional que indicasse a nota que daria para si mesmo com base nos critérios da avaliação formal. Na primeira reunião pedagógica de 2024 a direção aproveitou a oportunidade para apresentar cada um dos critérios da ADI.

Esta ação foi realizada com o objetivo de melhorar o processo da avaliação de desempenho na instituição, tendo sido motivada pelo início dos trabalhos desta pesquisadora, o que mostra a importância da realização deste estudo.

### 3 ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES PÚBLICOS

A avaliação do desempenho dos servidores públicos é tema de grande relevância no contexto da administração pública, uma vez que está intrinsecamente ligada à eficiência e à qualidade dos serviços prestados à sociedade. Este capítulo visa aprofundar a compreensão do assunto, dividindo-se em três seções, abordando o referencial teórico, os recursos e metodologias de pesquisa e a análise dos dados encontrados.

Na primeira seção, *Percursos teóricos*, serão apresentados os autores pesquisados para o desenvolvimento do presente trabalho. Gil (2020) ensina que, para o desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa, presente nesta dissertação, após a formulação do problema, a definição de seus objetivos e a questão de pesquisa, se faz necessário estabelecer um alicerce teórico. O autor ainda enfatiza que esta estrutura dá possibilidade ao trabalho de discutir a relevância do assunto escolhido para estudo.

Vale ressaltar que o conjunto das bibliografias pesquisadas formam o referencial teórico da pesquisa a ser desenvolvida e desempenha um papel fundamental na condução de estudos de caso, sobretudo como um orientador para a coleta, a análise e a interpretação dos dados. Gil (2021) destaca que o referencial teórico não apenas guia o pesquisador na compreensão das especificidades em análise, mas também oferece um quadro interpretativo para conectar as observações empíricas à teoria existente. O autor ainda evidencia que a utilização de um percurso teórico sólido é essencial para evitar que a pesquisa se torne uma descrição narrativa sem rigor analítico, pois ele concede profundidade à investigação e ajuda a sustentar as hipóteses de pesquisa.

Desta forma, o presente trabalho apresenta quatro subseções que visam lançar luz sobre os principais conceitos e teorias relacionadas à avaliação de desempenho dos servidores públicos.

Na seção seguinte, *Recursos e metodologias de pesquisa*, serão detalhados os recursos, instrumentos e abordagens que foram usados para conduzir esta pesquisa. Isto incluirá informações sobre a coleta de dados, fontes de informação e instrumentos de pesquisa utilizados.

Por fim, na seção *Análise dos Dados Coletados*, serão apresentados os resultados obtidos a partir da coleta, do tratamento e da interpretação dos dados.

Posteriormente, serão discutidas as implicações dessa análise. Almeja-se que, ao final deste capítulo, tenha sido construída uma base sólida para a compreensão da avaliação do desempenho dos servidores públicos, sua relevância, aplicação e desafios no contexto brasileiro.

### 3.1 PERCURSOS TEÓRICOS

A avaliação de desempenho exerce um papel crucial na busca por uma gestão pública mais transparente, responsável e orientada para resultados. Neste texto, será abordada a importância das políticas públicas e da prestação de contas na avaliação de desempenho dos servidores públicos no Brasil.

A escolha dos autores para o desenvolvimento deste trabalho forma a base teórica de toda a pesquisa e, conforme Yin (2015), o uso do referencial teórico nos estudos de caso pode variar dependendo da abordagem aplicada. O autor explica que o referencial teórico pode assumir uma função de teste de hipóteses, onde o estudo de caso é utilizado para corroborar ou refutar proposições teóricas pré-estabelecidas.

As políticas públicas desempenham um papel fundamental na definição dos critérios e dos objetivos da avaliação do desempenho dos servidores públicos que envolve a aplicação de métodos e teorias que têm como objetivo fornecer uma análise justa e precisa. É fundamental que os critérios de avaliação sejam adequados a cada contexto, tendo em consideração as particularidades de cada área de atuação.

Além disso, a avaliação de desempenho na esfera pública deve ser transparente e baseada em critérios objetivos, de forma a evitar possíveis arbitrariedades e favorecimentos. Assim, a meritocracia, que deve valorizar o mérito e a competência, é princípio fundamental a ser amplamente discutido e analisado na avaliação de desempenho dos servidores públicos, garantindo que os mais capacitados sejam reconhecidos e promovidos.

Dessa forma, a avaliação de desempenho dos servidores públicos é um tema crucial para a melhoria da administração pública no Brasil e será aqui abordado em quatro subseções.

A primeira subseção, *Políticas públicas e o accountability*, tem como objetivo observar a interface entre as políticas públicas e o conceito de *accountability* para entender os processos de sua implementação bem como identificar seus atores, passando sempre pela avaliação do trabalho desenvolvido e a adequação das ações

mais frágeis. Desta forma, o assunto será abordado à luz de autores como Condé (2012), Rua (2009), Cubas (2010) e Gault *et al.* (2012).

Em seguida, a subseção *Meritocracia no Brasil* analisará como o mérito tem sido considerado nas políticas de gestão de pessoal no setor público brasileiro, destacando desafios e conquistas nessa área, expondo a visão da meritocracia na sociedade brasileira e o modo como ela repercute na avaliação de desempenho do servidor. Para tanto, autores como Mazza e Mari (2021), Souza e Vasconcelos (2021), Barbosa (2008 e 2014) e Youg (2001) foram estudados para a composição desta parte do estudo.

A terceira subseção, *Métodos e teorias de avaliação de desempenho*, versará sobre as diferentes abordagens e teorias que fundamentam os métodos de avaliação de desempenho, fornecendo um panorama das ferramentas disponíveis para medir o desempenho dos servidores públicos. A subseção ainda busca destacar a escolha da metodologia enquanto primeiro passo para se ter uma avaliação de desempenho que alcance seus objetivos. Para elucidar o assunto, esta pesquisadora trouxe autores como Pontes (2005), Gault *et al.* (2012), Boudett, City e Murnane (2020).

A subseção 3.1.4, *Avaliação de desempenho na esfera pública*, explorará como os princípios e métodos de avaliação de desempenho são aplicados no contexto específico da administração pública, considerando as particularidades deste ambiente e o quanto o assunto é discutido no meio científico, indicando também metodologias que foram bem-sucedidas e as que devem ser revisadas. Autores como Reynaud e Todescat (2017), Lotta (2002), Brooke (2008), Zatti (2019), Brooke e Rezende (2020) e CAEd [2023] foram estudados para a escrita da pesquisa.

Vale ressaltar que a definição de políticas públicas adequadas, o fortalecimento da responsabilização, a aplicação de métodos e teorias eficazes e a promoção da meritocracia são elementos essenciais para garantir uma avaliação de desempenho justa e eficaz, que contribua para o desenvolvimento do país e para a satisfação das necessidades da sociedade.

### **3.1.1 Políticas Públicas e o *Accountability***

Políticas públicas são ações e decisões tomadas pelo Estado para solucionar problemas coletivos e promover o bem-estar da sociedade, sendo estas implementadas em diversas áreas, como saúde, educação, segurança, meio

ambiente, transporte, entre outras. As políticas públicas envolvem a alocação de recursos e a coordenação de ações entre diferentes atores, como governos, organizações da sociedade civil, empresas e cidadãos. Elas são resultado de escolhas políticas e refletem as preferências e os valores da sociedade em que são implementadas (Rua, 2009).

De acordo com Condé (2012) e Rua (2009), a análise de políticas públicas envolve o estudo das fases do ciclo de políticas, dos atores e das instituições envolvidos no processo decisório, que são apresentadas no Quadro 11.

Quadro 11 – As fases do ciclo de políticas públicas

Fase da agenda	Que se refere à identificação e seleção de problemas públicos que precisam ser abordados.
Fase da formulação	Que envolve a elaboração de possíveis soluções para esses problemas, considerando fatores como viabilidade política, econômica e técnica.
Fase da decisão	Que é o momento em que as soluções são escolhidas e adotadas oficialmente.
Fase da implementação	É aquela em que as políticas são colocadas em prática, envolvendo a alocação de recursos e coordenação de ações entre diferentes atores.
Fase da avaliação	É aquela em que os resultados das políticas são analisados e comparados com os objetivos estabelecidos, permitindo a identificação de sucessos e fracassos e a proposição de ajustes necessários.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Condé (2012) e Rua (2009).

Para lidar com a complexidade de implementação de políticas públicas, é importante “associar o modelo sistêmico com o modelo do ciclo de política (*policy cycle*), que aborda as políticas públicas mediante a sua divisão em etapas sequenciais” (Rua, 2009, p. 36). Conforme a autora, essas fases não são necessariamente lineares, podendo haver retrocessos, avanços e mudanças de direção ao longo do processo.

Ainda conforme a autora, deve-se entender os conceitos de *políticos* e *burocratas* para a compreensão da implementação de uma política pública, pois são eles os atores desta e exercem papéis diferentes na sua criação e implementação. Assim, “políticos são aqueles atores cuja posição resulta em mandados eletivos”, enquanto os burocratas “devem a sua posição à ocupação de postos de trabalho que requerem conhecimento especializado e que se situam em um sistema de cargos públicos” (Rua, 2009, p. 39/40).

Também, de acordo com Condé (2012), vale enfatizar a importância dos conceitos de *poder* e *política* para a análise das políticas públicas, pois ajudam a compreender como as decisões são tomadas e implementadas em um contexto de conflito e negociação entre diferentes atores e interesses.

O autor explica que o poder pode ser entendido como a capacidade de influenciar ou controlar o comportamento de outras pessoas ou grupos, e é exercido de diversas formas, como por meio da coerção, da persuasão, da barganha e da manipulação. Já a política pode ser definida como o processo de tomada de decisões coletivas em uma sociedade, envolvendo a disputa por recursos, valores e interesses.

Ao analisar políticas públicas, é importante considerar como os atores envolvidos utilizam o poder para influenciar o processo decisório e a implementação das políticas, bem como é relevante observar como as instituições e as regras do jogo afetam estas dinâmicas. Além disso, é preciso levar em consideração que as políticas públicas são resultado de escolhas políticas e refletem as preferências e os valores da sociedade em que são implementadas. Assim, os atores das políticas públicas implementadas são também os responsáveis por todo o processo que envolve o ciclo de políticas.

Atores e instituições interagem nos processos das políticas públicas. A atuação sobre as políticas exige atores públicos, com funções públicas e mobilizadoras dos recursos dessas funções [...] Mas também existem atores privados, que podem influenciar políticas públicas (Condé, 2012, p. 83).

Rua (2009) acrescenta:

Em algumas áreas, como na saúde e na educação, o envolvimento da sociedade e dos cidadãos, através dos conselhos, vai além da formulação e da tomada de decisão, e atinge a própria gestão dos recursos, a fiscalização e o controle das políticas públicas. (Rua, 2009, p. 50).

Desta forma, as políticas públicas educacionais têm como seus principais atores os gestores, os professores, os alunos, a família e a comunidade escolar. Os atores envolvidos no processo decisório de políticas públicas enfrentam diversos desafios, que podem variar de acordo com o contexto específico em que estão inseridos. Alguns dos principais desafios incluem: conflito de interesses, incerteza, complexidade, restrições orçamentárias, pressão da opinião pública, resistência à

mudança, falhas de informação entre outros. Destes desafios surgem os problemas na política implementada, a qual deve passar por análise, retornando às fases do ciclo de políticas, identificando onde e quais atores precisam atuar para sanar os entraves encontrados.

O termo "responsabilização na educação" pode se referir a diferentes aspectos do sistema educacional, como o processo decisório, as fases do ciclo de políticas, o monitoramento e a avaliação, mas geralmente envolve a ideia de que os atores presentes no processo educacional devem ser responsáveis por garantir a qualidade da educação oferecida (Condé, 2012). Neste sentido, tal conceito envolve a definição de metas e indicadores de desempenho, a avaliação do desempenho dos alunos e dos professores, a prestação de contas dos recursos financeiros investidos na educação entre outros aspectos.

A responsabilização na educação pode ser vista como uma forma de garantir a efetividade das políticas educacionais e de promover a melhoria contínua da qualidade da educação. No entanto, é importante lembrar que a responsabilização não deve ser vista como uma forma de culpabilizar indivíduos ou instituições, mas sim como uma forma de promover a colaboração e a cooperação entre os diferentes atores envolvidos no processo educacional.

Neste arranjo de implementação de políticas públicas em que se percebe as influências dos diferentes atores, "há uma corresponsabilização pela política pública e seus resultados, ainda que cada participante possa vir a ter papéis diferenciados na implementação das políticas" (Rua, 2009, p. 49).

O termo *accountability*, que pode ser traduzido para o português como *responsabilização*, demonstra o aspecto de obrigação que os governantes possuem de apresentar à sociedade como está gerindo as verbas públicas. Além disso, o termo também pode ser interpretado como prestação de contas, de modo que, em alinhamento ao sentido exposto, é o processo que toda política pública deve passar.

Depois de implementada, toda política pública deve ser avaliada como uma forma de dar respostas à sociedade a que foi submetida. "*Accountability*, em seu sentido mais abrangente, pode ser definida como responsabilidade do governante de prestar contas de suas ações, o que significa apresentar o que faz, como faz e por que faz" (Cubas, 2010, p.75).

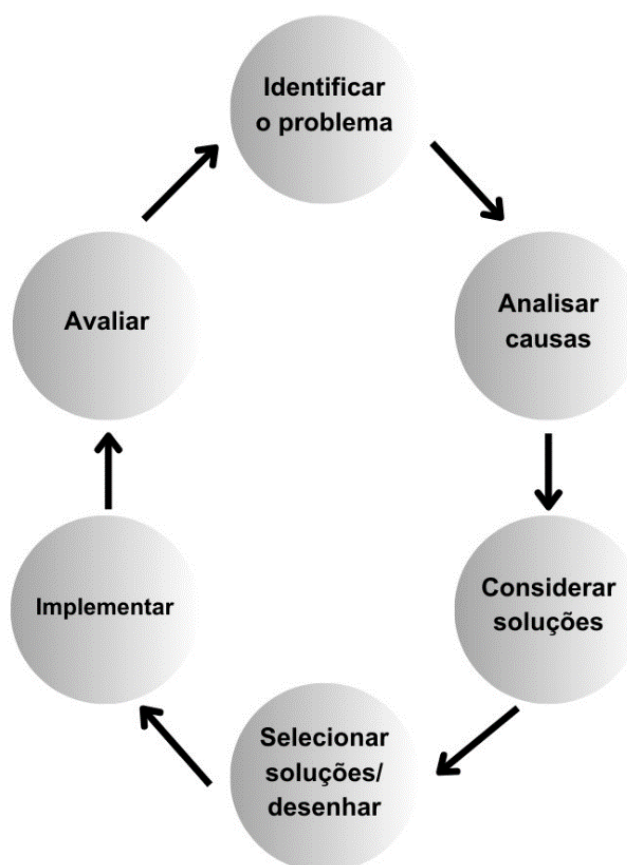
Gault *et al.* (2012) defendem a avaliação do desempenho das organizações governamentais, de suas políticas, programas e, para isso, apresenta o SAD (Sistema

de Avaliação de Desempenho). Este sistema pode ajudar na análise dos ciclos de políticas, pois o seu objetivo não é culpabilizar fracassos, mas sim traçar metas e corrigir fluxos dentro da política pública implementada. “O desempenho pode ser visto em termos dos produtos de um organismo ou programa (bens e serviços entregues à população) ou em função da eficiência, produtividade, ou qualidade dos serviços outorgados” (Gault *et al.*, 2012, p. 8, tradução nossa).

Assim, avaliar a educação pública passa por avaliação dos discentes e dos docentes, pois deve-se levar em consideração todos os atores envolvidos no desenvolvimento do programa ou da política implementada.

Para que uma política pública alcance seus objetivos, se faz necessário a constante análise do ciclo de política. O esquema a seguir dá uma visão geral dos passos dos ciclos de políticas.

Figura 1 - Diagrama das fases do ciclo de políticas



Fonte: Adaptado de Condé, 2012, p. 82 e Rua, 2009, p. 36

Como se pode observar na Figura 1, as fases do ciclo de políticas não têm um início e um fim determinados, elas são cíclicas, o que permite avanços e retrocessos



que vêm sempre precedidos de avaliações de cada fase. Nas políticas públicas “[...] os servidores públicos não somente são responsáveis (*accountable*) pelo acatamento de normas e de procedimentos, como também pela obtenção dos resultados propostos” (Gault *et al.*, 2012, p. 7, tradução nossa).

A obra supracitada expõe que a necessidade de se avaliar o serviço público se deu principalmente devido à distância entre o atendimento às necessidades da população e os recursos disponíveis para cumprir esse atendimento. Segundo os autores, os servidores públicos são responsáveis pela implantação de políticas públicas e avaliar o desempenho destes atores é uma forma de se fazer uma revisão da política pública em questão. Em suma, Gault *et al.* (2012) afirmam que um Sistema de Avaliação de Desempenho tem como objetivo produzir informações para avaliar e decidir a continuidade ou não de uma política pública, bem como avaliar se os recursos ali empregados estão sendo utilizados de forma a beneficiar a população.

Segundo Cubas, “mecanismos modernos e democráticos de *accountability* são introduzidos na estrutura do Estado brasileiro, mas, em muitos casos, isso ocorre de maneira desfigurada” (Cubas, 2010, p. 96). Diante disso, surge a necessidade de dedicar maior atenção ao tema da responsabilização na sociedade brasileira, especialmente em relação aos setores que resistem às inovações. É válido ressaltar que o termo *responsabilização* – ou *accountability* – deve ser entendido como reconhecimento que a interação entre os atores, agentes e processos das instituições impactam no resultado de toda implementação de políticas e programas governamentais.

A responsabilização de uma política pública, como visto anteriormente, passa pela avaliação do que esta política está entregando para a sociedade e, para tanto, um dos instrumentos utilizados é a avaliação de desempenho individual de servidores públicos com o intuito de entregar para a sociedade um serviço público de qualidade. Pela avaliação de desempenho é possível valorizar o desenvolvimento dos servidores, apontar o que deve ser aprimorado e valorizar a meritocracia dentro de um órgão ou entidade.

### **3.1.2 Meritocracia no Brasil**

A meritocracia é um conceito complexo que se refere a um sistema de organização social e econômica em que o sucesso e o avanço de um indivíduo são

supostamente determinados por seus méritos individuais, como habilidades, talento, esforço e conquistas (Barbosa, 2008). Em sua essência, a meritocracia parece ser um princípio justo e por merecimento, pois recompensa aqueles que trabalham duro e se destacam em suas áreas de atuação. No entanto, a implementação da meritocracia é muito mais complexa e controversa do que essa ideia inicial sugere.

De acordo com os autores Mazza e Mari (2021), a meritocracia é baseada na ideia de que as posições sociais devem ser ocupadas por indivíduos que possuem mérito, ou seja, que são mais capazes, talentosos ou esforçados do que os demais. Os autores ainda destacam que a meritocracia pressupõe que o mérito é a principal medida de valorização dos indivíduos na sociedade, em detrimento de outros critérios, como a hereditariedade, a riqueza ou a posição social.

Vale ressaltar que a meritocracia tem por premissa que todos os indivíduos possuem as mesmas oportunidades e condições para competir, o que nem sempre é a realidade. Barbosa (2014) explica que fatores como discriminação, desigualdade econômica e falta de acesso à educação de qualidade entre outros elementos, podem limitar as oportunidades para certos grupos de pessoas, tornando difícil para outros grupos alcançarem o sucesso com base apenas no mérito.

Existem vários significados e interpretações da meritocracia, o que torna o conceito ainda mais ambíguo. Em alguns casos, a meritocracia pode ser vista como um ideal aspiracional, uma sociedade na qual as oportunidades são igualmente acessíveis a todos, independentemente de sua origem social, raça, gênero ou outras características pessoais (Barbosa, 2014). Porém, a aplicação prática da meritocracia muitas vezes não reflete esse ideal, pois sistemas sociais e econômicos podem estar repletos de desigualdades estruturais que dificultam o acesso igualitário às oportunidades.

Para Barbosa (2008), a meritocracia é um conceito fundamental e é o principal sistema de hierarquização social nas sociedades contemporâneas, influenciando todos os aspectos da vida pública. Em consonância, Souza e Vasconcelos (2021), acrescentam que a meritocracia é um constructo de embasamento teórico, que se forma de acordo com os conceitos vigentes e servem de apoio conceitual para sua aplicação, não é de discussão fácil, pois abrange fatores interligados e necessitam de análise constante da sua eficácia na aplicação ou não.

Ainda que se considere a implementação efetiva de um sistema de avaliação de desempenho no Brasil, Barbosa (2014) não acredita que se possa estabelecer uma

meritocracia de fato. Segundo a autora, este tema é polêmico e de difícil debate, de forma que se mostra importante que a sociedade brasileira discuta a diferença entre meritocracia e sistema meritocrático.

A questão não é a existência de um sistema de meritocracia no serviço público brasileiro, mas sim a sua legitimidade na prática social. Ou melhor, a transformação deste sistema meritocrático existente no plano formal e no plano do discurso, em uma prática social meritocrática (Barbosa, 2014, p. 59).

Os autores Mazza e Mari (2021) defendem que “a meritocracia se desenvolve em duas vertentes, a negativa e a afirmativa. A primeira, num movimento de superação da mentalidade aristocrática, e a segunda, como mecanismo do Estado em regular as desigualdades dentro dos sistemas sociais” (Mazza; Mari, 2021, p.18). Vale ressaltar que a vertente afirmativa procura abordar as desigualdades, mas recebe críticas por ser considerada demasiadamente intervencionista por parte da sociedade, enquanto a vertente negativa enfatiza o mérito individual, mas pode perpetuar as desigualdades sistêmicas.

A primeira ação do Estado brasileiro que visou a valorização da meritocracia foi a outorga da primeira Constituição Brasileira de 1824, a qual previa que todo cidadão poderia ser admitido em cargos públicos, e essa admissão se daria pelos seus talentos ou virtudes (Barbosa, 2008). Neste sentido, o artigo 179, inciso XIV, desta Constituição estabeleceu que “Todo o cidadão pode ser admittido aos Cargos Publicos Civis, Politicos, ou Militares, sem outra differença, que não seja dos seus talentos, e virtudes” (sic) (Brasil, 1824).

Após diversas evoluções doutrinárias, mas ainda calcada na ideia de meritocracia, atualmente tem-se o concurso público como forma ordinária de ingresso no serviço público. Todavia, apesar do avanço, tal método de seleção e ingresso não leva em consideração a trajetória dos candidatos, os quais podem ou não ter de conciliar os estudos com trabalho, asseio doméstico, filhos, questões financeiras e sociais.

Como cediço, existem os denominados *concurseiros* que possuem suporte para se dedicarem somente aos estudos para as provas. A contradição da meritocracia com relação ao concurso público reside justamente neste ponto: enquanto uns têm a oportunidade de dedicação integral à preparação, outros enfrentam diversos empecilhos, como os exemplificados no parágrafo anterior.

Após a admissão no serviço público, cumpridos determinados critérios de aprovação no estágio probatório, o servidor tem a sua estabilidade funcional e se enquadra em um plano de carreira que tem o tempo de serviço como principal critério para ascensão a novos níveis da carreira.

Barbosa (2014) explica que a antiguidade passou a ser percebida como um critério não tão justo para único critério de promoção na carreira de servidores públicos, de modo que, em virtude da evolução do pensamento e baseado na ideologia meritocrática, a avaliação de desempenho surge no serviço público como uma política de gestão por desempenho e tem como objetivo valorizar o mérito do servidor que desempenha bem o seu serviço.

Mazza e Mari (2021) destacam que a busca pelo mérito pode levar a uma cultura de competição excessiva, em que os indivíduos são incentivados a se destacar a qualquer custo, em detrimento do trabalho em equipe e da cooperação. Certamente a implementação da avaliação de desempenho de servidores públicos ou trabalhadores da rede privada, não teve e não tem como objetivo a competição, mas sim o aprimoramento do resultado a ser alcançado pela instituição, elevando seus índices de sucesso.

Young<sup>3</sup> (2001) relata que, em 2002, ao lançar um programa que recompensava as escolas com base em seus desempenhos, o então Primeiro-Ministro do Reino Unido Tony Blair<sup>4</sup>, enfatizou em diversos discursos a necessidade de introduzir a meritocracia na educação daquele país para melhorar os resultados estudantis. Esta defesa de pensamento do Primeiro-Ministro em seus posicionamentos públicos causou controvérsias e provocou o sociólogo e político Michael Young a expressar suas objeções em matéria publicada pelo jornal *The Guardian*. Entre as observações, Young argumentou que, se o Primeiro-Ministro realmente compreendesse o verdadeiro significado de meritocracia, ele estaria considerando o aumento dos impostos sobre os mais ricos, em vez de promover a competição entre as escolas.

Barbosa (2014) expõe:

Contudo, para que o desempenho dos indivíduos tenha legitimidade social, ele deve estar inserido num contexto juridicamente igualitário,

---

<sup>3</sup> Young: Michael Young, sociólogo, político e ativista britânico e, de acordo com os autores Mazza e Mari (2021) foi o criador do termo meritocracia.

<sup>4</sup> Blair: Tony Blair, político britânico que foi primeiro-ministro do Reino Unido no período de 1997 a 2007.

no qual a igualdade funcione como uma moldura para os acontecimentos e proporcione as condições para que as pessoas sejam avaliadas exclusivamente pelas suas realizações. Ou seja, nenhum outro critério como, por exemplo, poder econômico, status, relações familiares e pessoais, pode influenciar esta avaliação. É por isso que desempenho e igualdade estão intimamente associados. Esta última fornece as condições necessárias e suficientes para a sua legitimidade (Barbosa, 2014, p. 80).

A título de exemplo, em uma instituição de ensino as condições de trabalho dos servidores que ali atuam são muito semelhantes, os professores lidam com os mesmos alunos e com a mesma equipe pedagógica, os auxiliares de secretaria lidam com a mesma comunidade escolar e servidores, assim, avaliar os feitos dos servidores é socialmente legítimo, de modo que fazer uma análise do resultado gera motivação e aperfeiçoamento do serviço prestado.

Porém, avaliar a eficiência de produções de máquinas não é a mesma coisa de avaliar desempenho de profissionais que possuem características difíceis de serem objetivamente medidas, por isso, deve-se ter o cuidado de usar os métodos corretos para a avaliação de desempenho (Barbosa, 2014). Com o propósito de se utilizar a meritocracia como forma de valorização do servidor público, é de suma importância que se adote um modelo de avaliação de desempenho que realmente considere o trabalho desenvolvido pelo servidor.

Além disso, Barbosa (2014) afirma que, para haver um reconhecimento das produções individuais, deve-se ter uma política de relações pessoais consolidada. É necessário que a avaliação de desempenho no Brasil passe a ter como objetivo o aprimoramento do desenvolvimento profissional do funcionário e não um objetivo punitivo, o qual não motiva o trabalho coletivo, nem o individual.

A avaliação utilizada como forma de punição ou separação dos bons funcionários dos ruins, é uma prática antiga que pode ser observada em vários países. Para ilustrar, as reformas educacionais do governo Thatcher<sup>5</sup> buscavam o desenvolvimento dos serviços públicos: “Na busca de serviços públicos aprimorados, o Estado passará a avaliar e propor métricas de performance, cujo objetivo é separar o agente público eficiente do ineficiente, o merecedor do não-merecedor (sic)” (Mazza; Mari, 2021, p. 17-18). De certo, políticas públicas com base na classificação de

---

<sup>5</sup> Governo Thatcher: Período compreendido entre 1979 e 1990, em que Margareth Thatcher, líder do Partido Conservador Britânico ocupou a posição de primeira-ministra na Inglaterra.

servidores, entre os bons e os ruins, geram uma cultura de rejeição aos sistemas de avaliação de desempenho.

Nesse sentido, a gestão por competências pode ajudar a identificar os talentos dos colaboradores e a desenvolver planos de carreira personalizados para cada um deles, com base em suas habilidades e competências. Para os autores Souza e Vasconcelos (2021), a gestão por competências pode ajudar a manter os colaboradores motivados, pois eles se sentem valorizados e reconhecidos pela empresa. Ainda para os autores:

Existe a hipótese que o modelo de Gestão de Pessoas por Competências, quando introduzido em uma organização, é capaz de produzir uma maior meritocracia, em função das suas práticas organizacionais, visto que, a competência é uma forma de se avaliar o indivíduo. (Souza; Vasconcelos, 2021, p. 192)

Ademais, “[...] a avaliação, como processo de seleção de pessoas, é uma exigência lógica do próprio sistema econômico administrativo” (Barbosa, 2014, p. 63). O que resta para as instituições é encontrar um sistema de avaliação e uma metodologia que neutralize ou controle a subjetividade do avaliador, ou seja, uma avaliação que consiga dimensionar com clareza as habilidades dos trabalhadores.

Para que o desempenho individual seja socialmente aceito, é essencial que exista igualdade jurídica como base. Essa igualdade cria um ambiente onde as pessoas são avaliadas principalmente com base em suas realizações, e não em fatores intrínsecos, como talento ou esforço. Portanto, o desempenho é visto como resultado das estatísticas externas e do ambiente em que as pessoas atuam. Assim, o desempenho é influenciado por fatores internos e externos, com variáveis em diferentes indivíduos.

Há uma cultura nacional que faz as pessoas acreditarem que o mais justo é serem avaliadas pelo que produziram dentro do contexto em que estão inseridas, assim surge a justificativa do desempenho, em que o avaliador passa a justificar a ausência de um bom trabalho pelas circunstâncias vividas pelo funcionário. Isto faz com que a avaliação de desempenho perca seu foco, que é o desenvolvimento profissional. De certo, “o reconhecimento público das produções individuais tem que vir junto com uma boa política de relações pessoais” (Barbosa, 2014, p. 90).

Dá a síndrome de isonomia, as progressões automáticas para todos e o engessamento do serviço público, no qual diferentes categorias funcionais se encontram amarradas umas às outras, de forma que qualquer diferenciação, mesmo baseada na diferença de funções, é vista como concessão de direitos que devem ser estendidos a todos, o que leva ao famoso efeito cascata. (Barbosa, 2014, p. 88)

Uma crítica importante à meritocracia é que, na prática, ela pode reforçar desigualdades existentes (Souza e Vasconcelos, 2021). Por exemplo, indivíduos que começam com vantagens socioeconômicas, como educação de qualidade, redes de contatos influentes e acesso a recursos financeiros, podem estar em uma posição mais favorável para ter sucesso e, portanto, são mais propensos a serem recompensados com base em seus méritos. Isso cria um ciclo de reforço das desigualdades, em que os privilegiados continuam a prosperar, enquanto aqueles que enfrentam obstáculos iniciais têm dificuldade em alcançar o mesmo nível de sucesso.

Além disso, a meritocracia também pode levar a uma mentalidade de culpabilização dos indivíduos por seu próprio fracasso, ignorando os fatores sistêmicos e estruturais que podem limitar suas oportunidades (Barbosa, 2008). Portanto, a crítica à meritocracia sugere que, em vez de apenas se concentrar nos méritos individuais, é necessário abordar as desigualdades sistêmicas e criar políticas que promovam a igualdade de oportunidades para que a sociedade possa se aproximar de um ideal de verdadeira meritocracia.

Vale ressaltar que a meritocracia não é uma solução definitiva, tampouco simples, ou mesmo única para os problemas sociais e educacionais, é preciso considerar outros fatores, como a equidade, a diversidade e a inclusão para promover uma sociedade e uma educação de qualidade para todos.

O tema meritocracia deve ser amplamente discutido e estudado, além de ser premente o debate acerca das metodologias de avaliação de desempenho utilizadas no contexto público e privado. O que se discute aqui não é o fim da prática de avaliar o serviço prestado pelos funcionários, mas sim estudar quais métodos podem ser mais eficazes para uma avaliação que não pune, mas que motive e colabore com o desenvolvimento profissional individual e coletivo.

### **3.1.3 Métodos e Teorias de Avaliação de Desempenho**

As organizações públicas e privadas adotaram uma filosofia de melhoria contínua, o que implica na busca constante de aperfeiçoamento das atividades. Isso envolve uma seleção de análises relevantes acerca da política de avaliação de desempenho, com a conseqüente implementação de uma rotina de avaliação para estimar o desempenho e identificar áreas de oportunidade.

Desta forma, as empresas buscam resultados quantitativos de produção e resultados do desempenho das pessoas que nelas trabalham, exigindo dos funcionários que tenham espírito inovador e utilizem seu potencial a favor da melhoria da qualidade do que se é ofertado (Pontes, 2005). Com a necessidade de se medir não somente o que se produziu, mas também como foi produzido, surge a avaliação de desempenho do trabalhador. Para Gault *et al.* (2012):

Praticamente em todo o mundo, avaliar o desempenho de organizações governamentais, de suas políticas e programas, converteu-se em uma moda e também em uma obsessão para o setor público. Uma das razões disso é, provavelmente, que vem aumentando cada vez mais a distância entre as grandes necessidades sociais a serem satisfeitas e a quantidade de recursos disponíveis para fazê-lo: menos recursos e mais necessidades são condições inevitáveis com que vêm se deparando as organizações públicas dos mais variados tipos (Gault *et al.*, 2012, p. 6, tradução nossa).

Sem dúvida, avaliar faz parte de todo processo em que se procura a melhoria da qualidade do que se oferece. Destarte, “a avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais poderosas que a organização possa ter para assegurar o cumprimento de suas metas estratégicas e garantir que as mesmas sejam concretizadas” (Pontes, 2005, p. 26). Ainda para o autor:

Avaliação ou administração de desempenho é um método que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos (Pontes, 2005, p. 26).

Quando se fala em avaliação, é necessário entender que ela faz parte de um processo contínuo que visa o aperfeiçoamento, seja de bens materiais ou de prestações de serviços. Mas como avaliar? Barbosa (2014) ensina que avaliar uma linha de produção, ou seja, a eficiência das máquinas em funcionamento, é muito diferente de avaliar as produções humanas. Para que as avaliações de desempenho

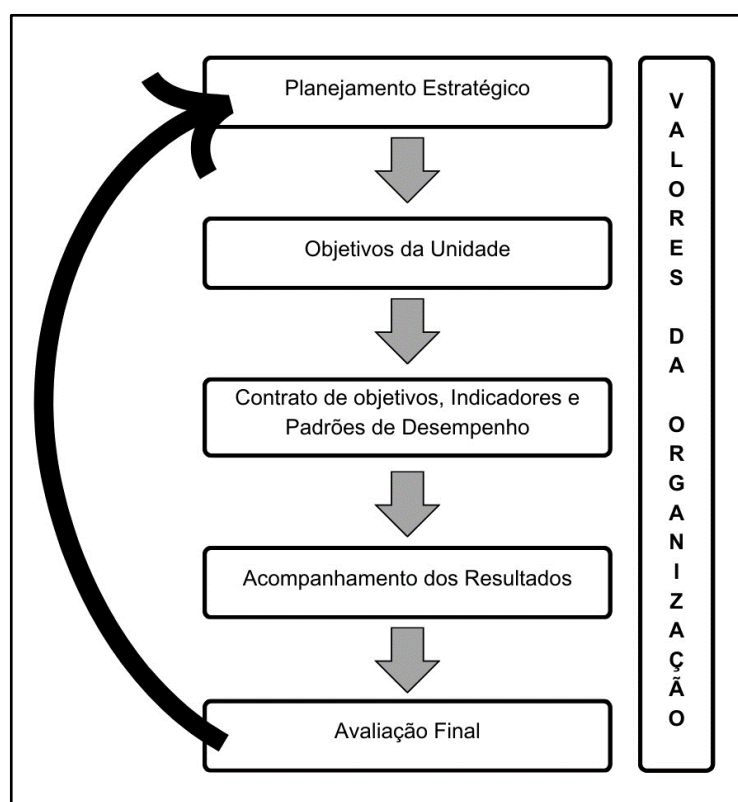


aconteçam de uma forma justa e confortável para o avaliador e para o avaliado, é de suma importância escolher a metodologia adequada para cada situação.

Vale ressaltar, conforme Barbosa (2014), que as instituições públicas avaliam os seus servidores efetivos, ou seja, aqueles advindos de um concurso público, com objetivo de desenvolvimento profissional e a progressão na carreira, apesar destes não serem os únicos propósitos. Nas empresas privadas, segundo Pontes (2005), os funcionários são avaliados e cobrados pela chefia imediata, a qual tem como objetivos as inovações e o aprimoramento profissional.

Pontes (2005) aponta que o papel do líder de uma instituição, seja ela pública ou privada, é planejar e traçar metas, liderar, organizar e acompanhar os resultados obtidos por sua equipe de trabalho e, para tanto, a adoção de uma metodologia de avaliação de desempenho o ajuda a facilitar este trabalho.

Figura 2 – Ciclo avaliação de desempenho



Fonte: Adaptado de Pontes, 2005, p. 27

A Figura 2 apresenta um ciclo da avaliação de desempenho: processo que se inicia no planejamento, passando pela definição dos objetivos a serem alcançados, vindo após a elaboração de acordos e metas, chegando no acompanhamento do

desempenho e, por último, na avaliação final, a qual gera informações necessárias para um novo planejamento na forma do ciclo apresentado.

A avaliação de desempenho também apresenta outro importante objetivo, que é fornecer um *feedback* constante, sendo este utilizado para o contrato de novas metas a serem alcançadas.

*Feedback*, na forma ensinada por Pontes (2005), trata-se de um *retorno*, ou *retroinformação*, que é dado sobre a qualidade de determinado produto ou serviço prestado, de modo que o retorno pode ser positivo, negativo ou construtivo com fins de aprimoramento.

Para Gault *et al.* (2012), um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) será responsável por gerar os dados essenciais que permitam uma avaliação objetiva e um aprimoramento constante do desempenho das políticas públicas, programas orçamentários e instituições.

A escolha da metodologia é parte fundamental para a execução do trabalho de avaliação de desempenho, mas não é tarefa simples. De acordo com Gault *et al.*:

[...] diante de um conceito como o de desempenho, que é uma categoria multidimensional para referir-se aos resultados e à eficácia e eficiência para produzi-los, tem-se concluído que é fundamental obter-se um sistema na forma de um conjunto de instrumentos diversos integrados sob uma lógica única que vincule desde o desenho até a avaliação de todos os elementos que compõem o próprio sistema (Gault *et al.*, 2012, p. 8, tradução nossa).

Assim, fica evidente que avaliar o desempenho das pessoas no exercício das funções a elas atribuídas depende de uma gestão participativa e de um método eficiente e adequado ao trabalho executado.

De acordo com Pontes (2005), existem métodos clássicos, com foco no indivíduo, e métodos contemporâneos, com foco nos objetivos. Estes métodos são subdivididos em: (I) ênfase da avaliação passado e; (II) ênfase da avaliação futuro.

Os métodos individuais cuja ênfase da avaliação é o passado, têm como resultado uma avaliação duvidosa, além de requererem múltiplos cuidados em sua aplicação, proporcionada pela subjetividade dos critérios da avaliação. Os métodos individuais cuja ênfase da avaliação é o futuro, são úteis e válidos uma vez que a avaliação contém critérios mais objetivos.

O quadro seguinte retrata os métodos de avaliação de desempenho propostos por Pontes (2005).

Quadro 12 – Classificação dos métodos da avaliação de desempenho

Métodos Clássicos		Métodos Contemporâneos	
Ênfase da Avaliação: Passado	Ênfase da Avaliação: Futuro	Ênfase da Avaliação: Passado	Ênfase da Avaliação: Futuro
Pesquisa de Campo Incidentes Críticos Frases Descritivas Escala Gráfica Escolha Forçada Comparação Binária Atribuição de Graus	Avaliação por Objetivos  Avaliação de Atividades	360 Graus	Acompanhamento e Avaliação de Resultados

Fonte: Adaptado de Pontes, 2005, p. 36.

Segundo Pontes (2005), é importante que os líderes de uma empresa estudem os métodos de avaliação de desempenho para que esta seja eficiente e eficaz, ainda de acordo com o autor, cada método apresentado em sua obra tem suas características próprias, que seguem:

- Atribuição de graus: avalia o desempenho através de uma escala predeterminada, classificando o desempenho profissional individual de ruim a excepcional;
- Combinação binária: assim como o método anterior, classifica o desempenho do funcionário como bom ou ruim, mas fazendo uma comparação entre os pares da equipe;
- Escolha forçada: esse método segue um parâmetro criado pela empresa e classifica os funcionários dentro de intervalos que variam de péssimo a ótimo, passando por cinco níveis de avaliação;
- Escala gráfica: avalia o desempenho das pessoas através de características ou fatores estabelecidos pela empresa, como criatividade, assiduidade, dedicação entre outros;
- Frases descritivas: consiste na criação de frases que expressam um comportamento positivo ou negativo no trabalho e a equipe avaliadora define

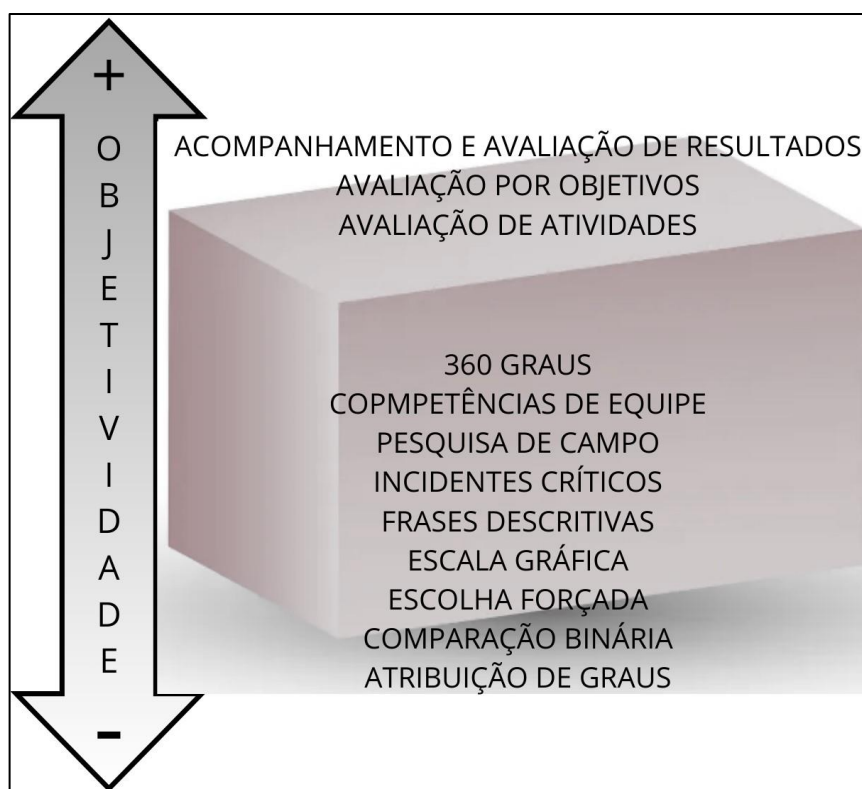
se o avaliado se encaixa ou não nela, como por exemplo “é assíduo e pontual” ou “sua produtividade é ótima” entre outros;

- Incidentes críticos: avalia os extremos de comportamentos, sendo eles positivos ou negativos, com a finalidade de encontrar exceções na equipe de trabalho, ou seja, uma pessoa que se destaca;
- Métodos combinados: envolve a utilização de mais de um método de avaliação na construção do instrumento avaliativo, por exemplo, a utilização da escala gráfica com atribuição de graus;
- Pesquisa de campo: esse método é baseado em reuniões com técnicos dos recursos humanos e os líderes de cada equipe para a avaliação do desempenho de cada funcionário;
- Avaliação por objetivos: essa avaliação visa o comprometimento das pessoas. Ao se traçar metas a serem alcançadas pela empresa, os líderes passam a desenvolver o papel de motivador, tornando o ambiente de trabalho comunicativo e participativo;
- Avaliação 360 graus: é centrada no desenvolvimento das competências das pessoas. Os avaliadores buscam mensurar os comportamentos, as atitudes e as competências profissionais, como relacionamento, planejamento, organização e motivação;
- Acompanhamento e avaliação de resultados: é baseado na participação, envolvendo todos os trabalhadores em um diálogo constante quanto aos objetivos a serem alcançados, bem como na reflexão dos próximos passos a serem dados para a obtenção dos melhores resultados.

Os benefícios de se avaliar já foram tratados aqui, mas vale ressaltar que a escolha de um bom método de avaliação faz com que ela cumpra os seus objetivos. Os primeiros métodos aqui descritos, são baseados na classificação das pessoas, mensurando seu desempenho como bom ou ruim, já os quatro últimos métodos são baseados na pesquisa, no diálogo, na retroinformação, ou seja, no retorno dos resultados aos avaliados como forma de adequação e desenvolvimento profissional.

A Figura 3 mostra o grau de objetividade dos métodos e ajuda a equipe avaliadora a escolher o método ou os métodos que geram melhores resultados em sua realidade.

Figura 3 – Escala de Objetividade dos métodos de avaliação



Fonte: Adaptado de Pontes, 2005, p. 36.

Como mostrado na Figura 3, os métodos clássicos tendem a ter menos objetividade enquanto os métodos contemporâneos possuem mais objetividade. Para Pontes (2005), a avaliação de desempenho ficou em desuso por um tempo, porque as empresas não observavam resultados significativos com o emprego do programa, o qual tinha por objetivo identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria, além de alinhar o desempenho individual com as metas e valores da empresa. De acordo com o autor, o problema não estava em avaliar o funcionário, mas sim o método utilizado. Logo, o próprio sistema de avaliação de desempenho deve sempre passar por revisões para constantes inovações a fim de dar à empresa resultados seguros de sua atuação.

A comunicação é fundamental para que o processo de avaliação de desempenho atinja os seus objetivos. Desta forma, a retroinformação tem um importante papel de apontar os pontos fortes e fracos do servidor a fim de valorizar o que está andando bem e corrigir o que pode ser melhorado. De certo, a avaliação de desempenho é um assunto delicado e mutável, e é também uma oportunidade para uma análise construtiva e positiva do desempenho e do potencial do funcionário.

Outro ponto importante a se destacar é que os avaliadores devem estudar o método de avaliação implantado pela instituição para reduzir as propensões causadas pela dificuldade de se separar a pessoa do seu trabalho (Pontes, 2005). O Quadro 13 mostra as principais inclinações dos avaliadores no momento de avaliar.

Quadro 13 - Distorções que podem ocorrer na avaliação de desempenho

Efeito <i>halo</i>	O avaliador gosta da pessoa a ser avaliada e a avaliação de seu desempenho sofre uma distorção por esse fato.
Efeito tendência central	O avaliador não gosta de avaliações extremas, ou seja, não avalia um desempenho em excelente ou péssimo, deixando as avaliações na média.
Efeito complacência ou rigor	Este efeito é contrário ao da tendência central, onde o avaliador deixa o desempenho dos avaliados nos extremos, ou seja, péssimo ou excelente.
Efeito preconceito pessoal	Neste efeito, a avaliação é distorcida devido ao preconceito do avaliador, seja ele por cor, religião, sexo entre outros.
Efeito recentidade	O avaliador se orienta pelas últimas ações dos funcionários, sem levar em consideração todo o período a ser avaliado.

Fonte: Adaptado de Pontes, 2005, p. 61.

Para minimizar as tendências relatadas, o autor sugere capacitações aos avaliadores, para que eles possam usar os métodos de avaliação de forma imparcial, avaliando o desempenho dos funcionários e não as pessoas que ali trabalham.

Vale ressaltar que a avaliação de desempenho está presente nas instituições educacionais como forma de mensurar o que o aluno aprendeu e o desempenho dos profissionais que ali atuam. Implementar um sistema de avaliação de desempenho docente é uma tarefa desafiadora, pois implica não somente no trabalho desenvolvido pelo professor, mas também no resultado de aprendizagem do aluno.

Vale apresentar outro estudo que, apesar de não tratar diretamente sobre a avaliação docente, se faz pertinente a essa pesquisa.

O *Data Wise* foi desenvolvido em um projeto acadêmico da *Harvard Graduate School of Education*, com o objetivo melhorar a qualidade do ensino nos Estados Unidos através da interpretação de evidências (Boudett; City; Murnane, 2020).

Os autores do método explicam que a expressão "data wise" se refere à proposta de um projeto que utiliza estratégias e abordagens para o uso eficaz de dados na tomada de decisões educacionais. O livro produzido com o desenvolvimento do projeto que leva o mesmo nome, oferece orientações sobre como as escolas

podem coletar, analisar e utilizar dados para melhorar o ensino e a aprendizagem, promovendo a responsabilidade e a melhoria contínua.

O uso do processo de melhoria do *Data Wise*<sup>6</sup> “não é um ‘programa’ a ‘implementar’, mas sim um meio de organizar e trazer coerência para as atividades de melhoria” (Boudett; City; Murnane, 2020, p. 7). Este processo possui três fases:

**Preparar** envolve colocar em vigor a estrutura para a análise de dados e olhar para os dados existentes a partir de testes padronizados.

[...]

**Investigar** abrange a aquisição do conhecimento necessário para decidir como aumentar a aprendizagem do estudante.

[...]

**Agir** é sobre o que fazer para melhorar o ensino e avaliar se as mudanças realizadas fizeram diferença (Boudett; City; Murnane, 2020, p. 5-7).

Embora o referido livro tenha se tornado referência na melhoria da qualidade da educação, seus princípios e abordagens podem ser adaptados para a avaliação de desempenho de funcionários e docentes.

Desta forma, o processo pode ser utilizado como método de avaliação devido ao percurso utilizado para a obtenção e uso dos dados, passando também pelas três fases mencionadas:

- *preparar*, na avaliação de desempenho, consiste em estudar, conhecer e apropriar do processo da avaliação de desempenho
- *investigar* que, na avaliação de desempenho, consiste na apresentação e análise dos resultados obtidos pelos servidores no ciclo avaliatório do ano anterior;
- *agir*, ainda na avaliação de desempenho, envolve construir o plano de metas e ação dos servidores.

Vê-se com transparência que o processo *Data Wise* fornece princípios e abordagens específicas que podem ser adaptadas e aplicadas no contexto da avaliação de desempenho dos funcionários para tornar o processo mais eficaz, baseado em evidências e centrado no desenvolvimento profissional.

No quadro em seguida será feita uma relação do processo do *Data Wise* com a avaliação de desempenho de funcionários:

---

<sup>6</sup> *Data Wise*: conhecimento por meio de dados (tradução para o português).

Quadro 14 – Relação do processo *Data Wise* com a avaliação de desempenho de funcionários

Coleta de dados	Assim como na educação, a avaliação de desempenho dos funcionários requer a coleta de dados relevantes. Os gestores podem coletar informações sobre o desempenho dos funcionários por meio de revisões periódicas, relatórios de metas alcançadas e <i>feedbacks</i> .
Análise de dados	O processo <i>Data Wise</i> enfatiza a importância da análise de dados para identificar tendências e padrões. Da mesma forma, na avaliação de desempenho, os dados encontrados podem ser analisados para avaliar o desempenho de um funcionário ao longo do tempo e identificar áreas fortes e áreas que precisam de melhoria.
Uso de evidências	O processo destaca o uso de evidências para decisões educacionais diretas. Da mesma forma, na avaliação de desempenho, os avaliadores podem usar evidências concretas, como análises de desempenho, para fundamentar suas avaliações e decisões em relação aos funcionários.
Colaboração	O processo <i>Data Wise</i> promove a colaboração entre educadores para melhorar o ensino. Da mesma forma, na avaliação de desempenho, a colaboração pode ser incentivada, com funcionários e gestores trabalhando juntos para estabelecer metas, revisar o desempenho e identificar oportunidades de desenvolvimento.
<i>Feedback</i> construtivo	O livro destaca a importância do <i>feedback</i> construtivo na educação. Na avaliação de desempenho dos funcionários, o <i>feedback</i> é uma ferramenta poderosa para promover o desenvolvimento e o aprimoramento contínuo.
Tomada de decisão baseada em dados	O processo enfatiza uma tomada de decisões informadas por dados. No contexto da avaliação de desempenho, os gestores podem tomar decisões relacionadas a promoções, aumento salarial, treinamento adicional e desenvolvimento de carreira com base nas evidências coletadas.
Melhoria contínua	Assim como na educação, a avaliação de desempenho dos funcionários pode ser vista como um processo contínuo de melhoria. Dessa forma, o processo <i>Data Wise</i> promove uma atitude de melhoria constante e essa atitude pode ser aplicada à avaliação de desempenho dos funcionários

Fonte: Elaborada pela autora com fundamento em Boudett, City e Murnane (2020).

Com os programas de responsabilização das esferas pública e privada, segundo os quais os funcionários fazem parte dos acordos de metas a serem atingidas e assim responsáveis pelos resultados obtidos, surgem as avaliações nas instituições públicas. Na próxima subseção, será tratada a avaliação de desempenho na esfera pública, com o objetivo de se apresentar estudos acerca do assunto em âmbito nacional e programas já implementados pelos estados brasileiros. De fato, se faz necessário estudar a avaliação de desempenho como forma de contribuir com a construção de sistemas cada vez mais eficientes e eficazes.

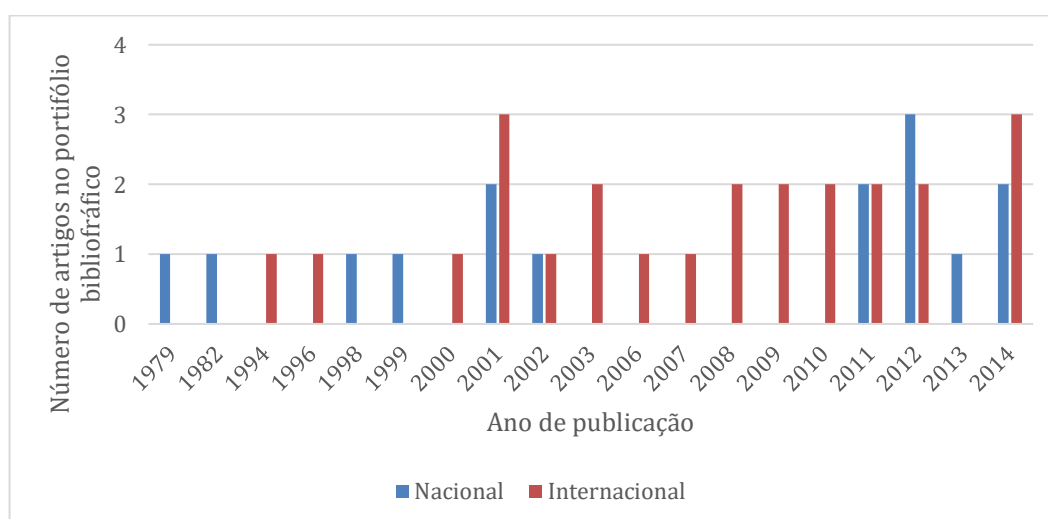


### 3.1.4 Avaliação de Desempenho na Esfera Pública

A avaliação de desempenho na esfera pública no Brasil emergiu como uma necessidade imperativa diante da crescente complexidade das demandas sociais e da busca por uma gestão mais eficiente dos recursos públicos. A partir das últimas décadas do século XX, o país passou por transformações econômicas, sociais e políticas que exigiram uma administração pública mais ágil e orientada para resultados. Neste cenário, a avaliação de desempenho veio como uma ferramenta crucial para medir o alcance dos objetivos governamentais, promover a transparência, aprimorar a prestação de serviços públicos e garantir o uso eficaz dos recursos, promovendo, assim, um Estado mais responsivo e capaz de atender às necessidades da sociedade.

Apesar da necessidade crescente da implantação de sistemas de avaliação de desempenho na esfera pública, o estudo do tema ainda se mostra insipiente. Segundo Reynaud e Todescat (2017), não há uma teoria consolidada sobre a avaliação de desempenho humano e a presença de artigos nacionais sobre a avaliação de desempenho humano na esfera pública é inferior aos artigos internacionais acerca do mesmo tema. Ainda de acordo com as autoras, há um crescimento de pesquisas durante o ano de 2001 e que foi retomado apenas em 2011, deixando uma lacuna temporal sobre o tema (vide Figura 4 com publicações brasileiras e internacionais).

Figura 4 – Gráfico das publicações de estudos sobre avaliação de desempenho humano no Brasil



Fonte: Adaptado de Reynaud; Todescat, 2017, p. 89.

As publicações sobre avaliação de desempenho possuem uma unanimidade entre os autores quanto aos seus objetivos, tais como a prestação de contas do serviço prestado à sociedade, a promoção do desenvolvimento profissional dos servidores, e o acordo e alcance de metas organizacionais e individuais (Reynaud; Todescat, 2017).

De acordo com Malheiros e Rocha (2014):

Desenvolver pessoas congrega os processos ligados à capacitação profissional e pessoal do quadro de funcionários. Também está relacionado com a gestão de mudanças, a preparação para o desenvolvimento da carreira, os planos de comunicação interna e os programas de qualidade de vida (Malheiros; Rocha, 2014, p. 5).

Ainda para os autores, o desenvolvimento profissional ocorre quando a avaliação de desempenho é feita de forma transparente, possibilitando ao empregado a compreensão clara de quais competências precisa desenvolver e ainda o que deve buscar para melhorar seu desempenho.

Essa decisão de desenvolvimento é, quase sempre, uma decisão individual. O que a organização pode fazer – e o faz, com certa frequência – é criar condições para que as pessoas percebam onde podem se desenvolver (Malheiros; Rocha, 2014, p. 46).

O Decreto nº 44.559, de 29 de junho de 2007, que regulamenta a avaliação de desempenho dos servidores públicos estaduais de Minas Gerais, traz como objetivo da avaliação, além de o desenvolvimento profissional do servidor, o aprimoramento do seu desempenho e dos órgãos e entidades, contribuindo assim com a eficiência na administração pública.

Vale ressaltar que o “desempenho (*performance*) é o conjunto de características ou capacidades de comportamento ou rendimento de uma pessoa, equipe ou organização” (Chiavenato, 2020, p. 230). E, para Gault *et al.* (2012), o desempenho pode ser avaliado tanto pelos produtos resultantes de um organismo ou programa, quanto pela eficiência, produtividade ou qualidade dos serviços prestados.

Chiavenato (2020) discorre que o desempenho no trabalho é resultado de vários fatores, como as condições de trabalho, na forma que este trabalho é recompensado, qual o tipo de trabalho desenvolvido, de modo que todos estes fatores interferem no esforço individual do trabalhador ao desempenhar suas funções.

O “desenvolvimento profissional é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para seu crescimento profissional em determinada carreira na organização” (Chiavenato, 2021, p. 39). Ainda para o autor, estes objetivos são de longo prazo e visam aprimorar o conhecimento das pessoas de forma a transcender o que lhe é exigido no desenvolvimento de seu trabalho, dando oportunidade para assumir novas responsabilidades.

De certo, a diferença existente entre o desenvolvimento profissional e o aprimoramento do desempenho do servidor está em que o desenvolvimento é pessoal e acontece com o indivíduo de acordo com suas necessidades e motivações, já o aprimoramento do desempenho dos servidores, está ligado ao resultado gerado pelos seus serviços prestados, sendo objetivo do Governo do Estado alcançar a eficiência na administração pública.

Para exemplificar: o desenvolvimento profissional de um professor é a sua capacitação contínua, estudos de métodos de ensino entre outros, enquanto o aprimoramento de seu desempenho é o resultado de seus estudos, que leva aos estudantes uma melhor qualidade de ensino, gerando para Secretaria de Estado de Educação resultados a serem discutidos e avaliados para serem traçados novas metas.

Quadro 15 – Desenvolvimento profissional e aprimoramento do desempenho

Termos	Conceito
Desenvolvimento profissional	É pessoal, e se concretiza com capacitação, cursos e estudos e busca de aperfeiçoamento, ou seja, o foco é no servidor, abarcando competências técnicas e comportamentais.
Aprimoramento do desempenho	É o resultado da busca pelo desenvolvimento profissional, gerando resultados positivos na entrega do trabalho prestado, ou seja, o foco é no trabalho e nas competências técnicas, voltadas para o atendimento das necessidades correntes.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Chiavenato (2021)

Conforme ilustrado no Quadro 15, o papel da avaliação de desempenho é fundamental para que o servidor possa compreender qual a melhor capacitação buscar a fim de promover seu desenvolvimento profissional, gerando o resultado esperado pela instituição onde trabalha.

A avaliação de desempenho funciona como um “mecanismo que busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos”

(Lotta, 2002, p. 3). Sem dúvida, a avaliação de desempenho tem o papel de identificar as habilidades e deficiências encontradas no desenvolvimento das funções dos servidores, possibilita a criação de programas de treinamento para sanar as dificuldades encontradas pelos funcionários.

Para que a avaliação de desempenho cumpra seu papel nas instituições, segundo Lotta (2002), é importante se estabelecer critérios claros e objetivos para a avaliação, bem como fomentar a participação dos servidores em todo o processo. Vale destacar que, aliado ao programa de avaliação de desempenho, é importante manter outros projetos que estimulem o servidor, como um plano de carreira sólido e investimento em capacitação profissional, uma vez que “um dos objetivos da avaliação de desempenho é propiciar o desenvolvimento das pessoas” (Pontes, 2005, p. 33).

Pontes (2005) leciona que a avaliação pode ser utilizada como um mecanismo de *feedback*, permitindo que os funcionários saibam quais são os seus pontos fortes e aqueles que devem ser aprimorados, de modo que possam trabalhar para melhorar estes.

A avaliação de desempenho docente também ganha força nas últimas décadas diante da crescente implementação de política de responsabilização, que é “uma tentativa de melhorar resultados das escolas mediante a criação de consequências para a escola ou para professores individuais” (Brooke, 2008, p. 94). Esta política possui dois sistemas: *high-stakes*<sup>7</sup>, onde há oferta de recompensas de acordo com o resultado entregue pelas instituições de ensino e; *low-stakes*<sup>8</sup>, que envolve a publicidade dos resultados sem consequências materiais para a escola (Brooke, 2008).

No Brasil, segundo estudo feito por Brooke (2008), somente cinco estados haviam implementado uma política de avaliação de desempenho docente, sendo Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais, Ceará e Paraná. E, de acordo com Zatti (2019), esse número cresceu para 14, incluindo Goiás, Bahia, Pernambuco, Paraíba, Acre, Amazonas, Tocantins, Espírito Santo e Rio Grande do Sul. O Quadro 16 mostra os estados que utilizam a avaliação de desempenho para algum tipo de bonificação salarial, seja em forma de progressão na carreira ou abonos salariais.

---

<sup>7</sup> *High-stakes*: tradução para o português, altos riscos.

<sup>8</sup> *Low-stakes*: tradução para o português, baixos riscos.

Quadro 16 - A avaliação de desempenho docente e sua política de bonificação

Estado	Política de bonificação	
	Abono Salarial	Progressão na Carreira
Goiás	X	X
Bahia		X
Ceará	X	X
Paraíba	X	
Pernambuco	X	
Acre	X	
Amazonas	X	
Tocantins		X
Espírito Santo	X	
Minas Gerais	X	X
Rio de Janeiro	X	
São Paulo	X	X
Paraná		X
Rio Grande do Sul		X

Fonte: Adaptado de Zatti, 2019, p. 7.

A implementação de um plano de carreira busca o incentivo à realização de avaliações de desempenho, de modo que o servidor avança em seu cargo conforme seu desenvolvimento profissional. Já a bonificação tende a possibilitar uma falsa sensação de justiça ao se oferecer aos trabalhadores a mesma bonificação, gerando uma ideia imprecisa de que os resultados foram uniformes.

Enquanto alguns estados como São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo e Goiás aplicavam a bonificação de acordo com os resultados das avaliações de desempenho docente, os estados do Rio de Janeiro e Ceará se baseavam nos resultados das provas externas realizadas pelos alunos (Brooke; Rezende, 2020). De certo, esta política de incentivo financeiro, baseada tanto nas avaliações de desempenho quanto nos resultados das provas externas, não surtiu o efeito esperado, pois a política empregada nas instituições públicas se transformou em uma “estratégia do empregador para aumentar a assiduidade e produtividade dos professores” (Brooke; Rezende, 2020, p. 1344), ao passo que seu objetivo era de elevar os padrões de qualidade da educação.

No estado de Minas Gerais, o resultado obtido pelos alunos não podia ser parâmetro para abonos ou prêmios salariais, mas a avaliação de desempenho do servidor foi utilizada no período de 2008 a 2016 como base para o recebimento de prêmios por produtividade (Vilhena *et al.*, 2006). De acordo com Brooke e Rezende:

Chamado de Acordo de Resultados, a metodologia foi implementada em 2008 e, repetida anualmente, se estendia a todos os órgãos do governo estadual. No caso da educação, o acordo abrangia os resultados da Secretaria de Educação, das Superintendências Regionais de Ensino (SRE's) e de todas as escolas. Para uma escola em particular, o resultado final de desempenho era um composto com a seguinte divisão: 65% com base nos resultados da Secretaria, 10% da sua SRE e 25% referentes a seus próprios resultados (Brooke, Rezende, 2020, p. 1349).

Desta forma, o servidor recebia um prêmio por produtividade que era baseado nos resultados da Secretaria, da SRE a que pertencia e no seu resultado individual na avaliação de desempenho. Porém, essa política foi descontinuada com a revogação, em 2016, da lei que a regia e, por isso, o servidor não mais recebe prêmio por produtividade. Assim, a avaliação de desempenho dos servidores do Estado de Minas Gerais impacta somente na progressão e na promoção da sua carreira, conforme abordado no capítulo anterior.

Vale exemplificar o sistema chileno de avaliação docente, pois ele é considerado, de acordo com o texto adaptado da apresentação de Jorge Manzi, diretor do centro de Medición – Universidade do Chile, um exemplo de sucesso na implementação de um processo de avaliação profissional dos docentes, pois demonstrou a viabilidade de implementar um processo de avaliação profissional dos docentes, valorizou a promoção de uma avaliação construtiva e não punitiva, avançou na criação de normas e procedimentos que garantam a transparência e confiabilidade (CAEd, [2023]). Além disso, o sistema chileno tem avançado na criação de um marco normativo e de procedimentos que outorgam garantias acerca da transparência e da confiabilidade do processo, validando a “importância de desenvolver instrumentos avaliativos que sejam capazes de sinalizar acerca das condutas esperadas dos docentes” (CAEd, [2023], p. 13).

No sistema Chileno, a avaliação de desempenho dos docentes é realizada por profissionais que não atuam na escola do avaliado, utilizando análise de portfólios, realizando entrevistas, estudando cada autoavaliação e os relatórios produzidos pela chefia imediata dos avaliados (Assaél; Pavez, 2016). Estes autores explicam que o processo de formulação da política de avaliação de desempenho docente se deu com ampla discussão e debates entre profissionais da educação e do sindicato e, ao chegarem em um instrumento de avaliação, houve a participação dos professores para o aceite da implementação da política pública, em uma “Consulta Nacional

organizada pelo Colégio de Professores, na qual participaram 65.846 professores, ou seja, mais de 80% da profissão docente” (Assaél; Pavez, 2016, p. 47, tradução nossa).

Conforme abordado anteriormente, de forma diferente foi implementada a avaliação de desempenho no Brasil, que chegava nas instituições de forma *top-down*, ou seja, os legisladores criavam as normas que regiam a política e eram colocadas em prática pelos atores, sem que estes participassem da sua elaboração, sem qualquer debate, análise ou discussão. Cabia às instituições seguirem o que a legislação previa, com instrumentos de avaliações criados sem a participação dos servidores públicos ou sua anuência.

Para entender como se deu a implantação do sistema de avaliação do desempenho docente no Chile, é importante entender o contexto e o processo de sua criação.

A partir de 1990, com a queda do governo militar de Augusto Pinochet, o Chile viveu sob o governo de mesma coalizão política de centro-esquerda, denominada “Concertación”, que agiu de forma continuada e estável para melhorar a educação, através da injeção crescente de recursos e outras medidas (Schwartzman, 2008, p. 3).

De acordo com Schwartzman (2008), em concordância com Assaél e Pavez (2016), uma das medidas tomadas para fomentar o aumento da qualidade da educação no Chile foi a implementação da avaliação do desempenho dos docentes, a qual foi amplamente estudada e discutida pelas organizações educacionais do país. O autor ainda aponta que o aumento substancial do salário dos professores, uma reforma curricular na educação, passando do sistema *know how*<sup>9</sup> para *know what*<sup>10</sup>, também fizeram parte da reforma educacional do país.

Segundo Assaél e Pavez (2016), o sistema de avaliação do desempenho docente existente no Chile é o resultado de um longo trabalho, envolvendo discussões com os professores de todo o país. Tal construção foi realizada de 1998 a 2005 e ainda é tema de discussões com diferentes pontos de vista sobre quais características um sistema de avaliação do desempenho docente deve apresentar. O processo de desenvolvimento do sistema de avaliação docente do Chile teve início com a promulgação de uma lei em 1991 em caráter de estatuto – o Estatuto dos Profissionais

---

<sup>9</sup> Tradução livre para o português: saber como.

<sup>10</sup> Tradução livre para o português: saber o quê.

da Educação –, que previa entre outros assuntos, um sistema de classificação de desempenho dos professores. Porém, para o governo, dada a rejeição e recusa por parte dos professores a se submeterem a este sistema, ele foi considerado pouco sólido e não chegou a ser implementado, mas foi importante para o início dos trabalhos de criação do sistema de avaliação do desempenho docente existente nos dias de hoje (Assaél; Pavez, 2016).

Para a consolidação do sistema de avaliação, foi criado o Colégio de Professores (associação comercial que atua como Sindicato Nacional de Profissionais da Educação), que assumiu a responsabilidade de propor mudanças na educação, entre elas a criação de uma avaliação formativa dos professores (Assaél; Pavez, 2016).

O sistema de avaliação chileno tinha as características gerais indicadas no Quadro 17 a seguir.

Quadro 17 - Características gerais do sistema de avaliação chileno

1	Elaboração participativa, envolvendo Ministério da Educação, provedores educacionais e o sindicato dos professores;
2	A avaliação obrigatória para os professores de escolas públicas;
3	Avaliação por padrões;
4	Utilização de quatro instrumentos e múltiplas fontes de informação: portfólio, entrevista, autoavaliação e relatórios. A análise dos instrumentos classifica o desempenho do docente em, insatisfatório, básico, competente e destacado.
5	Avaliação formativa, objetivando o aprimoramento do desenvolvimento profissional;
6	Avaliação explícita, onde o avaliado conhece os critérios de avaliação;
7	A avaliação oferece espaços para a reflexão profissional.

Fonte: Elaborado pela autora ante o exposto na obra de Assaél e Pavez (2016).

Vale ressaltar que “o sistema avalia os professores exclusivamente com base na sua prática profissional, considerando o contexto e as condições de trabalho em que atuam” (Assaél; Pavez, 2016, p. 48, tradução nossa). De acordo com os autores, o desempenho dos professores é classificado em:

*Destacado*: Indica um desempenho profissional que se destaca de forma clara e consistente em relação ao esperado no indicador avaliado. Geralmente se manifesta por um amplo repertório de comportamentos em relação ao que está sendo avaliado, ou pela riqueza pedagógica que é agregada ao cumprimento do indicador.

*Competente*: Indica desempenho profissional adequado no indicador avaliado. Cumpre o que é exigido para exercer profissionalmente a função docente. Mesmo que não seja excepcional, é um bom desempenho.



*Básico*: Indica desempenho profissional que atende às expectativas do indicador avaliado, mas com alguma irregularidade. Esta categoria também pode ser utilizada quando existem algumas fraquezas que afetam o desempenho, mas o seu efeito não é grave ou permanente.  
*Insatisfatório*: Indica um desempenho que apresenta fragilidades claras no indicador avaliado e estas afetam significativamente o trabalho docente (Assaél; Pavez, 2016, p. 50, tradução nossa).

O professor recebe um relatório detalhado sobre sua avaliação e, se for classificado como *destacado* ou como *competente*, recebe abonos temporários. Mas, se for classificado no nível *básico* ou *insatisfatório*, recebem planos de aperfeiçoamento gratuitos com a finalidade de suprir as dificuldades apresentadas. Assim, quem receber avaliação *insatisfatória* continua na mesma escola e passa por outra avaliação no ano seguinte. Todavia, se houver três avaliações *insatisfatórias*, o docente é desligado da instituição com a devida remuneração (Assaél; Pavez, 2016).

De acordo com os autores Assaél e Pavez (2016), a avaliação dos docentes ocorre a cada quatro anos para que haja tempo hábil para o desenvolvimento de melhorias apontadas em seu desempenho profissional. Ainda conforme os autores, a equipe responsável pela avaliação dos docentes é formada por pares, ou seja, professores que atuam no mesmo ciclo de ensino em instituições diferentes do avaliado, e são remunerados para exercer esta função. Os profissionais se candidatam para serem avaliadores e recebem formação específica para avaliar os colegas de profissão.

Vale ressaltar que a avaliação feita por pares, pressupõe que a avaliação seja mais justa, pois quem avalia é um profissional que também atua na mesma área e nível do avaliado, destacando que os avaliadores são capacitados pelo Centro de Aperfeiçoamento, Experimentação e Pesquisa Pedagógica do Ministério da Educação, o qual busca a realização de avaliações íntegras e objetivas (Assaél; Pavez, 2016).

Desta forma, entre outras características aqui citadas, o sistema de avaliação docente do Chile é conhecido por apresentar uma alta qualidade técnica (CAEd, [2023]). Como abordado anteriormente, a escolha ou a construção de um sistema ou método de avaliação de desempenho é a chave para se obter o sucesso da tarefa de avaliar o desempenho humano.

De acordo com Lotta (2002), com as mudanças estruturais na administração pública, espera-se que o funcionário assuma responsabilidades, agindo como ator

ativo dentro das entidades e órgãos públicos. Para avaliar o servidor, que passou de um agente passivo para um sujeito atuante na implementação de políticas públicas, é importante a escolha de um instrumento que mensure o desempenho do funcionário.

Reynaud e Todescat (2016) apontam que existe uma carência de base teórica na pesquisa científica brasileira relacionada à avaliação do desempenho de funcionários públicos. Não há uma teoria consolidada sobre a avaliação de desempenho no setor público que considere a perspectiva de evolução ao longo do tempo. Mas, apesar de discreta, há uma contínua expansão na quantidade de artigos publicados.

Estudar o que ocorre nas instituições públicas e como são realizadas as avaliações de desempenho ajuda a entender o processo. Desse modo, os estudos dos materiais já publicados direcionam os passos a serem seguidos, ou não, na implementação de políticas de avaliação de desempenho.

### 3.2 RECURSOS E METODOLOGIAS DE PESQUISA

O objetivo desta seção é delinear o percurso metodológico da condução deste trabalho, destacando a natureza da pesquisa, os métodos de coleta de dados e a abordagem empregada na análise dessas informações.

O método de Estudo de Caso foi o escolhido para a realização desta pesquisa, o qual, de acordo com Yin (2015), envolve uma investigação empírica que examina um fenômeno contemporâneo em um contexto da vida real, especialmente quando a distinção entre o fenômeno e o contexto não é claramente delineada. O autor argumenta a favor da preferência pelo Estudo de Caso, destacando a capacidade desse método de permitir observações diretas e entrevistas sistemáticas. Essa abordagem oferece ao pesquisador a flexibilidade de lidar com uma ampla gama de evidências, incluindo documentos, entrevistas e observações durante o desenvolvimento do projeto. Desta forma, o Estudo de Caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (Gil, 2019, p. 63).

A presente pesquisa é qualitativa, a qual, segundo Casarin, H. e Casarin S (2012), é própria de uma metodologia descritiva, que não enfatiza modelos matemáticos e estatísticos. Conforme os autores, esta abordagem é caracterizada por subjetividade, multiplicidade, interpretação, narração, coleta de dados e análise de

dados. Como a abordagem qualitativa é voltada a atender o objetivo de descrever um determinado fenômeno ou população, sejam eles específicos ou determinados, será utilizado para seu desenvolvimento a coleta de dados, conforme Gil (2019).

Para realizar este trabalho, o primeiro passo foi fazer uma pesquisa documental nas legislações<sup>11</sup> relacionadas à avaliação de desempenho e plano de carreira dos servidores estaduais de Minas Gerais. Após este levantamento, foram verificados os arquivos da escola, como pastas de avaliação dos servidores, atas de conclusão de períodos avaliatórios e pautas de reuniões realizadas na escola, buscando os resultados das avaliações dos servidores ao longo dos anos e a metodologia utilizada. Na sequência foi feita uma análise do material coletado, demonstrando os problemas encontrados no cumprimento dos objetivos da avaliação de desempenho, vale ressaltar que essa etapa foi crucial para o desenvolvimento do material já apresentado.

Após a delimitação do trabalho a ser desenvolvido, foram feitas pesquisas bibliográficas, utilizadas ao longo de toda a investigação, a partir das quais foram selecionadas doutrinas como Pontes (2005), Barbosa (2008), Boudett, City, e Murnane (2020), Vilhena *etal.* (2006), Condé (2012), Brooke (2008), Cubas (2010), Rua (2009) entre outros. Conforme Yin (2015), o cientista constrói sua pesquisa com o desenvolvimento de proposições teóricas, que embasam o estudo de caso. Desta forma, a pesquisa foi delimitada na abordagem dos seguintes temas: políticas públicas e o *accountability*, meritocracia no Brasil, métodos e teorias de avaliação de desempenho e avaliação de desempenho na esfera pública.

Para o prosseguimento do trabalho, foi planejada uma entrevista coletiva com a comissão de avaliação de desempenho que é formada por três servidores titulares. A escolha deste instrumento justifica-se por ele permitir maior interação entre o entrevistado e o entrevistador. Assim, “por meio da interação face a face como o sujeito da pesquisa, permite captar além de dados, subjetividades, significados e comportamentos” (Marcelino, 2020, p. 34).

Gil (2021) cita os seguintes tópicos como vantagens da entrevista: acesso a temas de difícil observação; reconstrução de eventos; obtenção de dados em

---

<sup>11</sup> Legislações: Lei Complementar nº 71/2023 de 30 de julho de 2023; Decreto nº 45.851 de 28 de dezembro de 2011; Decreto nº 44.559 de 29 de junho de 2007; Lei nº 15.293 de 05 de agosto de 2004; Lei nº 21.710 de 30 de junho de 2015.

profundidade; acesso à realidade interna dos indivíduos e flexibilidade (Gil, 2021, p. 96).

Ainda de acordo com Gil (2019), a entrevista é uma técnica de interação social em que o entrevistador formula perguntas ao entrevistado para obter dados relevantes à investigação, uma forma assimétrica de diálogo envolvendo uma parte que busca informações e outra que atua como fonte de dados. Em suma, Mascarenhas (2018) aponta que a entrevista não é um “bate-papo”, é uma conversa em que o objetivo é a obtenção de dados para a pesquisa.

Assim, para a realização desta etapa do trabalho foi utilizada a entrevista semiestruturada, aplicada na entrevista coletiva com a comissão de avaliação e na entrevista individual com a diretora da escola, pois é o instrumento que mais se aproxima de uma conversação e sua vantagem está na “flexibilidade e possibilidade de rápida adaptação” (Richardson, 2017, p. 223).

De acordo com Marcelino (2020), a entrevista semiestruturada é realizada com um roteiro que possui perguntas tanto fechadas como abertas, sendo que essas últimas permitem a livre fala ao entrevistado. Este instrumento ainda permite desdobramentos das perguntas feitas de acordo com as falas dos entrevistados, cabendo ao entrevistador fomentar as respostas gerais ou evasivas dadas pelos entrevistados.

O objetivo da entrevista coletiva com a comissão de avaliação foi apurar como acontece o processo de avaliação de desempenho na escola de estudo e como ela é utilizada para o desenvolvimento profissional dos servidores avaliados, bem como ouvir sugestões de melhorias acerca do processo. Outrossim, identificar os pontos positivos e negativos percebidos pelos entrevistados em relação ao processo de avaliação, conforme o roteiro da entrevista (Apêndice A).

Para a aplicação da entrevista coletiva foram convidados todos os três membros titulares da comissão de avaliação. A presidente da comissão, a diretora da escola de estudo, foi convidada para a entrevista individual. O grupo entrevistado pôde trazer para a pesquisa seus pontos de vista do processo enquanto colegas avaliadores, enquanto a diretora pôde trazer o ponto de vista da chefia imediata que avalia os colegas de trabalho como subordinados.

O objetivo de se fazer duas entrevistas, separando os membros da comissão de avaliação e a sua presidente é evitar a autocensura nas respostas dos membros.

A entrevista individual com a diretora da escola visou um diálogo aberto, evitando também a omissão do ponto de vista da entrevistada quanto à comissão de avaliação.

A realização das duas entrevistas teve como objetivo observar o alinhamento das respostas ou a falta dele. Vale ressaltar a importância da observação dos posicionamentos divergentes internamente entre os membros da comissão e coletivamente entre estes em relação à diretora da escola.

Também se fez importante ouvir os pontos de vista dos servidores avaliados, para tanto foi realizado um grupo focal com seis servidores da escola, dentre os 24 servidores avaliados em 2023, excluindo-se membros titulares da comissão de avaliação.

A realização do grupo focal “tem como objetivo captar, a partir das trocas realizadas no grupo, conceitos, sentimentos, atitudes e representações que não podem ser obtidos por técnicas como questionários,” (Richardson, 2017, p. 230). Vale ressaltar os pontos que diferenciam a entrevista coletiva e o grupo focal: número de participantes; a interação entre os participantes no grupo focal; a dinâmica de perguntas e respostas na entrevista coletiva; as questões disparadoras no grupo focal, que visam o início da interação entre os participantes (Richardson, 2017).

O objetivo da realização do grupo focal foi buscar dimensionar o quanto os servidores conhecem do processo de avaliação de desempenho – ou seja, entender as percepções dos servidores sobre o processo de avaliação de desempenho – bem como identificar os pontos positivos e negativos percebidos em relação ao sistema de avaliação. Desta forma, pudemos identificar o quanto os servidores conhecem dos objetivos da avaliação de desempenho e em que medida este processo é importante para o seu desenvolvimento profissional.

Foi válido buscar também identificar desafios enfrentados pelos servidores durante o processo de avaliação e compreender as áreas em que os servidores acreditam que a avaliação de desempenho poderia ser melhorada, tendo por objetivo o aprimoramento do seu desenvolvimento profissional, conforme o roteiro da realização do grupo focal (Apêndice B).

Para a aplicação do grupo focal foram convidados os servidores que foram avaliados em 2023, sendo relacionados em ordem decrescente de maior tempo de serviço na escola de estudo. O convite foi feito intercalando o servidor que tem maior tempo de serviço na escola e o que tem menor tempo de serviço. Ao completar seis aceites, os demais servidores não foram convidados. Este grupo pôde trazer para a

pesquisa os diferentes pontos de vista do processo de avaliação enquanto servidores avaliados com o diálogo e liberdade de trocas de ideias que o grupo focal proporciona.

Vale ressaltar que para a realização das entrevistas e do grupo focal, todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido conforme os Anexos G, H e I. Após a coleta dos dados, foi feita uma análise, que segue nas próximas seções, para a formulação do Plano de Ação do presente trabalho.

### 3.3 RESULTADOS DA PESQUISA

A coleta de dados se deu com uma entrevista individual e uma entrevista coletiva, ocorridas no mês de julho de 2024 na escola de estudo e um grupo focal ocorrido também no mês de julho de 2024 na residência da pesquisadora. Para garantir o anonimato dos participantes, foram utilizadas as seguintes denominações: “Membro 1”, “Membro 2”, “Membro 3” e “Membro 4” para os membros titulares e presidente da comissão de avaliação; “Servidor A”, “Servidor B”, “Servidor C”, “Servidor D”, “Servidor E” e “Servidor F” para os servidores da escola que foram avaliados em 2023 e participaram do grupo focal.

Após a realização das entrevistas e do grupo focal, os dados coletados foram agrupados e analisados em três segmentos: (I) a responsabilização nas políticas públicas e a meritocracia; (II) métodos de avaliação de desempenho; (III) avaliação de desempenho do servidor público.

Os segmentos serão tratados de acordo com as respostas das entrevistas e do grupo focal, pontuando concordâncias e discordâncias entre os participantes e como os dados se relacionam com os referências teóricos utilizados no presente trabalho. A análise dos dados permitiu identificar os principais entraves para a utilização dos resultados da avaliação de desempenho como forma de promover o desenvolvimento profissional dos servidores da escola.

A coleta de dados foi de suma importância para a formulação do Plano de Ação Educacional deste trabalho, pois ouvir as vozes dos atores e analisar suas respostas quanto ao processo de avaliação de desempenho e a relevância deste, possibilitou aproximar o plano de ação à realidade da escola, na busca de responder aos anseios dos servidores que participaram da pesquisa.

As três subseções seguintes tratam dos segmentos analisados conforme os dados coletados e o referencial teórico utilizado no presente trabalho.

### 3.3.1 Responsabilização nas Políticas Públicas e a Meritocracia

Nas entrevistas e no grupo focal realizados, o segmento “responsabilização nas políticas públicas e a meritocracia” foi tratado em diferentes perguntas, de modo que as respostas dos participantes foram analisadas e classificadas de acordo com o segmento correspondente.

Faz-se necessário recordar quem são os atores das políticas públicas, os quais, de acordo com Rua (2009), são os trabalhadores das instituições responsáveis pela implantação da política pública. No caso deste estudo, os atores da política pública Avaliação de Desempenho Individual, implantada na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, especificamente nas escolas estaduais, são os gestores das instituições, as comissões de avaliação e os servidores avaliados, de modo que os dois primeiros são os responsáveis em aplicar a política realizando as avaliações na escola, enquanto os avaliados fazem parte do processo exercendo direitos, como pedidos de recursos e de realização de entrevistas.

Para o Membro 4, a avaliação de desempenho dos servidores da escola deveria ser um instrumento de reflexão e melhora da qualidade do serviço prestado, ou seja, cumpriria seu papel enquanto política pública implementada, mas pondera que nem todos os servidores têm a maturidade de analisar seus resultados de forma a contribuir com seu desenvolvimento profissional.

Então, é... eu acredito que o servidor que ele, aquele realmente tem compromisso com o trabalho, ele vai pegar a sua avaliação de desempenho que tem interesse, né, de olhar... em analisar os critérios, ele vai pegar sua avaliação de desempenho e ver onde é que eu perdi ponto, onde é que eu realmente caí aqui, porque se eu tirei um exemplo, 80 pontos. Então, tem aí alguns itens que eu fiquei com uma nota muito ruim. Então, eu vou avaliar onde é que eu estou com essa nota ruim para que eu possa melhorar (Membro 4, entrevista de 05 de julho de 2024).

Já para Membro 2 da comissão de avaliação e para o Servidor A, a avaliação de desempenho existe apenas para a promoção e a progressão da carreira, não cumprindo os outros objetivos de aprimoramento do desempenho ou o desenvolvimento profissional do servidor.

Porque pelo que eu entendo, a nossa avaliação... [só serve] pra promoção, porque o servidor tem que ter sido avaliado uma quantidade x determinada de vezes e tem que ter um percentual mínimo. Mas não é questionado o porquê do mínimo e o porquê do máximo! Ele é um bom funcionário por ter máximo, ou ele tá sendo um funcionário ruim por qual motivo? Então eu acho... não há esse papel de importância para o aprimoramento do serviço! Minha opinião é essa (Membro 2, entrevista de 04 de julho de 2024, **grifo nosso**).

Em concordância com o Membro 4, o Servidor C defende que a avaliação de desempenho realmente tem como finalidade o estabelecimento de um modelo ideal, “eu penso que talvez, para tentar ter um padrão de qualidade” (Servidor C, grupo focal de 05 de julho de 2024).

O Servidor E apresenta pensamento consonante ao Membro 4, ao entender que a avaliação se destina à reflexão sobre o trabalho apresentado, buscando melhorar o desempenho de sua função (Grupo focal de 05 de julho de 2024).

Entre os entrevistados, há a visão da avaliação de desempenho como instrumento voltado para a progressão na carreira e para a reflexão da qualidade da atividade desenvolvida, mas a maioria não sente que essa política é uma forma de prestação de contas do serviço prestado pela Secretaria de Estado de Educação, tendo apenas o Membro 4 pontuado, quando perguntado se a avaliação de desempenho é uma forma de prestação de contas do serviço prestado pela SEE:

Com certeza. A secretaria... porque ali para a secretaria é um número frio, né? E como eles estão vendo um número frio, ele considera partir daquele número frio que é o serviço prestado pelo servidor. Então se eu tirei 60, é minha cara, o meu serviço prestado. E de repente eu posso ter, naquele ano, eu posso não ter sido um servidor que eu sempre fui. Não sei, né? Cada ano é uma coisa. Às vezes, durante aquele ano, aconteceu várias coisas na minha vida que eu não consegui ser aquele servidor de 80, de 90, que eu fui anteriormente. Então, mas naquele ano, minha cara é 60. Então, é um número frio que a secretaria está analisando (Membro 4, entrevista de 05 de julho de 2024).

De acordo com Cubas (2010), o termo *accountability* refere-se à responsabilidade que o governo tem de prestar contas de seus investimentos e ações para a sociedade e o Membro 4 entrevistado vê na avaliação de desempenho uma forma da Secretaria de Estado de Educação verificar se a entrega dos serviços prestados pelos seus servidores estão a contento.



De acordo com o Membro 4, os números produzidos com os resultados das avaliações de desempenho realizadas, podem direcionar o trabalho desenvolvido pela Secretaria de Estado de Educação. Com os resultados obtidos, a Secretaria em questão pode traçar metas a serem alcançadas com o desenvolvimento do trabalho dos servidores, fazendo assim com que os trabalhadores sejam responsáveis pelos objetivos alcançados (Entrevista de 05 de julho de 2024).

De acordo com Gault *et al.* (2012), os servidores públicos são responsáveis por seguir as legislações de uma política pública e por obter os resultados almejados com a sua implantação. Nas entrevistas e no grupo focal realizado, ficou evidente que o sentimento de culpa pelos resultados alcançados sobrepõe à relação de responsabilização previstas nas implantações das políticas públicas.

A título de exemplo, o Membro 3, diante da pergunta sobre qual seria a diferença entre responsabilização e culpabilização, respondeu: “São conceitos próximos, né? É até difícil de distanciar e diferenciar” (Membro 3, entrevista de 04 de julho de 2024), para o membro 2, “culpa, o tempo todo aqui é culpa” (Membro 2, entrevista de 04 de julho de 2024) e, por último, o Membro 3 pondera que “o sentimento que fica é de culpa mesmo! Talvez no papel fala que é responsabilização, mas o sentimento que fica é o de culpa! Da demanda, da cobrança, da escola prioridade aí” (Membro 3, entrevista de 04 de julho de 2024).

Importante observar que, na entrevista coletiva com os membros da comissão de avaliação, o Membro 2 ponderou que a forma de se cobrar resultados é um dos motivos de os servidores não se sentirem responsáveis pelo produto de seu serviço e sim culpados de resultados ruins que possam ser apresentados (Entrevista de 04 de julho de 2024). Os membros ressaltam que há uma interpretação fria dos resultados da escola pela Secretaria de Estado de Educação e a cobrança por este órgão acontece de forma verticalizada e sem diálogo com os profissionais.

Foi abordado nas entrevistas também se a avaliação de desempenho realizada na escola ocorre de forma a valorizar as competências e as capacidades dos servidores e as respostas foram unânimes em dizer que a comissão tenta levar para o momento da avaliação a reflexão do trabalho desenvolvido por cada servidor. Os membros da comissão relataram que procuram analisar e discutir o serviço prestado, bem como usar os resultados anteriores do próprio avaliado como mais um parâmetro com a finalidade de se obter uma avaliação justa.

Para o Membro 3:

Sim, sim, claro! A gente tenta sim! Nisso aí não pecamos não! Graças a Deus! É lógico, tem pontos até, são critérios que são coletivos, agora os critérios individuais a gente vai, né, tenta ir em cima daquilo realmente... bem, aqui na escola, aqui na escola a gente faz de que forma? A gente senta, e vai passando ponto por ponto, né, critério por critério de cada servidor, e aí cada um vai dando uma ideia (Membro 3, entrevista de 04 de julho de 2024).

Ainda sobre o questionamento se a avaliação de desempenho ocorre de forma a valorizar as competências e capacidades de cada servidor, o Membro 2 expôs que a comissão utiliza da comparação das avaliações anteriores do avaliado, comparando as notas dadas em cada item do período avaliatório anterior (Membro 2, entrevista de 04 de julho de 2024). O Membro 1 complementou: “quem conhece mais, passa a informação para a equipe e acaba a gente... chegando em um consenso” (Membro 1, entrevista de 04 de julho de 2024).

Para os autores Mazza e Mari (2021), a meritocracia é uma medida importante de valorização dos indivíduos e deve se sobressair a outros critérios como a hereditariedade, classe social ou condições financeiras. Em consonância, a comissão de avaliação de desempenho da escola esclarece que procuram sempre avaliar o serviço prestado de forma a valorizar as habilidades, compromissos e competências.

Na mesma toada, para Barbosa (2014), a promoção das carreiras de servidores públicos não deve ocorrer apenas pela sua antiguidade, assim surge a avaliação de desempenho como forma de valorizar o mérito do servidor. E, neste sentido, vale ressaltar que a avaliação é um dos requisitos para a promoção na carreira dos servidores, mas não deveria ser esta a única finalidade da ADI, como colocado pelos entrevistados.

A avaliação deve ter como objetivo principal o desenvolvimento profissional do servidor evitando uma cultura de competitividade extrema, como abordado pelos autores Mazza e Mari (2021). Ainda conforme os autores, a avaliação não deve ser um instrumento de disputa entre os servidores, o que colocaria em risco o bom desenvolvimento do trabalho em equipe. De acordo com os entrevistados, a comparação das notas obtidas pelos servidores acontece e gera desconforto na equipe.

Diante da pergunta sobre se os servidores já receberam um *feedback* da sua avaliação de desempenho, os servidores participantes iniciaram uma discussão sobre

a comparação de notas feitas pelos avaliados. O servidor C relatou: “Os próprios professores que falam da nota mesmo. Por exemplo, eu chego e olhei a minha nota, olha, eu tirei 90. Aí o outro, nossa, tirou 90? Eu tirei 95. Aí o outro, eu só tirei 70, 80, então sempre tem esse joguinho” (Servidor F, grupo focal de 05 de julho de 2024). E ainda: “o *Servidor F* tirou 95, eu tive a 94,5. Nossa, mas o *Servidor F* chega assim... Ah não, o *Servidor F* tirou mais do que eu” (Servidor C, grupo focal de 05 de julho de 2024). A comparação ocorre de forma a gerar conflitos de acordo com as respostas dos participantes.

Conforme Barbosa (2014), para que seja autêntico o desempenho dos servidores, é necessário que as pessoas estejam em circunstâncias igualitárias para que sejam avaliadas apenas pelo seu trabalho desempenhado e, como foi tratado anteriormente, na escola, os servidores que nela exercem a função encontram condições de trabalho similares, pois em uma mesma escola professores, especialistas, assistentes de secretaria e auxiliares de limpeza e cozinha lidam com a mesma comunidade escolar, dando condições à comissão de avaliação de realizar um processo que abarque as competências e capacidades dos servidores.

Avaliar o desempenho de produção de peças não é o mesmo que avaliar o trabalho desempenhado pelos profissionais, pois cada um apresenta suas características individuais que torna a avaliação de desempenho humano algo subjetivo (Barbosa, 2014). Desta forma, se faz importante escolher o melhor método de avaliação que utilize a meritocracia como forma de valorizar o trabalho desempenhado pelo servidor público.

A subjetividade de se avaliar o comportamento e o desempenho humano, surge como entrave para a realização de uma avaliação eficaz e justa. Para o Servidor C:

Eu penso que a avaliação ela se torna muito subjetiva. Ninguém consegue acessar o serviço do servidor 100%. Ela acaba não tendo, não sendo algo minucioso, ela passa despercebida por alguns fatores. Eu percebo que ela não pode servir como base porque, eu, como profissional, eu percebo que cada um tem a sua particularidade e a sua habilidade. Eu acredito que no conjunto, a escola é um grupo e esse grupo, se faz um trabalho de excelência, mas cada um contribui com alguma forma (Servidor C, grupo focal de 05 de julho de 2024).

Avaliação é um tema delicado em qualquer esfera, seja avaliando o aluno em sala de aula, seja avaliando os servidores públicos ou mesmo as políticas públicas implantadas. O importante é, ao avaliar, realizar reflexões acerca dos resultados

encontrados e tomar decisões que contribuam com o aprimoramento do trabalho realizado.

Para se ter uma avaliação que contribua efetivamente com o desenvolvimento do trabalho é importante escolher um método que seja adequado à realidade em que será empregada. Este é o assunto a ser analisado e apresentado na próxima subseção.

### **3.3.2 Métodos de Avaliação de Desempenho**

A adoção da realização de avaliação de desempenho em instituições públicas e privadas se deu pela busca de aprimoramento das atividades realizadas. Esta ação sugere um estudo constante para se analisar o quanto a avaliação está contribuindo com o aperfeiçoamento dos produtos e serviços prestados.

Com a avaliação de desempenho as instituições têm como objetivo o crescimento profissional, demandando dos trabalhadores o uso de suas competências e habilidades de forma a melhorar a qualidade do serviço prestado (Pontes, 2005). Para os participantes das entrevistas e do grupo focal, a avaliação de desempenho pode ser um instrumento de crescimento profissional:

Tem o servidor e o servidor. Tem aquele servidor que só o número, na verdade é que tem o número de qualquer forma, mas tem aquele que recebe aquele número mas não concorda, e aí ele tenta aprimorar, eu quero, eu quero um número melhor, e vai aprimorar e buscar melhorar esse número (Membro 1, entrevista de 04 de julho de 2024).

Ainda para o Membro 1:

É... avaliação, toda avaliação né, não somente a avaliação de desempenho, mas a avaliação da aprendizagem também, ela, ela deveria ser sempre como reflexão né, para o crescimento, então o professor avalia o aluno para ver o desempenho do aluno refletir nos resultados e até retomar né, fazer a retomada né, não assim avaliação só para numerar né, é a avaliação de uma forma reflexiva, né (Membro 1, entrevista de 04 de julho de 2024).

Para o Servidor C, quando perguntado o motivo de ter surgido a avaliação de desempenho na Secretaria de Estado de Educação, “eu penso que, talvez, para tentar ter um padrão de qualidade” (Servidor C, grupo focal de 05 de julho de 2024), já o

Servidor B respondeu: “Eu acho que também pode incentivar o profissional a desempenhar melhor sua função, já que ele vai ser avaliado” (Servidor B, grupo focal de 05 de julho de 2024). O Membro 4 também pondera que a avaliação de desempenho deveria ser um instrumento de reflexão dos serviços prestados.

Podemos observar que há concordância entre participantes sobre o objetivo da implantação da avaliação de desempenho e para Pontes (2005) ela é um instrumento importante para que as instituições cumpram suas metas e que garantam que elas sejam efetivadas. Ainda para o autor, a escolha de uma metodologia adequada garante uma avaliação eficiente e, é papel do gestor das instituições, públicas ou privadas, planejar, traçar metas e acompanhar os resultados de seus trabalhadores.

Nas escolas estaduais do estado de Minas Gerais, os servidores efetivos que ali atuam, são avaliados conforme as etapas apresentadas anteriormente: elaboração do PGDI; primeiro acompanhamento do PGDI; segundo acompanhamento do PGDI; entrevista, se o servidor avaliado manifestar interesse ou a comissão entender pertinente e; avaliação por critérios. Sobre o processo de avaliação de desempenho na escola, o Membro 4 relata:

Então, para mim, o maior desafio é esse. É avaliar sem saber exatamente o trabalho da pessoa. Porque eu estou avaliando a partir do pouco que eu vejo, que por mais que eu esteja presente, eu não consigo ver o todo. Então, aqueles fragmentos que a gente vai pegando aqui, pegando ali. E o ser humano é complicado demais [...] porque as nossas demandas são muitas. Então a gente não consegue fazer esse trabalho de uma maneira efetiva [...] até sentar com a equipe, com a comissão de avaliação não é fácil! Porque você tem que trazer o servidor fora do horário de trabalho dele. Você tem que dar dia depois porque ele veio fora do horário de trabalho dele. A gente tem servidor que é professor da sala de aula, aí, se outro já faltou naquele dia eu não consigo tirar o servidor naquele dia porque eu não posso deixar o aluno sem aula. Então assim, são muitos entraves para que a gente consiga realmente realizar as avaliações dos servidores (Membro 4, entrevista de 05 de julho de 2024).

Ainda outro membro da comissão ressalta:

Eu vejo uma dificuldade, mesmo eu, sendo coordenadora, né supervisora, eu vejo dificuldade, porque não dá para conhecer o trabalho do outro, mesmo sendo supervisora, na íntegra, para conhecer em todos os pontos, entendeu? E aí acaba a avaliação sendo ineficaz (Membro 1, entrevista de 04 de julho de 2024).

O Membro 1 da comissão ainda destaca sobre o processo da avaliação de desempenho e seus instrumentos: “o mais difícil é isso mesmo! Ela é generalizada, a gente não vai de acordo com o que a gente vê, o que a gente consegue ver. Não tem como estar na sala, com todo mundo em todos os horários” (Membro 1, entrevista de 04 de julho de 2024). O desafio do processo de avaliação de desempenho destacado pela comissão de avaliação da escola está ligado à falta de informação do serviço prestado pelo avaliado. Como relatado, não há possibilidade de acompanhar o servidor no seu dia a dia de trabalho, dificultando a percepção dos avaliadores.

No sistema chileno de avaliação docente, um dos instrumentos de avaliação é o portfólio do professor, em que ele relata o trabalho desenvolvido durante o ano (Assaél; Pavez, 2016). A ação de informar para os especialistas o que se trabalha em sala de aula, foi um ponto trazido pelos participantes do grupo focal:

Mas a supervisora tem um papel muito importante na avaliação, porque ela sabe, né, por exemplo, ela tem um critério lá, se você trabalha essa avaliação externa, avaliou o menino, tá, e a prova foi embora, o que você fez para melhorar? Aí, se você fez seu trabalho, você pode estar apresentando no supervisor, eu estou executando esse trabalho em sala do meu menino, porque na hora da avaliação, ela pode falar a seu favor nesse critério, porque o supervisor conhece nosso trabalho, né (Servidora B, grupo focal de 05 de julho de 2024).

Antes, também, a gente tinha um critério, assim, de ser mais discreto na docência, né? Fazendo meu trabalho e tá bom. Mas hoje, a gente percebe a necessidade de registro de apresentação. Então, se a gente fez um diferencial a mais, às vezes se você caminhou um pouco mais com o aluno, é bom que a gente informe, principalmente a supervisão, porque ela pode estar presente no grupo que vai te avaliar. Porque as pessoas não são oniscientes, nem onipresentes (Servidor E, grupo focal de 05 de julho de 2024).

O Servidor C relatou que envia por e-mail para a supervisora as práticas pedagógicas adotadas, o que é uma maneira de informar para a direção da escola o que e como está sendo trabalhado. Esta prática se assemelha ao portfólio utilizado no caso chileno de avaliação docente e pode contribuir com o processo de avaliação de desempenho pois fornece aos avaliadores materiais para análise e avaliação do servidor.

Outro desafio apontado pelos participantes, são os critérios presentes no termo de avaliação. Segundo os membros da comissão, os quesitos estão desatualizados e o Membro 1 ressalta que “quando a pergunta que se faz tem realmente sentido, fazer

uma reflexão sobre o meu trabalho: o que que eu posso melhorar? Posso melhorar em quê, né? E melhorando, ir tentando melhorar” (Membro 1, entrevista de 04 de julho de 2024), ou seja, uma crítica aos critérios de avaliação, em que, de acordo com o entrevistado não cumprem o papel de reflexão do trabalho desenvolvido pelo servidor.

E para os servidores que participaram do grupo focal, a opinião é convergente, quanto aos critérios de avaliação: “o critério, até o avaliador possivelmente ele muda, né, então o modo que uma pessoa te vê, o avaliador te vê, o outro vai te ver diferente, então é até isso, vai interferir na avaliação de desempenho. Se a gente for perceber, é até isso, vai interferir” (Servidor D, grupo focal de 05 de julho de 2024).

É fato que os critérios de avaliação utilizados na avaliação de desempenho dos servidores da escola precisam de uma reformulação e, de acordo com Abate (2015), a alteração de avaliação por critérios para avaliação por competências pode trazer benefícios como melhoria das relações interpessoais e conhecimento do grupo de trabalho. A autora ainda ressalta que é plano da Secretaria de Estado de Educação que esta forma de avaliação chegue até as escolas.

Enquanto esta mudança não acontece nas instituições educacionais, cabe ao gestor da escola utilizar os critérios disponíveis de forma a contribuir com o desenvolvimento profissional do servidor.

Para Gault *et al.* (2012), um SAD deve gerar dados que permitam uma avaliação objetiva e aprimoramento constante, ainda de acordo com o autor, a escolha da metodologia é fundamental para o desenvolvimento de uma avaliação de desempenho.

De acordo com Pontes (2005), é necessário que os gestores estudem os métodos de avaliação, para que o processo ocorra de forma eficaz. Porém, os entrevistados relatam que não receberam capacitação para a realização das etapas da avaliação de desempenho. Quando perguntados sobre o assunto, responderam:

Zero, nenhuma. [risos] Eu [entrei no cargo] em julho e em dezembro eu tinha que realizar a avaliação de desempenho. Então *perai*, quem sentou comigo para analisar os itens e me orientar e dizer olha, aqui vocês devem fazer dessa maneira, aqui dessa maneira? Então assim, nada, zero (Membro 4, entrevista de 05 de julho de 2024, **grifo nosso**).

Os servidores participantes do grupo focal ressaltaram que os colegas usualmente desconhecem os critérios de avaliação de desempenho o que pode ser um dificultador do processo.

Porque tem critérios ali que muita gente desconhece. Tem critérios ali por exemplo a gente... O servidor zela pelo patrimônio público. É isso. O que você faz pra zelar pelo patrimônio público? Olha como é difícil dar nota, né? Então, assim, tem muitas coisas ali que o servidor realmente não sabe (Servidor B, grupo focal de 05 de julho de 2024).

O Membro 2, na entrevista coletiva ressalta “que às vezes você entendeu aquele item do seu jeito, eu entendo do outro, igual lei” (Membro 2, entrevista de 04 de julho de 2024). Com estes relatos, fica claro que há necessidade de estudo acerca do processo de avaliação de desempenho que acontece na escola, tanto por parte da comissão, quanto dos servidores que serão avaliados. Pontes (2005) afirma que capacitações feitas pelos avaliadores contribuem com o uso dos métodos de avaliação de forma imparcial.

Como abordado anteriormente, a discussão que se faz no presente trabalho não é o fim do processo de avaliação, mas sim estudar formas de se utilizar os resultados das avaliações para promover o desenvolvimento profissional. Após os membros da comissão de avaliação, na entrevista coletiva realizada, relataram os desafios encontrados no processo de avaliação de desempenho, outra questão foi colocada aos participantes: Não avaliar, seria a solução?

Os membros foram unânimes em dizer que avaliar é a melhor opção. De acordo com eles, a existência de um processo de avaliação, mesmo não sendo o ideal, faz com que o servidor se comprometa mais com o trabalho. Ainda para os membros, seria interessante que os servidores não efetivos também passassem pelo processo de avaliação de forma a contribuir para seu desenvolvimento profissional.

Ainda para os membros:

Eu percebo que o servidor efetivo, pelo menos a minha visão como coordenadora, ele me dá muito mais retorno que os contratados. Eu tenho muito menos problemas com as demandas, né, com, que o servidor tem, que o trabalho do servidor tem que dá, né eu vejo, tenho mais dificuldade com os contratados, assim a, como é que fala, a ineficácia (Membro 1, entrevista de 04 de julho de 2024).



A nota, a avaliação, ela me obriga a todo dia tentar ser melhor, ela me obriga: tentar ser melhor. Sou 100%? Não! Porque todo dia a gente pode melhorar, mas ela me obriga a cumprir a minha obrigação, que são: tá lá, os prazos, se eu cumpro prazos, se sou assíduo que tá lá que é minha obrigação ser... Quando eu lembro! Ah! Eu podia chegar atrasado! Isso tem um peso! E tem colega irresponsável, mas o que eu penso é na minha avaliação. É! Eu acho importante que ela exista (Membro 2, entrevista de 04 de julho de 2024).

E para o Membro 1: “E sem ela... ah! A gente fica esperando a nota, a gente fica esperando a nota, ou seja, eu fico esperando a nota! Se eu não tenho a nota, até para eu saber se tenho que melhorar” (Membro 1, entrevista de 04 de julho de 2024). Estas falas reforçam a importância da avaliação de desempenho e que, apesar de todos os problemas encontrados em seu processo, sua extinção não é a resolução.

Desta forma, vale lembrar o que Lotta (2002), Pontes (2005) e Barbosa (2014) relatam: que a avaliação de desempenho é um instrumento importante para a promoção do desenvolvimento profissional do trabalhador, de modo que sua eficácia depende da escolha dos métodos a serem utilizados, sempre com o permanente estudo e a revisão do processo. Estas ações levam ao alcance dos objetivos da implementação da avaliação nas empresas e instituições.

### **3.3.3 Avaliação de Desempenho do Servidor Público**

A avaliação de desempenho no serviço público brasileiro surgiu devido às cobranças da sociedade por uma gestão mais eficiente dos recursos públicos. A avaliação foi implementada como uma ferramenta de medição, em os governantes mensuravam o alcance dos objetivos de sua gestão, buscava a promoção da transparência e o aprimoramento da prestação de serviços públicos.

Apesar da importância do assunto, o estudo sobre a avaliação de desempenho na esfera pública ainda é insipiente, de acordo com Reynaud e Todescat (2017). Os autores que abordam o assunto, concordam com os objetivos da avaliação de desempenho que são: promoção do desenvolvimento profissional, prestação de contas dos serviços prestados à sociedade e o acordo de metas organizacionais e individuais.

Para Malheiros e Rocha (2014), para que haja desenvolvimento profissional partindo da avaliação de desempenho, esta deve ser feita de forma transparente, em

que o avaliado consiga entender o que precisa desenvolver e ainda buscar para melhorar o seu desempenho.

As entrevistas e grupo focal realizados mostraram que as opiniões dos avaliadores e dos avaliados, quanto aos objetivos da avaliação de desempenho, concorrem para a mesma ideia exposta pelos autores Malheiros e Rocha. Para o Membro 4, a avaliação de desempenho precisa ser um instrumento de desenvolvimento profissional, em que os servidores reflitam seu trabalho:

A gente quer é o servidor na ação, tanto o professor, quanto o ASB, quanto o ATB, embora o ASB não seja avaliado, mas todos os servidores, que eles tenham desempenho real e efetivo. Porque a nota é só uma consequência do que você faz, não é ela que determina quem você é, mas ela é a consequência do que você fez durante o ano (Membro 4, entrevista de 05 de julho de 2024).

De acordo com Brooke (2008), a avaliação docente surge como uma tentativa de melhorar os resultados alcançados pela escola. Assim, quando o Membro 4 diz que “quer é o servidor na ação” (Membro 4, entrevista de 05 de julho de 2024), pressupõe a melhora do resultado da escola. O entrevistado ainda reforça que uma avaliação de desempenho efetiva é aquela que faz com que o servidor reflita o seu trabalho, buscando seu desenvolvimento profissional, aprimorando o desempenho do seu trabalho.

Conforme Zatti (2019) um dos estados brasileiros que adotou o sistema de avaliação de desempenho com bonificação salarial, foi Minas Gerais, que adotou o abono salarial e a evolução na carreira.

Os servidores avaliados lembraram da política de bonificação mineira e relataram que era um incentivo a mais para o trabalho, mas era também uma punição, pois os afastamentos legais eram computados para descontos da bonificação a ser recebida. Os servidores F e D relatam:

A princípio, eu via avaliação de desempenho como uma punição para o professor, porque ele era, tinha uma retribuição, né? Você era avaliado e aí você tinha direito, se não me engano, o FUNDEB? Não, era o prêmio por produtividade. Então, assim, era uma maneira do professor mostrar serviço, sim, mas se por um motivo ou outro, ou adoecesse, ou coisa parecida, ele não recebia, ele não tinha o direito de receber. Alguns anos atrás, começou até que recebendo, depois foi diminuindo e depois quem faltava..., perdia, quem perdesse um período, porque eu lembro perfeitamente que eu tive, foi a primeira Férias Prêmio, eu não recebi o 14º integral, quase morri do coração,

porque, e eu feliz da vida que eu tinha conseguido minha primeira Férias Prêmio, então eu vi assim, e aí eu pensei, não, mas isso é uma punição, o professor não pode nem sair de sala de aula (Servidor F, grupo focal de 05 de julho de 2024).

Eu também tenho essa visão de uma premiação punitiva, porque logo quando eu entrei também, nessa época, estava acontecendo isso aí, essa questão, [...] e muitas pessoas tinham esse foco de melhoria, melhorava seu desempenho, mas com a intenção de receber algo a mais, né, no seu salário, ser integrado algo a mais no seu salário, com essa bonificação aí. Então, assim, quem não se desenvolvesse não recebia essa bonificação (Servidor D, grupo focal de 05 de julho de 2024).

De acordo com Brooke e Rezende (2020) o Acordo de Resultados implementado na SEE de Minas Gerais, não surtiu o efeito esperado, que era aumentar a qualidade da educação, o que se percebeu foi o aumento da assiduidade e produtividade dos professores sem impactar na elevação da qualidade da educação. Como colocado pelo Servidor D, as pessoas estavam interessadas no recebimento do abono, sem a preocupação de se desenvolver profissionalmente (Grupo focal de 05 de julho de 2024).

Em 2016 o Estado de Minas Gerais cessou com o programa de Acordo de Resultados e a avaliação de desempenho passou a ser utilizada apenas para a promoção e progressão na carreira, conforme tratado anteriormente. Desta forma, o sentimento de que a avaliação de desempenho é algo mecânico e feito para se cumprir um cronograma é relatado pelos entrevistados: “E tem aqueles que, [...], que recebe aquele, e tá bom, mesmo que seja 70. Ah! Tá bom, eu não vou perder meu cargo, porque tudo que importa é o cargo, não é o pensar educação, né, não é pensar educativo” (Membro 1, entrevista de 04 de julho de 2024).

Ainda para o Membro 2, “da forma como é feita [**a avaliação de desempenho**], acaba desviando do conceito! Eu vejo aquilo ali só como número, quando você está esperando o seu resultado, seu percentual, só número”, (Membro 2, entrevista de 04 de julho de 2024, **grifo nosso**). Os entrevistados criticaram o processo de avaliação de desempenho, como os critérios desatualizados, a forma de se comunicar as notas e até mesmo serem avaliados pelos próprios colegas.

De acordo com o Servidor A:

Mas no desdobramento da avaliação de desempenho que eu acredito que acontece, é que a equipe que fica com a responsabilidade de fazer

essa avaliação de desempenho acaba dando [...] uma queimada de filme com o restante da equipe. Isso é algo que... às vezes fica meio velado, as pessoas não gostam de falar, mas é fato. Se você tem uma avaliação de desempenho que você acha que não condiz com o que você produziu, você tende a pensar, o *Servidor B* acho que fez parte, deve sentir isso, essa repulsa de um outro colega porque acha que a nota que saiu lá não é aquela que ele acredita que ele merece, que ele mereça. Então, assim, não sei se está contemplado aí, mas eu penso que é um desdobração da avaliação de desempenho, uma consequência negativa, vamos dizer assim, desagregada na equipe por conta dessas questões (*Servidor A*, grupo focal de 05 de julho de 2024).

Vale ressaltar que o sistema chileno de avaliação de desempenho docente prevê que os avaliadores são professores de instituições diferentes dos avaliados (Assaél; Pavez, 2016), o que pode minimizar o problema colocado pelo *Servidor A*. Ainda sobre o sistema chileno, uma de suas características é que a avaliação é explícita, ou seja, o avaliado conhece os critérios de avaliação. E, como já foi relatado pela *Servidora B*, há servidores a serem avaliados que desconhecem os critérios, o que dificulta o alcance dos objetivos ali apresentados.

De certo, um dos objetivos da realização da avaliação de desempenho dos servidores públicos é a obtenção da estabilidade, conforme prevê a Constituição da República Federativa do Brasil (Brasil, 1988). Porém, vale ressaltar, que nas entrevistas e no grupo focal realizados, um ponto interessante foi a sugestão de que a avaliação de desempenho também seja realizada com os servidores convocados ou contratados. Conforme apresentado, aproximadamente metade do corpo escolar é composto de servidores não efetivos.

De acordo com os entrevistados, a realização da avaliação de todos os servidores que atuaram na escola, sejam eles efetivos, convocados ou contratados, contribuiria para o alcance do objetivo de promover o desenvolvimento profissional. Segundo o Membro 4, “porque o designado faz parte do processo” (Membro 4, entrevista de 05 de julho de 2024).

Ainda de acordo com os entrevistados:

E assim, até do processo da própria..., dos itens da avaliação, eu vejo que, eu não vejo como um empecilho para que o designado participe do processo. Porque ele também tem que entregar um bom trabalho. Ele não está deixando de ser servidor. Ele só não vai ser avaliado com uma nota no sistema. Mas ele vai ser avaliado indiretamente, porque quando o menino dele vai lá e faz a prova externa, a prova interna, que o resultado da escola não vai bem, ele está sendo avaliado. Ele

não está sendo avaliado por uma comissão de avaliação que vai colocar a nota dele no sistema, porque ele não é um servidor efetivo. Mas ele não deixa de ser avaliado do mesmo jeito (Membro 4, entrevista de 05 de julho de 2024).

Eu vejo, Karine [pesquisadora], que talvez pelo processo de avaliação, os servidores que são efetivos, eu inclusive eu acho até que os servidores contratados deveriam ser avaliados, porque tem chegado servidores contratados na escola, totalmente assim... alheio ao que está fazendo, entendeu? Parece que não tá... Parece assim, que vê o serviço público como muitos veem lá fora, muita gente fala que servidor público não trabalha, [...] então tem chegado, às vezes, pessoas para trabalhar hoje, com esse pensar, que servidor público não é para trabalhar. [...] Então, é, aí eu percebo que o servidor efetivo, pelo menos a minha visão como coordenadora, ele me dá muito mais retorno que os contratados (Membro 1, entrevista de 04 de julho de 2024).

Como explicitado pelos entrevistados, para que a avaliação cumpra seus objetivos é primordial incluir os servidores não efetivos no processo de avaliação e este processo não deve se findar na exposição das notas para os servidores. Para Pontes (2005), a avaliação pode ser utilizada como um instrumento de *feedback*, com a finalidade de mostrar aos servidores quais são seus pontos fortes e quais são aqueles que merecem mais atenção para o aprimoramento de seu trabalho.

Para Lotta (2002), a avaliação pode ajudar no desenvolvimento dos funcionários, pois ela identifica suas deficiências e aptidões, assim as instituições podem planejar capacitações e treinamentos que visem suprir as deficiências encontradas. Um plano de *feedback*, ou retroinformação, pode ajudar os servidores a pontuarem suas habilidades e suas dificuldades, trazendo uma reflexão do trabalho desenvolvido, auxiliando no planejamento das próximas ações.

Quando perguntados sobre a existência de um *feedback* dos resultados das avaliações de desempenho da escola, o Membro 4 ressaltou que não há um trabalho efetivo de reflexão das notas atribuídas. Os membros da comissão de avaliação também relataram que não há um trabalho desenvolvido, que o retorno das notas é feito através do SISAD e os participantes do grupo focal relataram o mesmo, o que houve durante um período, foi a apresentação do instrumento de avaliação e uma análise individual do servidor.

Sendo bem verdadeira, não. Não existe. Volto a dizer, né? É aquela demanda de... Porque também, quando a gente consegue realizar a

avaliação no final do ano, a gente já está com o pé praticamente nas férias. E o servidor, ele nunca vai querer ser chamado aqui em janeiro, nas férias, para poder ter esse retorno (Membro 4, entrevista de 05 de julho de 2024).

Os membros da comissão ressaltaram: “ah! Eu não me lembro não! Sei que a gente ia lá na sala da diretora e assinava a nota que a gente recebia” (Membro 2, entrevista de 04 de julho de 2024). “E... Tem uns dois anos, eu acho que nem vamos mais, a ciência é pelo sistema, *feedback*, assim, retorno mesmo, não me lembro” (Membro 3, entrevista de 04 de julho de 2024). “Concordo com os colegas, né. *Feedback* como forma de reflexão, igual eu tinha falado antes, do servidor repensar o seu trabalho, né, não lembro de ter participado, não” (Membro 1, entrevista de 04 de julho de 2024).

Ainda no grupo focal: “Eu não me lembro, sinceramente, de eu chegar lá e falar assim, oh! você tirou tanto porque você foi mal nessa parte, você foi bem nessa parte, se você melhorar nessa parte aqui, você pode melhorar sua nota agora” (Servidor A, grupo focal de 05 de julho de 2024). “Quando a gente era chamado na sala do gestor, eu me lembro que eles davam tempo para a gente analisar os itens que foram avaliados e eu nunca tive problemas com a avaliação” (Servidor C, grupo focal de 05 de julho de 2024).

Ainda sobre *feedback*, os entrevistados concordaram que seria um trabalho importante a se desenvolver para que se pudesse utilizar os resultados da avaliação de desempenho como instrumento de desenvolvimento profissional. De acordo com Boudett, City e Murnane (2020), um *feedback* construtivo é uma ferramenta importante para a promoção do desenvolvimento e o aprimoramento contínuo.

No grupo focal, o Servidor A sugere como a avaliação de desempenho pode cumprir o seu papel de promoção do desenvolvimento profissional dos servidores:

Eu acho que tem que definir inicialmente o que é ser um bom professor. Mesmo que seja a partir dos critérios. São 10. Quais são eles? Então ser um bom profissional é ser isso, é ser isso, é ser isso. É ser isso, é ser isso, é ser isso e são 10, que seja 10, mas que o profissional saiba, vamos supor, desses 10 que 7 eu me encaixo bem, 3 eu preciso de melhorar, aprimorar. Eu acho que seria um ponto inicial, porque também acho que para muitos de nós isso ainda é algo obscuro, você não sabe o que é que você precisa fazer, o que você precisa fazer para ser considerado bom (Servidor A, grupo focal de 05 de julho de 2024).

A fala do servidor supõe que, para que a avaliação de desempenho seja efetiva, é necessário preparar, investigar e agir, que são os passos propostos pelo processo *Data Wise* e tratado no presente trabalho (Boudett; City; Murnane, 2020). A fase de preparar, pode ser o estudo do processo de avaliação de desempenho pelos servidores, a fase de investigar, pode ser o processo de *feedback* das notas obtidas coletivamente e individualmente, e a fase de agir é o plano a ser desenvolvido pelo servidor de acordo com os resultados obtidos.

O Servidor E destaca o *feedback* como forma de melhoria do desempenho das atividades, ele enfatiza: “Esse *feedback*, ele teria sim uma eficácia quando esse retorno, ele fosse não no sentido de, eu devo dizer, de apontar, mas no sentido de partir em busca de uma melhora, né? [...] Seria uma construção” (Servidor E, grupo focal de 05 de julho de 2024).

Na forma já apresentada, o presente trabalho é um estudo de caso, o qual identifica problemas e busca propor um plano de ação com a finalidade de tentar solucionar os entraves encontrados.

Um dado importante coletado foi que uma mudança no processo de avaliação de desempenho já foi registrada. Em 2023 a direção da escola, convidou os professores e especialistas a fazerem sua autoavaliação e no início de 2024, em reunião, foi apresentado aos professores os critérios a serem avaliados pela comissão de avaliação no final do ano. Quando a comissão de avaliação foi questionada sobre essa alteração, se houve influência do desenvolvimento da presente pesquisa sobre a avaliação de desempenho, o Membro 4 afirma:

Ah, sim! Com certeza! Que é o que eu estou falando, né? Por exemplo, anteriormente a gente não tinha essa ideia de mostrar para o servidor, olha aqui, pelo menos ele vai ter ciência, aquele que não conhece, e aí pelo menos um passo a gente já deu. É um passinho. Mas já é um passo, né? Já é alguma coisa, não estamos a cegas (Membro 4, entrevista de 05 de julho de 2024).

De fato, a presença da realização de uma pesquisa acerca da avaliação de desempenho na escola, gerou reflexões por parte da direção. Assim o próximo capítulo abordará o Plano de Ação Educacional que tem por objetivo minimizar os entraves encontrados para que os resultados da avaliação de desempenho sejam utilizados de forma a contribuir com o desenvolvimento profissional dos servidores.

Para a elaboração do plano será levado em consideração os dados coletados nas entrevistas e no grupo focal, para que seja um plano de ação eficiente e exequível. Em virtude disso, apresentar de forma clara os objetivos e os critérios de avaliação, organizar um *feedback* com os servidores e traçar planos e metas a serem alcançadas serão ações importantes para que o processo de avaliação de desempenho ocorra de forma a cumprir seus objetivos, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento profissional e o aprimoramento do desempenho dos servidores.



#### 4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: APRIMORAMENTO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Este capítulo será dedicado à apresentação do Plano de Ação Educacional que foi construído de acordo com a análise dos dados coletados ao longo da pesquisa. Após a apresentação e a análise dos dados coletados nas entrevistas e no grupo focal realizados com os servidores da Escola Estadual Quintino Bocaiuva, evidenciou-se a existência de entraves para que a avaliação de desempenho cumpra seu papel de contribuir com o desenvolvimento profissional dos servidores e o aprimoramento do seu desempenho.

A alta demanda que a escola tem, foi um dos problemas apontados no processo de avaliação de desempenho. De acordo com o Membro 4, as demandas da escola dificultam a realização do processo de avaliação de desempenho realmente eficiente e voltado ao aprimoramento profissional (Entrevista 05 de julho de 2024). Para realizar as cinco etapas do processo de avaliação de desempenho de forma efetiva, seriam necessárias reuniões com servidores e com a comissão de avaliação, porém, diante das atribuições do diretor, dos professores e dos assistentes de secretaria, resta pouco tempo de dedicação ao processo de avaliação.

Outro ponto abordado no grupo focal, é que a avaliação feita por um colega pode causar conflito entre os servidores. De acordo com o Servidor A, existe um constrangimento entre os servidores avaliados e os servidores avaliadores (Grupo focal de 05 de julho de 2024).

A falta de conhecimento do processo de avaliação pelos servidores (avaliados e avaliadores) também foi apontada como problema. Na entrevista realizada com os membros da comissão de avaliação, quando perguntados se eles receberam alguma capacitação para realizar a avaliação de desempenho, o Membro 4 afirmou que nenhum preparo lhe foi oferecido, situação que foi confirmada pelos demais avaliadores (Entrevistas de 04 e 05 de julho de 2024). No grupo focal, o Servidor B relata que o desconhecimento dos critérios é usual entre os colegas avaliados (Grupo focal de 05 de julho de 2024).

A falta de um *feedback*, que poderia auxiliar na reflexão acerca do trabalho desenvolvido pelo servidor, também foi apontada como um problema no processo de avaliação. Quando os participantes das entrevistas e do grupo focal foram questionados sobre um *feedback* do resultado das avaliações obtidas, todos os

servidores foram enfáticos ao afirmarem que atualmente o contato entre avaliador e avaliado é praticamente inexistente, foi ponderado que, quando a notificação ao servidor era feita de forma presencial, com assinatura do termo de ciência na pasta do servidor, o avaliado tinha contato com sua avaliação e permitindo a análise dos critérios avaliados (Grupo focal de 05 de julho de 2024). No entanto, na forma já esclarecida, desde o ano de 2021 os servidores são notificados sobre os resultados da avaliação através de sistema específico para tal fim.

A hipótese inicial era que não havia na escola de estudo o uso dos resultados da avaliação de desempenho. De fato, de acordo com o relato dos participantes das entrevistas e do grupo focal, não há na escola um trabalho de *feedback* com os servidores. Desta forma, o Plano de Ação Educacional pretende amenizar os problemas relatados, de forma a contribuir com a melhoria do trabalho desempenhado pelos servidores, fomentando a cultura do *feedback*, com o objetivo de trazer uma reflexão do trabalho individual e coletivo da escola em estudo.

Na análise das entrevistas e do grupo focal, o Servidor D pondera que a avaliação de desempenho é muito importante para balizar a atuação profissional e até mesmo pessoal dos servidores dentro do contexto escolar (Grupo focal de 05 de julho de 2024). No mesmo sentido, o Membro 3 reforça que avaliar é o melhor a ser feito, se o contraponto for o abandono do sistema, mas as opiniões quanto à necessidade de aprimoramento do processo foram unânimes (Entrevista de 04 de julho de 2024).

Assim, a pesquisa aponta que a presença da avaliação de desempenho é de suma importância para o desenvolvimento profissional dos servidores e que, apesar de todos os entraves encontrados, descartar a avaliação não seria a solução, pois ela serve de parâmetro para os servidores que ainda conseguem fazer, por si só, uma reflexão do seu trabalho.

A avaliação de desempenho dos servidores da Secretaria de Estado de Educação foi instituída diante da política Choque de Gestão, que tinha como finalidade promover a meritocracia e o aprimoramento dos serviços prestados pelos servidores (Vilhena *et al.*, 2006). Para Mazza e Mari (2021), a meritocracia deduz que o mérito é a medida de valorização dos indivíduos na sociedade e, para Barbosa (2014), um sistema meritocrático no serviço público deve ser legítimo na prática social, ou seja, sair do discurso e entrar na prática.

Vale destacar que o primeiro passo para que a avaliação de desempenho dos servidores ocorra de forma a valorizar o mérito do indivíduo, é que ele conheça e

entenda todo o processo pelo qual será avaliado. Como já tratado anteriormente, os critérios de avaliação muitas vezes são desconhecidos pelos servidores e, de outro lado, não há capacitação para os membros da comissão de avaliação.

De acordo com pesquisa feita nas pautas das reuniões pedagógicas ocorridas nos anos de 2022 e 2023 na escola de estudo, ficou evidente que não há um momento de análise dos critérios de avaliação. Portanto, a realização de um treinamento sobre os critérios e as etapas do processo se faz necessária para uma avaliação de desempenho mais justa e eficaz.

Cabe enfatizar que, “treinamento consiste em um processo educacional que é aplicado de maneira sistemática e organizada, e por meio do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos” (Chiavenato, 2021, p. 40). Ainda segundo o autor, o treinamento pode envolver mudanças de comportamento, como transmissão de informações e desenvolvimento de conceitos. Assim, os participantes poderão conhecer e entender os conceitos acerca do processo de avaliação de desempenho.

Pontes (2005) explica que um retorno acerca do resultado da avaliação de desempenho é importante para a reflexão sobre a qualidade do trabalho desenvolvido e serve também como ponto de partida para um planejamento da nova etapa. Ainda conforme o autor, a comunicação é fundamental para que o processo de avaliação cumpra seus objetivos. Destarte, a realização de uma reunião com todos os servidores da escola para a apresentação e análise dos resultados obtidos pode ser uma ferramenta que auxilie no aprimoramento do processo da avaliação de desempenho.

Somente com a apresentação dos resultados e do processo de avaliação, os servidores terão mais conhecimento para traçar suas metas de trabalho. Parte desta etapa da avaliação de desempenho, o preenchimento do PGDI, pode ser feita de forma coletiva e embasada nos resultados das avaliações obtidas no ano anterior e nas competências cobradas na avaliação de desempenho do diretor de escola, conforme o Anexo J.

Desta forma, o Plano de Ação Educacional foi planejado em três etapas: estudo sobre a avaliação de desempenho, seus objetivos e critérios; apresentação dos resultados da avaliação do ano anterior; preenchimento das metas e ações a serem alcançadas e realizadas pelo servidor ao longo do ano, bem como seu acompanhamento semestral. Com estas etapas, que serão aprofundadas nos próximos tópicos, o processo de avaliação de desempenho será aprimorado com

vistas ao cumprimento do seu papel de contribuição para o desenvolvimento profissional do servidor.

#### 4.1 ESTUDO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SEUS OBJETIVOS E CRITÉRIOS

A avaliação de desempenho dos servidores da SEE de Minas Gerais foi instituída através da Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003. Apesar da data longínqua da legislação, esta pesquisa concluiu que os servidores ainda não conhecem o processo e os instrumento de avaliação de desempenho. Desta forma, a primeira etapa do Plano de Ação Educacional é um estudo da avaliação de desempenho e seus instrumentos.

De acordo com Assaél e Pavez (2016), uma das características do modelo de avaliação de desempenho docente chileno é a avaliação explícita, ou seja, todos os envolvidos com o processo o conhecem e os critérios de avaliação estão claros para avaliadores e avaliados. Para Malheiros e Rocha (2014), quando a avaliação de desempenho é feita de forma transparente, ou seja, quando o avaliado consegue compreender as competências que precisa desenvolver, ocorre o desenvolvimento profissional.

Por certo, iniciar o Plano de Ação Educacional com o estudo da avaliação de desempenho sugere minimizar os problemas relatados pelos participantes das entrevistas e do grupo focal. O desenvolvimento do PAE será baseado no processo *Data Wise*, que é um instrumento para organização de atividades de melhoria dividido em três etapas: preparar, investigar e agir (Boudett; City; Murnane, 2020).

Para este PAE, a etapa preparar será de estudo, conhecimento e apropriação do processo e dos critérios da avaliação de desempenho. A etapa investigar será a apresentação e a análise dos resultados obtidos pelos servidores no ciclo avaliatório do ano anterior. A etapa agir será a construção do plano de metas e ações dos servidores, baseado nos resultados anteriores e nas metas a serem alcançadas pela escola.

Esta subseção será destinada à primeira etapa do Plano de Ação Educacional, que tem como objetivo estudar o processo e os critérios da avaliação de desempenho. Para isso será utilizada a Cartilha de Avaliação de Desempenho elaborada pela SRE de Juiz de Fora e SRE de Conselheiro Lafaiete, os Decretos Estaduais nº 44.559/2007

e nº 43.764/2004, os termos de avaliação conforme os Anexos B, C, D, E e F e a tabela de competências de acordo com o Anexo J.

Quadro 18 – Síntese da primeira etapa do PAE

What (o quê?)	Estudo sobre a avaliação de desempenho, seus objetivos e instrumentos.
Why (por quê?)	Desconhecimento do processo de avaliação de desempenho dos servidores por parte dos avaliados.
Where (onde?)	No refeitório e nas salas 01, 02, 03, 04 e 05 da Escola Estadual Quintino Bocaiuva.
When (quando?)	No segundo dia escolar de 2025.
Who (por quem?)	Equipe gestora, comissão de avaliação e servidores.
How (como?)	Estudo em grupos sobre a avaliação de desempenho em forma de seminário com a duração de duas horas.
How much (quanto custará?)	Não haverá custos.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Comumente, o calendário das escolas estaduais de Minas Gerais prevê para o início do ano dias de estudo, chamados *dias escolares*. Sendo assim, sugere-se que a primeira etapa do PAE ocorra na segunda reunião do ano escolar.

Para a realização do estudo da avaliação de desempenho, serão feitos os seguintes questionamentos acerca do assunto:

- a) O que é a avaliação de desempenho?
- b) Quais são os objetivos da avaliação de desempenho?
- c) O que se avalia na avaliação de desempenho?

Para responder a estas perguntas, a escola, que tem em média 80 servidores, será dividida em 5 grupos, de forma que o primeiro responderá o questionamento “a”, o segundo, o “b”, enquanto os três restantes responderão o item “c” com base em análises de materiais diferentes.

O grupo 1 receberá o Tópico 1 da cartilha de Avaliação de Desempenho elaborada pelas SREs de Juiz de Fora e de Conselheiro Lafaiete, o grupo 2 receberá o artigo 2º, do Decreto nº 44.559/2007, e artigo 4º, do Decreto nº 43.764/2004, o grupo 3 receberá o Tópico 11 da referida cartilha, o grupo 4 receberá os termos de avaliação de desempenho, conforme os anexos ”B”, ”C”, ”D”, ”E” e ”F”, enquanto o grupo 5 receberá a tabela de competências da direção da escola conforme o anexo J. Cada grupo receberá o seu material impresso para que se realize o estudo e o debate, sendo solicitada a produção de um consolidado para a apresentação a todos os presentes.

Os estudos e debates serão feitos de acordo com os assuntos e os materiais relacionados no quadro a seguir.

Quadro 19 – Divisão do estudo sobre avaliação de desempenho

Questão	Grupo	Material	Objetivo
O que é a avaliação de desempenho?	Grupo 1	Tópico 1 da cartilha de Avaliação de Desempenho elaborada pelas SREs de Juiz de Fora e de Conselheiro Lafaiete	No plenário, o grupo passará para os demais o que é a avaliação de desempenho, sua importância
Quais são os objetivos da avaliação de desempenho?	Grupo 2	Artigo 2º do Decreto nº 44.559/2007 e artigo 4º do Decreto nº 43.764/2004	No plenário, o grupo apresentará os objetivos da Avaliação de Desempenho Individual (ADI) e da Avaliação Especial de Desempenho (AED), as relacionando com a realidade vivida na escola
O que se avalia na avaliação de desempenho?	Grupo 3	Tópico 11 da cartilha de Avaliação de Desempenho elaborada pelas SREs de Juiz de Fora e de Conselheiro Lafaiete	No plenário, o grupo apresentará o Plano de Gestão e Desenvolvimento Individual (PGDI) e como ele deve ser construído
	Grupo 4	Termos de Avaliação de Desempenho, conforme os Anexos “B”, “C”, “D”, “E” e “F”	No plenário, o grupo apresentará os subcritérios em que os servidores da escola são avaliados
	Grupo 5	Tabela de competências da direção da escola, conforme o Anexo “J”	No plenário, o grupo apresentará uma correlação entre as competências atribuídas à direção da escola e as metas a serem atribuídas aos servidores da escola

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A escolha deste estudo em forma de seminário se deu, pois de acordo com Chiavenato (2021):

Essa técnica tem por objetivo promover o desenvolvimento pessoal e organizacional, de modo a viabilizar o alcance dos objetivos individuais dos participantes da equipe, ao mesmo tempo em que são atendidos os objetivos da organização (Chiavenato, 2021, p. 132).

Assim, a aplicação da técnica de seminário pretende inferir aos participantes uma aprendizagem significativa que contribua com o processo de avaliação de desempenho.

Ao fim do trabalho em grupo e da apresentação das conclusões de cada equipe, os servidores terão a oportunidade de conhecer e aprender pontos importantes da avaliação de desempenho. Esta etapa tem a previsão de duração de duas horas, sendo 30 minutos para estudo e debate e 18 minutos para cada grupo apresentar suas conclusões e será presidida pela diretora da escola. Os materiais serão reproduzidos na escola, sem gerar custos para sua realização.

Após a apresentação, a diretora concluirá esta etapa com a divulgação de meios de acesso a mais informações acerca do tema, como: o endereço do site da Diretoria de Avaliação de Desempenho; o modo de acesso à Cartilha utilizada no estudo e; a apresentação do cronograma de avaliação do ano vigente.

Esta primeira etapa do Plano de Ação Educacional visa suprir o desconhecimento da avaliação, de seus objetivos e de seus critérios por parte dos servidores que atuam na escola. Vale ressaltar que, apesar de servidores convocados e contratados não serem avaliados, estes também participarão do PAE, pois fazem parte do processo educacional e devem estar atentos ao desenvolvimento profissional independentemente de avaliação formal.

A segunda etapa do PAE será investigar. Para esta etapa, serão utilizados os resultados do ciclo avaliatório anterior dos servidores da escola, para análise e reflexão dos trabalhos desempenhados por estes.

#### 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

*Feedback*, ou retroinformação, é a etapa da avaliação em que se apresenta ao servidor os motivos relacionados à atribuição de sua nota, detalhando cada um dos critérios, para que haja uma reflexão do trabalho realizado para a promoção do seu desenvolvimento profissional. O processo *Data Wise* prevê um *feedback* construtivo como ferramenta para promover o aprimoramento contínuo do serviço prestado (Boudett; City; Murnane, 2020).

O retorno da nota dos servidores da Secretaria de Estado de Educação é feito por meio eletrônico, como tratado anteriormente. O servidor tem acesso à sua nota através do site do SISAD e lá assina sua notificação do resultado, mas como colocado nas entrevistas e no grupo focal, não há na escola de estudo um trabalho de *feedback* que proporcione aos servidores um momento de análise de sua nota.

Pontes (2005) explica que a retroinformação pode ser utilizada para que os trabalhadores possam valorizar seus pontos fortes e buscar melhoria naqueles que devem ser aprimorados. Para que realmente haja este momento de reflexão, a segunda etapa deste Plano de Ação Educacional é estudo e análise dos resultados das avaliações obtidas.

De acordo com o processo *Data Wise*, a fase de investigar é aquela em que se deve lidar com os dados obtidos. Assim, a secretária da comissão de avaliação preparará gráficos com os resultados das avaliações de acordo com os critérios de avaliação para análise e debate.

Esta segunda etapa do PAE ocorrerá no mesmo dia em que se dará a primeira e utilizará como material a apresentação dos gráficos elaborados pela secretária da avaliação de desempenho. A etapa será dividida em dois momentos: um coletivo e outro com a formação de grupos de acordo com os critérios de avaliação de cada função exercida na escola.

Quadro 20 – Síntese da segunda etapa do PAE

What (o quê?)	Análise dos resultados da avaliação de desempenho.
Why (por quê?)	Falta de <i>feedback</i> das notas obtidas pelos servidores avaliados como forma de reflexão do trabalho prestado.
Where (onde?)	No refeitório e nas salas 01, 02 e 03 da Escola Estadual Quintino Bocaiuva.
When (quando?)	No segundo dia escolar de 2025.
Who (por quem?)	Equipe gestora e comissão de avaliação, pedagoga e servidores.
How (como?)	Análise dos resultados obtidos pelos servidores da escola na avaliação de desempenho do período avaliatório de 2024 e construção de mapas mentais acerca da ideia central “desenvolvimento profissional”, trabalho com duração de duas horas.
How much (quanto custará?)	Não haverá custos.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

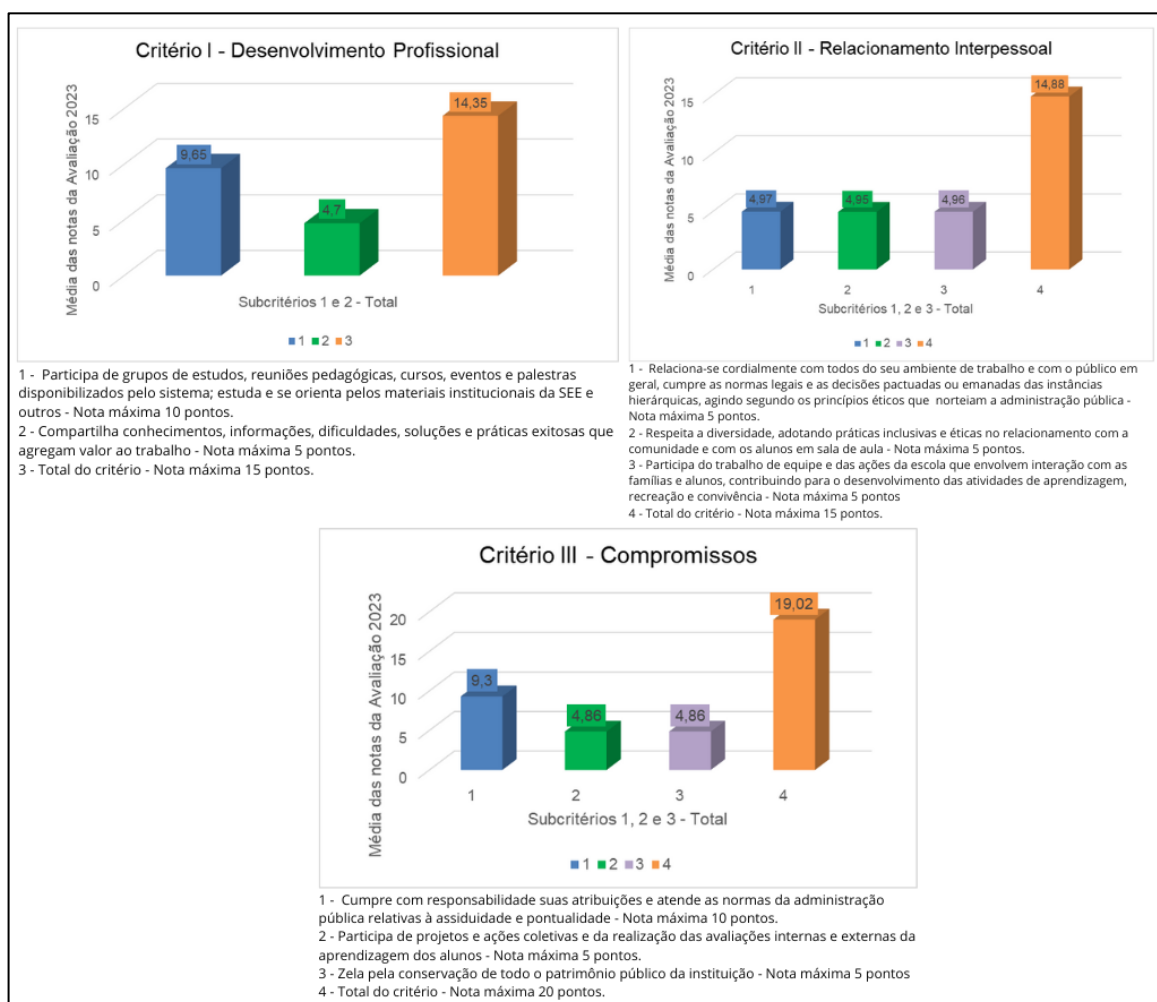
Vale ressaltar, que os subcritérios do critério I (Desenvolvimento Profissional), do critério II (Relacionamento Interpessoal) e do critério III (Compromissos) são comuns a todos os termos de avaliação, ou seja, estão presentes nos termos de avaliação dos professores, vice-diretores, assistentes de secretaria e especialistas. Desta forma, a análise dos gráficos será feita de forma coletiva no primeiro momento.

Os gráficos a seguir foram construídos de acordo com as notas obtidas pelos servidores no ciclo avaliatório de 2023. Após o estudo a ser feito na primeira etapa do



PAE, os servidores estarão mais familiarizados com os critérios em que são/serão avaliados e poderão fazer críticas importantes ao analisar os resultados.

Figura 5 - Gráfico da média das notas obtidas pelos servidores em 2023 nos critérios: Desenvolvimento Profissional, Relacionamento Interpessoal e Compromissos



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Durante as apresentações dos três primeiros gráficos, de forma coletiva, será construído pelos participantes, um mapa mental que terá como ideia chave “desenvolvimento profissional”. O mapa mental “é um diagrama utilizado para a gestão de informações [...], os mapas mentais têm como objetivo a representação do pensamento e são organizados visualmente a partir de ideias” (Pinheiro, 2021, p. 7). O escritor ainda enfatiza que o mapa mental é uma ferramenta que auxilia na tomada de decisão, o que será útil para a última etapa deste PAE.

Além da ideia chave “desenvolvimento profissional”, a comissão de avaliação fará questionamentos como: que ações posso adotar para que os critérios de avaliação contribuam para meu desenvolvimento profissional?; que ações posso adotar para que as notas obtidas não sejam menores no próximo ciclo avaliatório?; que ações posso adotar para elevar as notas dos critérios avaliados com menores notas?. Este momento do Plano de Ação Educacional terá a duração de uma hora.

Feitos os questionamentos, a comissão de avaliação e a diretora da escola se retirarão do refeitório para que os servidores avaliados tenham mais liberdade em expor seus pensamentos de forma anônima para os avaliadores. Uma das pedagogas da escola seguirá no auxílio da construção do mapa mental.

Após a construção coletiva deste mapa mental, ele será enviado por e-mail e por *WhatsApp* para os servidores, com o objetivo de auxiliar no preenchimento do PGDI dos servidores. Para continuar a análise das notas obtidas, os servidores serão separados em grupos, de acordo com os termos de avaliação, pois o critério IV dos termos de avaliação é diferente para os cargos existentes na escola.

Para analisar os próximos gráficos, serão formados três grupos: o primeiro será formado pelos professores regentes de aula, ou seja, exercem a função de lecionar os conteúdos aos alunos; o segundo será formado pelos professores que estão fora da regência de aulas, ou seja, em ajustamento funcional ou aqueles que estão atuando em programas da SEE/MG e; por fim, o terceiro formado pela secretária, pelos assistentes de secretaria e pelos auxiliares da educação. Vale ressaltar que os vice-diretores e os especialistas participarão do segundo grupo e não terão um gráfico específico, pois formam um grupo pequeno, sendo necessário evitar a exposição pessoal de suas notas.

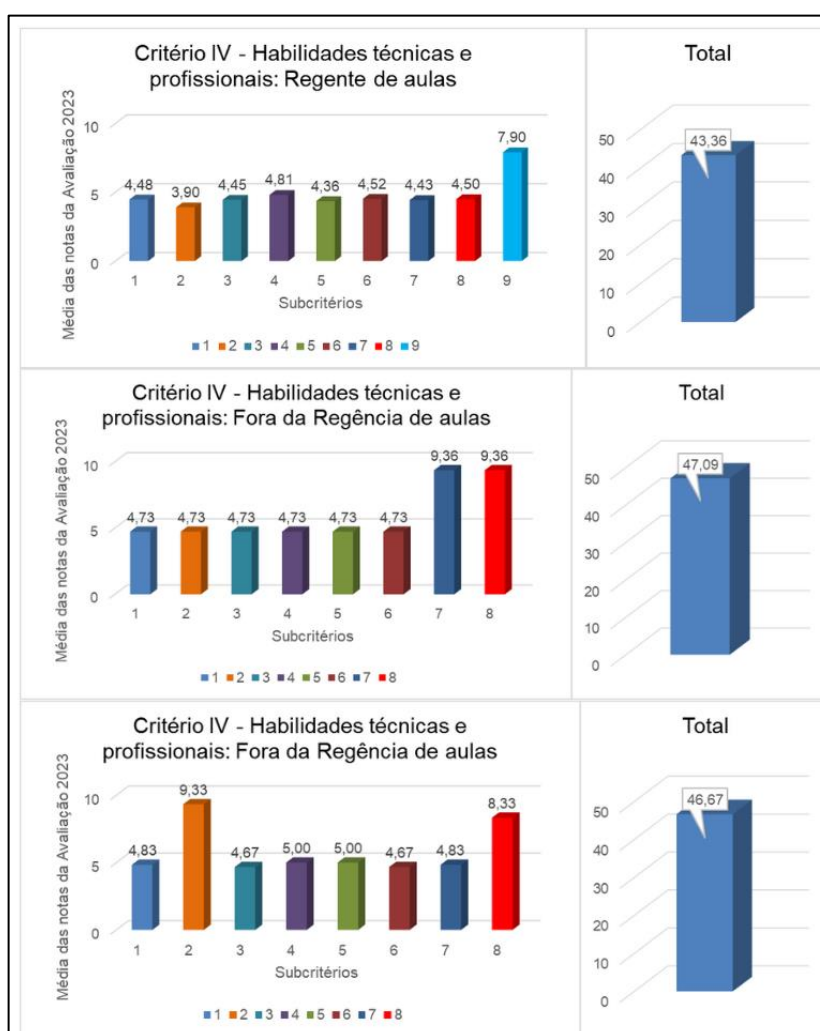
Os grupos se direcionarão a salas diferentes e receberão em formato impresso os subcritérios do seu instrumento de avaliação para um melhor acompanhamento e análise das notas obtidas. Estes subcritérios estão nos Anexos “B”, “E” e “F”. Os gráficos a seguir foram construídos de acordo com as notas obtidas pelos servidores no ciclo avaliatório de 2023 e serão analisados pelos grupos que construirão os mapas mentais com a ideia chave “desenvolvimento profissional”. Esta ação terá a duração de uma hora.

Mais uma vez, os membros da comissão de avaliação, que estarão um em cada grupo, lançarão questionamentos como: em que subcritérios estão as maiores notas?; em que subcritérios estão as menores notas?; que ações posso adotar para que sejam

cumpridos os subcritérios?; que ações posso adotar para que a análise dos subcritérios contribua com meu desenvolvimento profissional?.

Após lançarem os questionamentos, a comissão de avaliação sairá das salas para a realização do mapa mental pelos servidores. Esta ação se dará para garantir que os servidores se sintam confortáveis para expor suas ideias e opiniões, para isso, em cada sala, um servidor será escolhido para conduzir os debates.

Figura 6 - Gráfico da média das notas obtidas pelos servidores em 2023 no critério Habilidades Técnicas e Profissionais



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Após a construção dos mapas mentais, estes serão enviados por e-mail e *WhatsApp* como fonte de consulta para o preenchimento do PGDI dos servidores. O preenchimento faz parte da última etapa deste Plano de Ação Educacional. Após o estudo da avaliação de desempenho, de seu processo e a análise dos resultados do

ciclo avaliatório do ano anterior, o momento é de planejamento. Através do preenchimento do Plano de Gestão de Desenvolvimento Individual, os servidores traçarão metas e ações que contribuirão com o desenvolvimento profissional.

#### 4.3 ELABORAÇÃO DAS METAS E AÇÕES DO PLANO DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

A avaliação de desempenho é um poderoso instrumento para que uma instituição possa adequar suas metas e garantir que elas sejam alcançadas. Assim, depois de estudar o processo de avaliação de desempenho e analisar os resultados obtidos pela escola, para que o processo tenha realmente um significado, é essencial traçar metas e ações que valorizem os pontos dos servidores que estão gerando um bom resultado e aprimorar os pontos em desenvolvimento.

Para Pontes (2005), a avaliação de desempenho tem como objetivo estabelecer metas e ações, bem como acompanhar o que foi proposto, adequando sempre que necessário o que foi acordado. Para Barbosa (2014), as empresas públicas avaliam os servidores objetivando o desenvolvimento profissional e a progressão na carreira.

Quadro 21 – Síntese da terceira etapa do PAE

What (o quê?)	Elaboração das metas e ações do Plano de Gestão de Desenvolvimento Individual (PGDI).
Why (por quê?)	Elaboração do PGDI sem a participação da diretora da escola.
Where (onde?)	No refeitório e nas salas 01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08 e 09 da Escola Estadual Quintino Bocaiuva.
When (quando?)	No terceiro dia escolar de 2025.
Who (por quem?)	Equipe gestora, comissão de avaliação e servidores.
How (como?)	Preenchimento do PGDI de forma coletiva após análise dos mapas mentais construídos, dos critérios de avaliação e do quadro de metas da diretora, com duração de quatro horas.
How much (quanto custará?)	Não haverá custos.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Desta forma, este Plano de Ação Educacional propõe para sua etapa final a fase do agir. De acordo com Boudett, City e Murnane (2020) esta é a fase em que são definidas ações que visam a melhoria do que já se faz. Ainda para os autores, a

tomada de decisão baseada em dados pode se mostrar eficaz no aprimoramento do trabalho desenvolvido.

Na terceira reunião do ano letivo, a direção conduzirá o preenchimento da segunda página do Plano de Gestão de Desenvolvimento Individual (PGDI). Este trabalho será feito em grupos, sendo divididos por função exercida na escola, e os professores regentes de aulas sendo subdivididos em área do conhecimento. Desta forma serão feitos oito grupos, sendo eles:

- professores regentes de aulas da área de linguagens;
- professores regentes de aulas da área de humanas;
- professores regentes de aulas da área de ciências e suas tecnologias;
- professores regentes de aulas da área da matemática;
- professores atuando fora da regência;
- secretária e os assistentes de secretaria;
- os especialistas e os vice-diretores;
- auxiliares de educação básica, responsáveis pela limpeza da escola.

A direção da escola providenciará a impressão dos mapas mentais construídos na etapa anterior pelos servidores, os critérios de avaliação a que são submetidos, as competências da direção da escola que se relacionam com a sua função e entregará para cada grupo.

O formulário Plano de Gestão de Desenvolvimento Individual, conforme o Anexo "I", será impresso pela direção e será entregue para cada servidor. A primeira página deste formulário será preenchida individualmente, com a análise do servidor, apontando seus pontos fortes de trabalho e aqueles que devem ser aprimorados. A segunda parte do formulário será preenchida em dois momentos: o primeiro coletivamente com análise do material entregue para o grupo e; o segundo individualmente, com metas e ações pessoais. Para tanto, será entregue para cada servidor o seguinte quadro contendo as metas da escola de acordo com cada função exercida, para auxiliar no preenchimento do PGDI.

Cada grupo analisará os mapas mentais e o Quadro 22 recebido, fazendo uma relação entre estes, para o momento será dedicado quarenta minutos. Depois de debaterem o que serão as metas coletivas, os servidores as indicarão no quadro as metas e as ações. Este trabalho levará cinquenta minutos para ser concluído.

Após o preenchimento do quadro, cada grupo apresentará suas metas e ações coletivas para a direção da escola e para a comissão de avaliação, fazendo turnos de apresentações de quinze minutos para cada grupo. Enquanto os grupos se apresentam, os servidores podem preencher as metas individuais e a primeira página do PGDI.

Quadro 22 – Metas e ações do PGDI

(continua)

Professores regente de aulas, fora da regência, vice-diretores e especialistas			
Metas da Escola	Metas Coletivas	Metas Individuais	Ações
Adota medidas para garantir a tempestividade do lançamento de registros de dados e informações nos sistemas oficiais da SEE (SIMADE; Diário Escolar Digital - DED), orientando sua equipe e monitorando o processo ao longo de todo o ano.			
Garante a fidedignidade dos dados e informações registradas nos sistemas oficiais da SEE (SIMADE; Diário Escolar Digital - DED), de acordo com as normas da SEE.			
Acompanha periodicamente a frequência das turmas, acessando regularmente aos sistemas oficiais da SEE (SIMADE; Diário Escolar Digital - DED).			
Adota medidas contínuas para incentivar a permanência dos estudantes na unidade escolar, realizando, em conjunto com o(s) Vice-Diretor(es), visitas periódicas às turmas e mantendo diálogo constante com as famílias, dentre outras estratégias.			
Monitora as ausências dos estudantes, orientando e acompanhando sua equipe na implementação de ações imediatas para a normalização da frequência escolar, em conformidade com a legislação vigente.			
Acompanha regularmente o lançamento de notas dos estudantes, pelos docentes, nos sistemas oficiais da SEE (SIMADE; Diário Escolar Digital - DED).			
Orienta e monitora sua equipe quanto à adoção de estratégias para garantir a qualidade do processo de ensino e aprendizagem, acompanhando, em conjunto com o(s) Especialista(s) em Educação Básica, o desenvolvimento do trabalho pedagógico nas turmas.			
Acompanha a realização dos Conselhos de Classe, identificando, juntamente com o(s) Especialista(s) em Educação Básica, as demandas levantadas pela equipe pedagógica e atuando para prover os meios e/ou recursos necessários para garantir a melhoria do processo de ensino e aprendizagem.			
Apoia o desenvolvimento da avaliação pedagógica e torna pública a evolução dos indicadores da unidade para toda a comunidade escolar.			

Quadro 22 – Metas e ações do PGDI

(continuação)

Propicia a realização de avaliações diagnósticas frequentes, a fim de verificar habilidades e competências consolidadas pelos estudantes, induzindo o caráter diagnóstico e formativo da avaliação como uma prática permanente em sua equipe pedagógica.			
Mobiliza esforços, alocando recursos físicos, humanos e/ou financeiros para execução das estratégias de intervenção pedagógica aos estudantes com maior defasagem de aprendizagem.			
<b>Professores regente de aulas, fora da regência, vice-diretores e especialistas</b>			
<b>Metas da Escola</b>	<b>Metas Coletivas</b>	<b>Metas Individuais</b>	<b>Ações</b>
Promove e incentiva a participação dos estudantes nas avaliações externas, com vistas a garantir que, no mínimo, 80% (oitenta por cento) dos discentes sejam avaliados.			
Orienta e acompanha o trabalho de sua equipe, garantindo a legalidade, a autenticidade e a regularidade do funcionamento da escola e da vida escolar dos estudantes.			
Zela pela manutenção dos bens patrimoniais, do prédio e do mobiliário escolar, prezando continuamente pela preservação e, quando necessário, atuando pela recuperação do patrimônio.			
<b>Secretária, assistentes de secretaria</b>			
<b>Metas da Escola</b>	<b>Metas Coletivas</b>	<b>Metas Individuais</b>	<b>Ações</b>
Apresenta os saldos financeiros existentes em contas bancárias de movimentação de recursos públicos destinados a projetos e atividades educacionais, apurados no último dia de cada mês do exercício financeiro.			
Comunica à SRE a necessidade de intervenção na rede física da escola e realiza, quando autorizado pela SRE, serviços de manutenção da infraestrutura, para garantir boas condições dos espaços escolares.			
Zela pela manutenção dos bens patrimoniais, do prédio e do mobiliário escolar, prezando continuamente pela preservação e, quando necessário, atuando pela recuperação do patrimônio.			
Apresenta os saldos financeiros existentes em contas bancárias de movimentação de recursos públicos destinados a projetos e atividades educacionais, apurados no último dia de cada mês do exercício financeiro.			
Garante a boa gestão da alimentação escolar, no que diz respeito à aquisição, à conservação de gêneros alimentícios e à aplicação das orientações da SEE quanto à merenda escolar.			
Organiza o quadro de pessoal e o quadro de horário, de acordo com as normas, orientações e prazos da SEE.			

Quadro 22 – Metas e ações do PGDI

(conclusão)

Reune os servidores efetivos da escola, no período de planejamento do ano escolar subsequente, para a distribuir todos os cargos e funções da unidade de ensino, registrando em ata a atribuição de turmas e/ou aulas.			
Cadastra, tempestivamente, no Sistema de Designação de Pessoal - SYSADP, a solicitação de vagas em cargo vago ou substituições necessárias, de acordo com os limites do comporta da escola.			
<b>Secretária, assistentes de secretaria</b>			
<b>Metas da Escola</b>	<b>Metas Coletivas</b>	<b>Metas Individuais</b>	<b>Ações</b>
Divulga os instrumentos de avaliação de desempenho e o cronograma do processo, estabelecido anualmente pela SEE, a todos os servidores avaliados na unidade escolar.			
Elabora o PGDI, em conjunto com cada servidor avaliado, registrando as metas acordadas e as ações de desenvolvimento e realiza os acompanhamentos periódicos, conforme frequência e cronograma estabelecido pela SEE, promovendo feedbacks que visem ao desenvolvimento dos servidores de sua equipe.			
Acompanha regularmente os servidores em estágio probatório na unidade escolar, adotando tempestivamente as medidas legais previstas para apuração da aptidão e da frequência, até a conclusão do estágio, com a emissão do Parecer Conclusivo.			
Controla a frequência dos servidores, zelando pela fidedignidade dos registros de ponto, bem como pelo cumprimento dos deveres legais de assiduidade e pontualidade.			
Assegura o preenchimento e o envio tempestivo do Relatório de Pagamento e da Guia de Ocorrência para a SRE, responsabilizando-se, juntamente com o Secretário Escolar e/ou o Inspetor Escolar, pela veracidade das informações contidas nos documentos, relativas à frequência e à vida funcional dos servidores em exercício na escola.			
Mantém regulares e atualizados os registros da vida funcional do servidor em meios físicos e nos sistemas.			
<b>Auxiliares de educação básica</b>			
<b>Metas da Escola</b>	<b>Metas Coletivas</b>	<b>Metas Individuais</b>	<b>Ações</b>
Zela pela manutenção dos bens patrimoniais, do prédio e do mobiliário escolar, prezando continuamente pela preservação e, quando necessário, atuando pela recuperação do patrimônio. Garante a boa gestão da alimentação escolar, no que diz respeito à aquisição, à conservação de gêneros alimentícios e à aplicação das orientações da SEE quanto à merenda escolar.			

Fonte: Elaborado pela autora (2024).



Como o PGDI dos servidores efetivos deve ser inserido no SISAD, será solicitado que eles preencham no formato Word e enviem para o e-mail institucional da escola. Como é previsto para o mês de julho de cada ano avaliatório, o primeiro acompanhamento de metas e ações acordadas, este Plano de Ação Educacional prevê uma reunião na penúltima semana do mês de junho para análise e readequação das metas acordadas, sendo utilizada a reunião coletiva semanal constante do calendário escolar, referente a horas de Módulo II.

Os servidores farão uma autoavaliação do que foi alcançado até aquela data e junto com a direção farão ajustes necessários para o desenvolvimento do trabalho do restante do ciclo avaliatório.

Na segunda semana do mês de novembro, utilizando as horas de Módulo II, os servidores apontarão o que foi alcançado das metas propostas, fechando o segundo acompanhamento do PGDI e, de acordo com este, a comissão executará a avaliação de desempenho conforme o cronograma da Secretaria de Estado de Educação.

A realização de cada etapa do presente Plano de Ação Educacional é fundamental para auxiliar no sucesso da avaliação de desempenho dos servidores da Escola Estadual Quintino Bocaiuva e, assim, garantir a efetividade da avaliação, promovendo o desenvolvimento profissional do servidor e a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela instituição de ensino.

Para que a avaliação seja eficaz, é necessário planejamento, proposição de metas, acompanhamento do serviço realizado e o estudo de um *feedback* com os servidores. Desta forma, este PAE espera ajudar a minimizar os problemas quanto ao processo de avaliação de desempenho, aprimorando a condução das etapas a serem realizadas conforme o cronograma a ser seguido.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho dos servidores da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais foi implementada em 2003 como uma das ações do programa Choque de Gestão, seguindo as tendências internacionais de implantação de modelos de gestão que visava a eficiência administrativa. Estes modelos buscavam dar à sociedade uma melhor qualidade de prestação de serviços, bem como prestar contas do dinheiro público empregado nas instituições públicas.

O programa Choque de Gestão tinha como objetivo reduzir gastos públicos, aumentar a transparência e aprimorar a prestação de serviços públicos. O Choque de Gestão passou por três gerações, mas a segunda, denominada “Estado para Resultados”, é a que merece destaque na presente pesquisa, pois foi nesta que o governo lançou a *gestão por resultados*. Nela o governo traçava metas e pactuava resultados com as unidades administrativas e, uma das medidas tomadas, foi o alinhamento da avaliação de desempenho individual às metas a serem alcançadas em cada instituição.

A Avaliação de Desempenho Individual foi implementada pela Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003, e seus decretos regulamentares, de modo que alcançou 61 órgãos e entidades, atingindo cerca de 100 mil servidores estaduais. Para Vilhena *et al.* (2006) a implementação da avaliação de desempenho teve dificultadores por ser uma política em estágio inicial e pela visão de que seu objetivo seria punitivo, ou seja, que seria utilizada para a exoneração dos servidores que não seguissem exatamente a agenda governamental. Ainda de acordo com a autora, para sanar os problemas apresentados, foram necessárias capacitações e diálogos com os órgãos e entidades que precisaram implantar o programa.

Para que a avaliação de desempenho não fosse vista apenas como um instrumento de punição, foi implantado na Secretaria de Estado de Educação o Plano de Carreira, que utiliza as notas obtidas pelos servidores como um dos quesitos para a evolução na carreira. A carreira dos servidores da SEE/MG tem sua evolução vertical e horizontal, denominadas promoção e progressão respectivamente. A promoção da carreira do servidor, se dá com a comprovação de cinco anos de efetivo exercício, cinco avaliações de desempenho satisfatórias, bem como a qualificação acadêmica exigida, enquanto a progressão ocorre com a comprovação de dois anos de efetivo exercício e duas avaliações de desempenho satisfatórias.

Vale ressaltar que o objetivo do plano de carreira é fomentar o desenvolvimento profissional do servidor, assim como é a meta da avaliação de desempenho, a qual visa, além de o desenvolvimento profissional, busca também o aprimoramento do desempenho do servidor.

A avaliação de desempenho é realizada em etapas de acordo com o cronograma elaborado pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Estas etapas são: preenchimento de metas e ações; acompanhamento periódico do desempenho; realização de entrevista, se requerida pelo servidor ou solicitada pela comissão; preenchimento do termo de avaliação; notificação ao servidor quanto ao resultado de sua avaliação.

A Escola Estadual Quintino Bocaiuva, escola de estudo, é uma instituição de médio porte, ou seja, atende em média 780 alunos, oferecendo os anos finais do Ensino Fundamental e o Ensino Médio completo. A escola apresenta em seu quadro de pessoal aproximadamente 39 servidores efetivos, que passam pelo processo de avaliação de desempenho, e 38 servidores convocados/contratados que não estão sujeitos à avaliação de desempenho.

A realização de todas as etapas da avaliação de desempenho na escola foi o ponto de partida utilizado para analisar o processo de avaliação e verificar que os objetivos de aprimorar o desempenho profissional do servidor e identificar ações para o seu desenvolvimento profissional não estavam sendo cumpridos.

Com base nas documentações analisadas, não foram encontrados momentos de discussão, análise ou reflexão da avaliação de desempenho realizada na escola, ou de seus resultados. Desta forma, a presente pesquisa procurou responder à questão: Como a gestão da Escola Estadual Quintino Bocaiuva pode utilizar os resultados da avaliação de desempenho de seus servidores para promover o desenvolvimento dos profissionais da instituição de ensino?

Para responder esta questão, a presente pesquisa buscou referenciais teóricos para auxiliar a identificação e análise dos principais entraves que impedem que os resultados das avaliações sejam utilizados de maneira a colaborar com o desenvolvimento profissional dos servidores da escola.

A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso com abordagem qualitativa e foi desenvolvida em três eixos: a responsabilização nas políticas públicas e a meritocracia; métodos de avaliação de desempenho; avaliação de desempenho

do servidor público. Visando reforçar, os referenciais teóricos sustentaram a premissa da importância da avaliação de desempenho e o cumprimento de seus objetivos.

Cubas (2010) ensina que o *accountability* pode ser definido como responsabilidade do governo de prestar contas de suas políticas públicas. Esta responsabilização está diretamente relacionada com a avaliação de desempenho do servidor público, pois ela é uma ferramenta de prestação de contas da qualidade do serviço prestado à sociedade.

Vale ressaltar que a responsabilização na educação é uma forma de garantir que a execução de políticas educacionais vise a melhoria constante da qualidade da educação e não deve ser confundida com culpabilização dos atores de implementação da política, acaso ocorra o fracasso desta.

Avaliar pessoas é complexo e, de acordo com (Barbosa, 2014), não é o mesmo que avaliar a produção de máquinas e requer uma política de relações pessoais consolidadas. Ainda para a autora, a avaliação de desempenho deve ser baseada nos méritos dos servidores, levando em consideração o ambiente de trabalho e a realidade vivenciada por cada servidor.

De certo, avaliar faz parte de todo processo que busca melhoria de qualidade e, para Pontes (2005), a avaliação de desempenho é uma forma de manter um contrato entre o trabalhador e a instituição quanto aos resultados almejados de modo que a escolha do método de avaliação e seu estudo pelos líderes é essencial para que ela seja eficiente e eficaz.

A chegada da avaliação de desempenho na esfera pública ocorreu devido às demandas sociais e a cobrança da sociedade por uma gestão mais eficiente dos recursos públicos. Assim, a avaliação surge como ferramenta para medir o alcance dos objetivos governamentais, aprimorar os serviços públicos prestados e garantir o uso eficiente dos recursos.

A avaliação também é utilizada para a concessão da estabilidade, em que o servidor passa do período probatório alcançando o título de servidor público estável.

De acordo com Lotta (2002), a avaliação de desempenho pode proporcionar o desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários, pois ela retrata suas deficiências e aptidões, dando base para planejamento de capacitações e treinamentos que possam suprir as deficiências encontradas.

Na pesquisa de campo realizada, os participantes puderam expor suas vivências e pontos de vista acerca do processo de avaliação de desempenho. Foram

feitas duas entrevistas, uma individual com a diretora da escola e uma coletiva, com a comissão de avaliação. Foi realizado também um grupo focal com seis servidores que foram avaliados em 2023.

Os participantes pontuaram problemas acerca do processo de avaliação, como falta de conhecimento do processo, falta de um trabalho de feedback com os servidores avaliados, a distorção da finalidade da avaliação de desempenho e a maneira como recebem as notas obtidas nas avaliações. De acordo com eles, a avaliação de desempenho é utilizada apenas para a evolução da carreira, sem cumprir seu objetivo de fomentar o desenvolvimento profissional. Ainda de acordo com os participantes, a avaliação é necessária, mas se faz necessária uma alteração do seu processo de aplicação.

Desta forma, o Plano de Ação Educacional (PAE) do presente trabalho buscou reformular, dentro das legislações vigentes, o processo de avaliação de desempenho, trazendo para o início de cada ano do ciclo avaliatório, um estudo sobre o processo a ser realizado. O objetivo deste estudo é aumentar a comunicação entre avaliador e avaliado, o que contribui para uma avaliação eficiente.

A segunda etapa do PAE é a apresentação e a análise dos resultados obtidos pelos avaliados no ano anterior, de forma a possibilitar a reflexão sobre os pontos positivos e aqueles que merecem ser melhorados no desempenho do servidor. Esta etapa tem por objetivo fomentar o desenvolvimento profissional dos servidores, uma vez que a análise de seu desempenho e a busca por melhorias no exercício de sua função resulta em aprimoramento dos serviços prestados.

A etapa seguinte consiste na elaboração das metas e ações a serem desenvolvidas ao longo do ano. Estas serão elaboradas de acordo com o estudo realizado sobre o processo de avaliação e os resultados obtidos pelos avaliados com o objetivo de valorizar as ações que foram bem-sucedidas e aprimorar aquelas que apresentam deficiências.

O PAE apresentado ainda prevê duas reuniões de acompanhamento das metas acordadas, sendo uma delas em junho e outra em novembro. O primeiro acompanhamento tem como objetivo analisar o que foi desenvolvido e se há necessidade de ajustes para o cumprimento das metas acordadas. O segundo acompanhamento será de avaliação do que foi desenvolvido, ou não a fim de dar base à comissão de avaliação para proceder com o preenchimento do termo de avaliação, analisando cada critério conforme as metas, as ações propostas e seus resultados.

Desta forma, o Plano de Ação Educacional apresentado busca sanar os principais entraves encontrados para que os resultados das avaliações de desempenho possam ser utilizados de forma a contribuir com o desenvolvimento profissional dos servidores da Escola Estadual Quintino Bocaiuva. Esperamos, com este trabalho, contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela escola, utilizando a avaliação de desempenho como instrumento de desenvolvimento profissional dos servidores lotados nesta instituição.

## REFERÊNCIAS

ABATE, Patrícia Beatriz Natálio Borges. **A implantação da avaliação de desempenho por competências na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais no ano de 2014**. 2015. Dissertação (mestrado profissional) – Faculdade de Educação/CAEd. Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2015. Disponível em: <http://mestrado.caedufjf.net/a-implantacao-da-avaliacao-de-desempenho-por-competencias-na-secretaria-de-estado-de-educacao-de-minas-gerais-no-ano-de-2014/>. Acesso em: 18 mar. 2023.

ASSAÉL, Jenny.; PAVEZ, Jorge. *La Construcción e Implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño Docente Chileno: Principales Tensiones y Desafíos*. **Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa**, [S. l.], v. 1, n. 2, 41 – 55, 2016. Disponível em: <https://revistas.uam.es/riee/article/view/4665>. Acesso em: 20 mai. 2024.

BARBOSA, Livia. **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2008.

BARBOSA, Livia. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil?. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 47, n. 3, p. 58-102, 2014. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/396>. Acesso em: 17 mar. 2023.

BORGES, Alex Fernando; FREITAS JUNIOR, Dionysio Borges de; OLIVEIRA, Elias Rodrigues de. Estratégia e administração pública: o caso do programa “Choque de Gestão” do governo do Estado de Minas Gerais. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 9, n. 3, p. 79-106, jul./set. 2008. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/246>. Acesso em: 11 mai. 2024.

BOUDETT, Kathryn Parker; CITY, Elizabeth. A.; MURNANE, Richard. John. **Data Wise: guia para o uso de evidências na educação**. Série Desafios na Educação. Tradução Técnica: Rafael Faermann Korman. Porto Alegre: Penso, 2020.

BRASIL. [Constituição (1824)]. **Constituição Política do Imperio do Brazil**. Rio de Janeiro. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao24.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao24.htm). Acesso em: 09 mar. 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 09 mar. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010**. Regula os critérios e procedimentos gerais a serem observados nas avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho. Brasília, DF, 2010. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm). Acesso em: 01 jul. 2024.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Indicadores Educacionais: Complexidade de Gestão da Escola 2022**. Brasília, DF: Inep, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/indicadores-educacionais/complexidade-de-gestao-da-escola>. Acesso em: 24 mar. 2023.

BROOKE, Nigel. Responsabilização educacional no Brasil. **Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa**, Madri, v. 1, n. 1, p. 94-109, 2008. Disponível em: <https://revistas.uam.es/riee/article/view/4684/5120>. Acesso em: 26 jul. 2023.

BROOKE, Nigel.; REZENDE, Wagner Silveira. Políticas de incentivos salariais para professores no Brasil: uma atualização. **Pesquisa e Debate em Educação**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 1343–1370, 2020. DOI: 10.34019/2237-9444.2020.v10.31220. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/RPDE/article/view/31220/22046>. Acesso em: 25 out. 2023.

BRULON, Vanessa.; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; DARBILLY, Leonardo. Choque de gestão ou choque de racionalidades? O desempenho da administração pública em questão. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 19, n. 1, p. 01–34, jan. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-23112013000100001>. Acesso em: 01 ago. 2023.

CASARIN, Helen de Castro Silva; CASARIN, Samuel José. **Pesquisa científica: da teoria à prática**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2012. *E-book*.

CAEd - Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora. **Implementação, resultados e ajustes dos sistemas de avaliação docente: o caso do Chile**. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora. Material Instrucional.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos - O Capital Humano das Organizações**. 11. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2020. *E-book*.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos - Como Incrementar Talentos na Empresa**. 9. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. *E-book*.

CONDÉ, Eduardo Salomão. Abrindo a Caixa: Elementos para melhor compreender a análise das Políticas Públicas. **Pesquisa e debate em educação**, 2(2), 2012, p. 78–100. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/RPDE/article/view/32345>. Acesso em: 10 mar. 2023.

CUBAS, Viviane Oliveira. ‘Accountability’ e seus diferentes aspectos no controle de atividade policial no Brasil. **Dilemas: Revista de estudos de conflito e controle social**, São Paulo, v. 3, n. 8, p. 75-99, abr. mai. jun. 2010. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/dilemas/article/view/7171>. Acesso em: 25 jul. 2023.

DUARTE, Kênnya; LEMOS, Carolina; MARINI, Caio; MARTINS, Humberto Falcão. Acordo de resultados. In: VILHENA, Renata; MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio; GUIMARÃES, Tadeu Barreto. **O choque de gestão em Minas Gerais**:



**políticas da gestão pública para o desenvolvimento.** Belo Horizonte: UFMG, 2006. p. 95-127.

GAULT, David Arellano; LEPORE, Walter; ZAMUDIO, Emilio; BLANCO, Felipe. **Sistemas de evaluación del desempeño para organizaciones públicas : ¿Cómo construirlos efectivamente?**. Cidade do México: *Centro de Investigación y Docencia Económicas*, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 7 ed. Barueri: Grupo GEN, 2019. *E-book*.

GIL, Antonio Carlos. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa.** Barueri: Grupo GEN, 2021. *E-book*.

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. **Gestão por resultados e eficiência na administração pública:** uma análise à luz da experiência de Minas Gerais. 2009. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo). Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em:  
<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4652/72050100745.pdf?sequence=1>. Acesso em: 15 abr. 2024.

JUIZ DE FORA. Superintendência Regional de Ensino. **Cartilha da Avaliação de Desempenho.** Juiz de Fora: SRE, 2017. Disponível em:  
<https://srejuizdefora.educacao.mg.gov.br/images/Dipe/Cartilha-da-Avaliao-de-Desempenho.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2024.

LENZA, Pedro. **Direito Constitucional Esquematizado.** 22. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

LOTTA, Gabriela Spanghero. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 2-12, jul-dez 2002. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/raeel/a/ndRprj6QXDgTWrqmpG34NbQ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 jul 2023.

MALHEIROS, Bruno Taranto; ROCHA, Ana Raquel Coelho. **Série MBA - Gestão de Pessoas - Avaliação e Gestão de Desempenho.** Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2014. *E-book*.

MARQUES, Antônio Luiz; BORGES, Renata; REIS, Isabella do Couto. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 1, p. 41-50, jan. fev. 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612131034>. Acesso em: 25 jul. 2023.

MARCELINO, Carla Andreia Alves da Silva. **Metodologia de pesquisa.** 1. ed. São Paulo: Contentus, 2020. *E-book*.

MARQUES, Antônio Jorge de Souza; MENDES, Eugênio Vilaça. SILVA Jomara Alves da; SILVA, Marcus Vinícius Caetano Pestana. **O choque de gestão na saúde em Minas Gerais**. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais, 2009. Disponível em:

[https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/choque\\_gestao\\_saude\\_minas\\_gerais.pdf](https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/choque_gestao_saude_minas_gerais.pdf). Acesso em: 01 ago. 2023.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto (org.). **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo, SP: Pearson, 2018. *E-book*.

MAZZA, Moisés Giordano; MARI, Cezar Luiz De. Meritocracia: origens do termo e desdobramentos no sistema educacional do Reino Unido. **Pro-Posições**, v. 32, p. e20190063, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1980-6248-2019-0063>. Acesso em: 01 ago. 2023.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 44.559, de 29 de junho de 2007**. Regulamenta o estágio probatório e a Avaliação de Desempenho Individual do servidor estável ocupante de cargo efetivo do detentor de função pública da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa, 2007. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/44559/2007/>. Acesso em: 07 nov. 2022.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 45.851, de 28 de dezembro de 2011**. Regulamenta o estágio probatório e a avaliação especial de desempenho do servidor público civil ocupante de cargo de provimento efetivo em virtude de aprovação em concurso público da administração pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa, 2011. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/45851/2011/>. Acesso em: 7 nov. 2022.

MINAS GERAIS. **Lei Complementar nº 71/2003, 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 pública direta, autárquica e fundacional do poder executivo e dá outras providências. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa, 2003. Disponível em: [https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LCP/71/2003/;PORTAL\\_SESSIONID=FFB4FA0769C3FBFFDCC1707658A63E32.worker2](https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LCP/71/2003/;PORTAL_SESSIONID=FFB4FA0769C3FBFFDCC1707658A63E32.worker2). Acesso em: 07 nov. 2022.

MINAS GERAIS. **Lei nº 869, de 05 de julho de 1952**. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte. Assembleia Legislativa, 1952. Disponível <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/869/1952/?cons=1>. Acesso em: 08 mar. 2023.

MINAS GERAIS. **Lei nº 15.293, de 05 de agosto de 2004**. Institui as carreiras dos Profissionais de Educação Básica do Estado. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa, 2004. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/15293/2004/?cons=1>. Acesso em: 08 mar. 2023.

MINAS GERAIS, **Lei nº 17.600, de 01 de julho de 2008**. Disciplina o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa, 2008. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/17600/2008/?cons=1>. Acesso em: 10 mar. 2023.

MINAS GERAIS. **Lei nº 21.710, de 30 de junho de 2015**. Dispõe sobre a política remuneratória das carreiras do Grupo de Atividades de Educação Básica do Poder Executivo e altera a estrutura da carreira de Professor de Educação Básica e dá outras providências. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa, 2004. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/21710/2015/#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20pol%C3%ADtica%20remunerat%C3%B3ria,B%C3%A1sica%20e%20d%C3%A1%20outras%20prov%C3%AAdncias>. Acesso em: 08 mar. 2023.

MINAS GERAIS, **Lei nº 22.257, de 27 de julho de 2016**. Estabelece a estrutura orgânica da administração pública do Poder Executivo do Estado e dá outras providências. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa, 2016. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/22257/2016/?cons=1>. Acesso em: 10 mar. 2023.

MINAS GERAIS. **Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 7.110, de 06 de julho de 2009**. Define metodologia de Avaliação de Desempenho Individual – ADI – e Avaliação Especial de Desempenho – AED – dos servidores em exercício na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Belo Horizonte: SEPLAG; SEE, 2009. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/planejamento/documento/resolucao-conjunta-seplagsee-no-7110-de-06-de-julho-de-2009>. Acesso em: 09 nov. 2022.

MINAS GERAIS. **Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 10.416, de 23 de agosto de 2021**. Altera a Resolução Conjunta SEPLAG/SEE no 7.110, de 06 de julho de 2009, que define a metodologia de Avaliação de Desempenho Individual – ADI – e Avaliação Especial de Desempenho – AED – dos servidores em exercício na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Belo Horizonte: SEPLAG; SEE, 2021. Disponível em: <https://seeavaliacaodesempenho.educacao.mg.gov.br/index.php/legislacao1>. Acesso em: 7 nov. 2022.

MINAS GERAIS. **Resolução SEPLAG nº 043, de 22 de maio de 2020**. Estabelece os procedimentos pertinentes à assinatura e à ciência do servidor, em meio eletrônico, na realização das etapas referentes aos processos de Avaliação de Desempenho dos servidores da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Belo Horizonte: SEPLAG, 2020. Disponível em: <https://seeavaliacaodesempenho.educacao.mg.gov.br/index.php/legislacao1>. Acesso em: 7 nov. 2022.

OLIVEIRA, Kamila Pagel de; SALDANHA, Cristina Camila Teles; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. Avaliação de Desempenho e Certificação Ocupacional: desafios da implementação de políticas em Minas Gerais. **Economia e Gestão**, Belo Horizonte,

v. 23, n. 65, 141-161, mai./set. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2023v23n65p141-161>. Acesso em: 19 mai. 2024.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 45, n. 1, p. 36–49, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902005000100005>. Acesso em 25 out. 2022.

PEREIRA, Eduardo Antônio Rotatori. **O processo de avaliação de desempenho dos profissionais de educação em uma escola da Zona da Mata Mineira**. 2021. Dissertação (mestrado profissional) – Faculdade de Educação/CAEd. Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2021. Disponível em: <http://mestrado.caedufff.net/o-processo-de-avaliacao-de-desempenho-dos-profissionais-de-educacao-em-uma-escola-da-zona-da-mata-mineira/>. Acesso em: 27 jan. 2023.

PINHEIRO, Antônio Carlos da Fonseca B. **Mapas mentais**: aprenda a expressar suas ideias de forma inteligente. São Paulo: SRV Editora LTDA, 2021. *E-book*.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem. 9. Ed. São Paulo: LTr, 2005.

REYNAUD, Paula Debiasi; TODESCAT, Marilda. Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional. **REGE Revista de Gestão**, [S. l.], v. 24, n. 1, p. 85-96, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.rege.2016.10.002>. Acesso em: 17 mar. 2023.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: Métodos e Técnicas, 4ª ed. Barueri: Grupo GEN, 2017. *E-book*.

RUA, Maria das Graças. **Políticas Públicas**. Brasília, DF: Capes, UAB, 2009. Disponível em: [https://cesad.ufs.br/ORBI/public/uploadCatalogo/10551017022012Politicas\\_Publicas\\_Aula\\_1.pdf](https://cesad.ufs.br/ORBI/public/uploadCatalogo/10551017022012Politicas_Publicas_Aula_1.pdf). Acesso em: 22 mai. 2024.

SCHWARTZMAN, Simon. Chile: um laboratório de reformas educacionais. In: *Conference*: Ciclo de Seminários Internacionais - Educação no Século XXI: modelos de sucesso, vol 1, 2007. Brasília. **Comissão de Educação e Cultura da Câmara de Deputados**, Rio de Janeiro, SENAC, 2008, p 117-144. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/237074154\\_Chile\\_um\\_laboratorio\\_de\\_reformas\\_educacionais](https://www.researchgate.net/publication/237074154_Chile_um_laboratorio_de_reformas_educacionais). Acesso em: 19 mai. 2024.

SILVA, Jomara; BERNARDI, Mônica; JORGE, Maria Aparecida. Avaliação de desempenho individual. In: VILHENA, Renata; MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio; GUIMARÃES, Tadeu Barreto. **O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: UFMG, 2006. p. 161-189.

SILVEIRA, Jaqueline Insaurriaga. **A seleção dos critérios de avaliação de desempenho em seis Estados versus o Decreto Federal**: uma análise

comparativa da Legislação. 2010. Trabalho de conclusão de especialização (Curso de Especialização em Negociação Coletiva a Distância) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/34512/000783769.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 01 jul. 2023.

SOUZA, Almir Rogério da Silva; VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de. Meritocracia e gestão de pessoas por competências: tema utópico ou realidade organizacional?. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 19, n. 1, p. 190–202, jan. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120190100>. Acesso em: 01 ago. 2023.

VILHENA, Renata; MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio; GUIMARÃES, Tadeu Barreto. **O Choque de Gestão em Minas Gerais**: políticas da gestão pública para o Desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

YIN, Robert Kuo-zuir. **Estudo de caso**. Porto Alegre: Grupo A, 2015. *E-book*.

YOUNG, Michael. *Down with meritocracy*. **The Guardian**. Londres, 29 jun. 2001. Disponível em: <https://www.theguardian.com/politics/2001/jun/29/comment>. Acesso em: 10 ago. 2023.

ZATTI, Antonio Marcos; MINHOTO, Maria Angélica Pedra. Política de avaliação do desempenho docente nas redes estaduais de ensino do Brasil. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 45, e188993, p. 1-21, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-4634201945188993>. Acesso em: 25 jul. 2023.

## **APÊNDICE A – Roteiro para a entrevista coletiva com a comissão de avaliação de desempenho e com a diretora da escola**

- 1) Pergunta disparadora: De que forma a avaliação de desempenho pode ser importante para o funcionamento e o aprimoramento dos serviços prestados pelo Estado?
- 2) Para você, a avaliação de desempenho de servidores da educação deve ser vista de forma diferente das demais carreiras da administração pública estadual?
- 3) Para você, qual é a diferença entre os termos responsabilização e culpabilização?
- 4) Você considera a avaliação de desempenho como uma forma de prestação de contas do serviço prestado para a Secretaria de Estado de Educação?
- 5) Como os objetivos da avaliação de desempenho dos servidores da Secretaria de Estado de Educação são alcançados?
- 6) Como é realizado o processo de avaliação de desempenho? Quais os desafios enfrentados pela equipe? E os pontos positivos?
- 7) Para você a avaliação de desempenho ocorre de forma a valorizar as competências e capacidades de cada servidor?
- 8) Você recebeu alguma capacitação para a realização do processo de avaliação de desempenho?
- 9) Existe ou está previsto na escola um momento de *feedback* com os servidores avaliados? Se positivo, como acontece?
- 10) De que forma um *feedback* dos resultados obtidos na avaliação de desempenho dos servidores poderiam contribuir para a promoção do seu desenvolvimento profissional? Poderia dar exemplos práticos em que o *feedback* seria importante para o planejamento do trabalho a ser desenvolvido pelo servidor?
- 11) Como poderiam ser feitos os *feedbacks* com os servidores?
- 12) Que sugestões você pode dar para que a avaliação de desempenho cumpra seus objetivos, principalmente o de promover o desenvolvimento profissional dos servidores?

## APÊNDICE B – Roteiro para o grupo focal com os servidores avaliados

- 1) Apresentação dos servidores com função, tempo de serviço no estado e na escola.
- 2) Para vocês por que surgiu a avaliação de desempenho?  
Pergunta dirigida a servidores presentes que tomaram exercício na SEE antes de 2004: Houve alguma alteração em seu trabalho com a chegada da avaliação de desempenho?
- 3) Na visão de vocês, para que serve a avaliação de desempenho? Em que situações ela é utilizada?
- 4) Como vocês se sentem ao ser avaliados?
- 5) O que vocês acham dos critérios de avaliação que são utilizados?
- 6) Algum de vocês já receberam um *feedback* da sua avaliação? Como foi?
- 7) Como um *feedback* pode contribuir para a promoção do desenvolvimento profissional dos servidores da escola?
- 8) Que sugestões vocês dariam para que a avaliação de desempenho cumpra seu papel de promoção do desenvolvimento profissional dos servidores da escola?

## ANEXO A – Plano De Gestão de Desenvolvimento Individual PGDI



ESTADO DE MINAS GERAIS  
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

### ANEXO I

(a que se refere a Resolução SEPLAG/SEE nº 7110, de 06 de julho de 2009)

#### PLANO DE GESTÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

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





## ANEXO B – Instrumento de Avaliação (Professor)

ESTADO DE MINAS GERAIS  
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

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

Servidor: \_\_\_\_\_ Masp: \_\_\_\_\_  
 Cargo/Disciplina: \_\_\_\_\_ Nº adm.: \_\_\_\_\_  
 Escola Estadual: \_\_\_\_\_ Cód.: \_\_\_\_\_  
 Lotação \_\_\_\_\_ Período/Etapa: \_\_/\_\_/\_\_ a \_\_/\_\_/\_\_  
SRE

<b>Cargo: Professor da Educação Básica – PEB</b>					
<b>CRITÉRIO I - DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL</b>			<b>1 a 5 pts.</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
1	Participa de grupos de estudos, reuniões pedagógicas, cursos, eventos e palestras disponibilizados pelo sistema; estuda e se orienta pelos materiais institucionais da SEE e outros.			2	0
2	Compartilha conhecimentos, informações, dificuldades, soluções e práticas exitosas que agregam valor ao trabalho.			1	0
<b>SUBTOTAL - 15 pontos</b>					<b>0</b>
<b>CRITÉRIO II - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b>			<b>1 a 5 pts.</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
1	Relaciona-se cordialmente com todos do seu ambiente de trabalho e com o público em geral, cumpre as normas legais e as decisões pactuadas ou emanadas das instâncias hierárquicas, agindo segundo os princípios éticos que norteiam a administração pública.			1	0
2	Respeita a diversidade, adotando práticas inclusivas e éticas no relacionamento com a comunidade e com os alunos em sala de aula.			1	0
3	Participa do trabalho de equipe e das ações da escola que envolvem interação com as famílias e alunos, contribuindo para o desenvolvimento das atividades de aprendizagem, recreação e convivência.			1	0
<b>SUBTOTAL - 15 pontos</b>					<b>0</b>
<b>CRITÉRIO III - COMPROMISSOS PROFISSIONAL E INSTITUCIONAL</b>			<b>1 a 5 pts.</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
1	Cumpre com responsabilidade suas atribuições e atende as normas da administração pública relativas à assiduidade e pontualidade.			2	0
2	Participa de projetos e ações coletivas e da realização das avaliações internas e externas da aprendizagem dos alunos.			1	0
3	Zela pela conservação de todo o patrimônio público da instituição.			1	0
<b>SUBTOTAL - 20 pontos</b>					<b>0</b>

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

Servidor: \_\_\_\_\_ Masp: \_\_\_\_\_  
 Cargo/Disciplina: \_\_\_\_\_ Nº adm.: \_\_\_\_\_  
 Escola Estadual: \_\_\_\_\_ Cód.: \_\_\_\_\_  
 Lotação \_\_\_\_\_ Período/Etapa: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ a \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_  
 SRE

<b>Cargo: Professor da Educação Básica – PEB</b>				
<b>CRITÉRIO IV - HABILIDADES TÉCNICAS E PROFISSIONAIS</b>		<b>1 a 5 pts.</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
1	Planeja seu trabalho, participa da construção do Projeto Pedagógico da escola, elabora e executa o planejamento didático anual e planos de aulas observando as diretrizes curriculares estaduais.		1	0
2	Analisa e utiliza os resultados de avaliações internas e externas para diagnosticar os níveis de aprendizagem dos alunos, avaliar a eficácia do ensino e implementar intervenções pedagógicas, quando necessário.		1	0
3	Facilita a aprendizagem utilizando materiais didáticos e processos pedagógicos que estimulam e desafiam os alunos na superação das dificuldades.		1	0
4	Apresenta aos pais ou responsáveis os resultados das avaliações de aprendizagem e os indicadores do desenvolvimento do aluno e busca caminhos para superar dificuldades identificadas.		1	0
5	Desenvolve eficiente gestão de sala de aula, cria ambiente propício ao desenvolvimento da aprendizagem e de relações humanas saudáveis, orienta os alunos quanto à necessidade de organização, limpeza e conservação dos equipamentos, mobiliário e do prédio escolar.		1	0
6	Cria novas oportunidades de aprendizagens e avaliações para os alunos com desempenho insatisfatório, para que todos possam aprender efetivamente o que foi ensinado.		1	0
7	Compromete-se com a aprendizagem de todos os seus alunos, esclarecendo dúvidas, orientando e corrigindo, individual e coletivamente, os trabalhos escolares e deveres de casa e presta atendimento diferenciado aos alunos com mais dificuldades.		1	0
8	Apresenta atitude positiva em relação à capacidade de aprendizagem dos alunos e é capaz de reconhecer talentos e de promover o desenvolvimento da autoconfiança e autoestima.		1	0
9	Obtém bons resultados de aprendizagem de seus alunos evidenciados pelas avaliações internas, realizadas pela escola, e por avaliações externas.		2	0
<b>SUBTOTAL - 50 pontos</b>				<b>0</b>
<b>PONTUAÇÃO TOTAL</b>				<b>0</b>

## ANEXO C – Instrumento de Avaliação (Vice-diretor)

ESTADO DE MINAS GERAIS  
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

### TERMO DE AVALIAÇÃO - PARTE II ANEXO VII - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO

Servidor: \_\_\_\_\_ Masp: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_ Nº adm: \_\_\_\_\_  
 Escola Estadual: \_\_\_\_\_ Código: \_\_\_\_\_  
 Lotação \_\_\_\_\_ Período/Etapa: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ a \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_  
SRE

Cargo: Vice-Diretor de Escola					
CRITÉRIO I - DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL			1 a 5 pts.	Peso	Total
1	Participa de grupos de estudos, reuniões pedagógicas/administrativas, cursos, eventos e palestras disponibilizados pelo sistema e estuda e se orienta pelos materiais institucionais da SEE e outros.			2	0
2	Compartilha conhecimentos, informações, dificuldades, soluções e práticas exitosas que agregam valor ao trabalho.			1	0
<b>SUBTOTAL - 15 pontos</b>					<b>0</b>
CRITÉRIO II - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL			1 a 5 pts.	Peso	Total
1	Relaciona-se cordialmente com todos do seu ambiente de trabalho e com o público em geral, cumpre as normas legais e as decisões pactuadas ou emanadas das instâncias hierárquicas, agindo segundo os princípios éticos que norteiam a administração pública.			1	0
2	Respeita a diversidade, adotando práticas inclusivas e éticas no relacionamento em seu ambiente de trabalho.			1	0
3	Contribui para a interação das equipes de trabalho, articulando com os diferentes setores da unidade administrativa a realização das atividades.			1	0
<b>SUBTOTAL - 15 pontos</b>					<b>0</b>
CRITÉRIO III - COMPROMISSOS PROFISSIONAL E INSTITUCIONAL			1 a 5 pts.	Peso	Total
1	Cumprir com responsabilidade suas atribuições e atender às normas da administração pública relativas a assiduidade e pontualidade.			2	0
2	Colabora e participa das atividades, ações coletivas e comissões de trabalho de interesse da escola, contribuindo para alcance das metas pactuadas.			1	0
3	Zela pela conservação de todo o patrimônio público da instituição.			1	0
<b>SUBTOTAL - 20 pontos</b>					<b>0</b>

ESTADO DE MINAS GERAIS  
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

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

Servidor: \_\_\_\_\_ Masp: \_\_\_\_\_  
Cargo: \_\_\_\_\_ Nº adm: \_\_\_\_\_  
Escola Estadual: \_\_\_\_\_ Código: \_\_\_\_\_  
Lotação \_\_\_\_\_ Período/Etapa: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ a \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_  
SRE

<b>Cargo: Vice-Diretor de Escola</b>					
<b>CRITÉRIO IV - HABILIDADES TÉCNICAS E PROFISSIONAIS</b>			<b>1 a 5 pts.</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
1	Participa da elaboração e execução do planejamento, acompanha a execução do projeto pedagógico ou do plano de ação da escola, visando à melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem.			1	0
2	Analisa os dados e informações e propõe intervenções administrativas/pedagógicas, auxiliando nas decisões do Diretor para melhoria dos processos de trabalho.			1	0
3	Articula as relações entre servidores e equipes, age com iniciativa e proatividade na resolução de problemas e coordena as equipes na ausência da chefia.			2	0
4	Atende tempestivamente as solicitações da chefia, dá suporte técnico à gestão escolar e acompanha o trabalho das equipes de trabalho.			1	0
5	Orienta a equipe a utilizar, com economicidade, os materiais de consumo disponíveis e zela pela conservação e movimentação de equipamentos e mobiliário, solicitando reposição ou manutenção, quando necessário.			1	0
6	Conhece e se compromete com todos os processos e rotinas de trabalho da Diretoria, demonstrando disponibilidade para assumir as funções delegadas e prestar esclarecimentos sempre que solicitado.			1	0
7	Auxilia efetivamente nas ações de aprimoramento profissional e reconhecimento de talentos para promover o desenvolvimento da auto-confiança e auto-estima das equipes.			1	0
8	Obtém bons resultados de aprendizagem dos alunos de sua escola evidenciados pelas avaliações internas, realizadas pela escola, e por avaliações externas.			2	0
<b>SUBTOTAL - 50 pontos</b>					<b>0</b>
<b>PONTUAÇÃO TOTAL</b>					<b>0</b>

## ANEXO D – Instrumento de Avaliação (Especialista)

ESTADO DE MINAS GERAIS  
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

### TERMO DE AVALIAÇÃO - PARTE II ANEXO VI - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO

Servidor: \_\_\_\_\_ Masp: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_ Nº adm: \_\_\_\_\_  
 Escola Estadual: \_\_\_\_\_ Código: \_\_\_\_\_  
 Lotação \_\_\_\_\_ Período/Etapa: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ a \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_  
 SRE

<b>Cargo: Especialista da Educação Básica - EEB</b>					
<b>CRITÉRIO I - DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL</b>			1 a 5 pts.	Peso	Total
1	Participa de grupos de estudos, reuniões pedagógicas, cursos, eventos e palestras disponibilizados pelo sistema; estuda e se orienta pelos materiais institucionais da SEE e outros.		2	0	
2	Compartilha conhecimentos, informações, dificuldades, soluções e práticas exitosas que agregam valor ao trabalho.		1	0	
<b>SUBTOTAL - 15 pontos</b>					<b>0</b>
<b>CRITÉRIO II - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b>			1 a 5 pts.	Peso	Total
1	Relaciona-se cordialmente com todos do seu ambiente de trabalho e com o público em geral, cumpre as normas legais e as decisões pactuadas ou emanadas das instâncias hierárquicas, agindo segundo os princípios éticos que norteiam a administração pública.		1	0	
2	Respeita a diversidade, adotando práticas inclusivas e éticas no relacionamento com a comunidade e com os alunos em sala de aula.		1	0	
3	Participa do trabalho de equipe e das ações da escola que envolvem interação com as famílias e alunos, contribuindo para o desenvolvimento das atividades de aprendizagem, recreação e convivência.		1	0	
<b>SUBTOTAL - 15 pontos</b>					<b>0</b>
<b>CRITÉRIO III - COMPROMISSOS PROFISSIONAL E INSTITUCIONAL</b>			1 a 5 pts.	Peso	Total
1	Cumprir com responsabilidade suas atribuições e atender às normas da administração pública relativas à assiduidade e pontualidade.		2	0	
2	Participar de projetos e ações coletivas e da realização das avaliações internas e externas da aprendizagem dos alunos.		1	0	
3	Zelar pela conservação de todo o patrimônio público da instituição.		1	0	
<b>SUBTOTAL - 20 pontos</b>					<b>0</b>

ESTADO DE MINAS GERAIS  
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

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

Servidor: \_\_\_\_\_ Masp: \_\_\_\_\_  
Cargo: \_\_\_\_\_ Nº adm: \_\_\_\_\_  
Escola Estadual: \_\_\_\_\_ Código: \_\_\_\_\_  
Lotação \_\_\_\_\_ Período/Etapa: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ a \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
SRE

<b>Cargo: Especialista da Educação Básica - EEB</b>						
<b>CRITÉRIO IV - HABILIDADES TÉCNICAS E PROFISSIONAIS</b>				<b>1 a 5 pts.</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
1	Planeja seu trabalho, participa da construção do Projeto Pedagógico da escola e orienta o planejamento didático anual e planos de aula dos professores observando as diretrizes curriculares estaduais.				1	0
2	Orienta e acompanha o professor no uso de recursos informacionais e de materiais didáticos, no desenvolvimento de diferentes metodologias, visando a aprendizagem do aluno.				2	0
3	Coordena a análise e avaliação dos resultados educacionais, identifica os níveis de aprendizagem dos alunos, propõe e acompanha a implementação das intervenções pedagógicas necessárias.				1	0
4	Apresenta aos pais ou responsáveis os resultados de avaliações de aprendizagem e os indicadores do desenvolvimento do aluno e busca caminhos para superar dificuldades identificadas.				1	0
5	Participa da gestão escolar colaborando nas tarefas que lhe forem delegadas, especialmente aquelas relacionadas à avaliação dos discentes e equipe de servidores da escola .				1	0
6	Coordena o Conselho de Classe, as reuniões do módulo II e demais reuniões voltadas para o desenvolvimento dos alunos e a formação profissional do corpo docente.				2	0
7	Obtém bons resultados de aprendizagem dos alunos de sua escola evidenciados pelas avaliações internas, realizadas pela escola, e por avaliações externas.				2	0
<b>SUBTOTAL - 50 pontos</b>						<b>0</b>
<b>PONTUAÇÃO TOTAL</b>						<b>0</b>

## ANEXO E – Instrumento de Avaliação (Secretaria)

ESTADO DE MINAS GERAIS  
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

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

Servidor: \_\_\_\_\_ Masp: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_ Nº adm: \_\_\_\_\_  
 Escola Estadual: \_\_\_\_\_ Código: \_\_\_\_\_  
 Lotação \_\_\_\_\_ Período/Etapa: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ a \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_  
SRE

Cargos: Assistente Técnico da Educação Básica - ATB/ Assistente de Educação - ASE e SECRETÁRIO DE ESCOLA				
CRITÉRIO I - DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL		1 a 5 pts.	Peso	Total
1	Participa de grupos de estudos, reuniões pedagógicas/ administrativas, cursos, palestras e eventos disponibilizados pelo sistema e se orienta pelos materiais institucionais da SEE e outros.		2	0
2	Compartilha conhecimentos, informações, dificuldades, soluções e práticas exitosas que agregam valor ao trabalho.		1	0
<b>SUBTOTAL – 15 pontos</b>				<b>0</b>
CRITÉRIO II - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL		1 a 5 pts.	Peso	Total
1	Relaciona-se cordialmente com todos do seu ambiente de trabalho e com o público em geral, cumpre as normas legais e as decisões pactuadas ou emanadas das instâncias hierárquicas, agindo segundo os princípios éticos que norteiam a administração pública.		1	0
2	Respeita a diversidade, adotando práticas inclusivas e éticas no relacionamento em seu ambiente de trabalho.		1	0
3	Participa do trabalho de equipe e das ações da escola que envolvem interação com as famílias e alunos, contribuindo para o desenvolvimento das atividades de aprendizagem, recreação e convivência.		1	0
<b>SUBTOTAL – 15 pontos</b>				<b>0</b>
CRITÉRIO III - COMPROMISSOS PROFISSIONAL E INSTITUCIONAL		1 a 5 pts.	Peso	Total
1	Cumprir com responsabilidade suas atribuições e atender as normas da administração pública relativas a assiduidade e pontualidade.		2	0
2	Participa de projetos, ações coletivas e da realização das avaliações internas e externas da aprendizagem dos alunos.		1	0
3	Zela pela conservação de todo o patrimônio público da instituição.		1	0
<b>SUBTOTAL - 20 pontos</b>				<b>0</b>



ESTADO DE MINAS GERAIS  
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

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

Servidor: \_\_\_\_\_ Masp: \_\_\_\_\_  
Cargo: \_\_\_\_\_ Nº adm: \_\_\_\_\_  
Escola Estadual: \_\_\_\_\_ Código: \_\_\_\_\_  
Lotação \_\_\_\_\_ Período/Etapa: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ a \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_  
SRE

<b>Cargos: Assistente Técnico da Educação Básica - ATB/ Assistente de Educação - ASE e SECRETÁRIO DE ESCOLA</b>				
<b>CRITÉRIO IV - HABILIDADES TÉCNICAS E PROFISSIONAIS</b>		<b>1 a 5 pts.</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
1	Participa do planejamento do seu trabalho e do projeto pedagógico da escola, contribuindo para o alcance das metas acordadas.		1	0
2	Aplica na prática conhecimentos e habilidades executando corretamente as ações relativas à coleta, organização, registro e disponibilização de dados e informações da vida escolar e situação funcional da equipe, em conformidade com as orientações previstas nas normas técnicas e procedimentos legais.		2	0
3	Reorganiza seu tempo para atender o aumento inesperado de trabalho e executa as ações dentro dos prazos previstos.		1	0
4	Utiliza e distribui com economicidade os materiais de consumo disponíveis, zela pela conservação e movimentação de equipamentos e mobiliário e solicita reposição ou manutenção, quando necessário.		1	0
5	Organiza e mantém atualizado os sistemas informacionais gerenciados pela SEE, a fim de atender as demandas internas e externas de dados e informações da vida escolar, funcionais e administrativos.		1	0
6	Fornecer suporte técnico-operacional na gestão da unidade de exercício, demonstrando interesse para emitir relatórios escrito/verbal e atender às solicitações das equipes envolvidas no trabalho.		1	0
7	Presta atendimento de qualidade, orienta o público interno e externo e encaminha corretamente os usuários do sistema.		1	0
8	Obtém bons resultados de aprendizagem dos alunos evidenciados pelas avaliações internas, realizadas pela escola, e por avaliações externas.		2	0
<b>SUBTOTAL - 50 pontos</b>				<b>0</b>
<b>PONTUAÇÃO TOTAL</b>				<b>0</b>

## ANEXO F – Instrumento de Avaliação (Outras funções)

ESTADO DE MINAS GERAIS  
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

### TERMO DE AVALIAÇÃO - PARTE II ANEXO XIX - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO

Servidor: \_\_\_\_\_ Masp: \_\_\_\_\_  
 Cargo/Disciplina: \_\_\_\_\_ Nº adm.: \_\_\_\_\_  
 Escola Estadual: \_\_\_\_\_ Cód.: \_\_\_\_\_  
 Lotação \_\_\_\_\_ Período/Etapa: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ a \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_  
SRE

Cargo: PROFISSIONAIS DAS CARREIRAS DE EDUCAÇÃO BÁSICA EXERCENDO OUTRAS FUNÇÕES				
CRITÉRIO I - DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL		1 a 5 pts.	Peso	Total
1	Participa de grupos de estudos, reuniões, cursos, eventos e palestras disponibilizados pelo sistema.		2	0
2	Compartilha, com os colegas de trabalho, as informações e os conhecimentos adquiridos.		1	0
<b>SUBTOTAL - 15 pontos</b>				<b>0</b>
CRITÉRIO II - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL		1 a 5 pts.	Peso	Total
1	Relaciona-se cordialmente com todos do seu ambiente de trabalho e com o público em geral, agindo de acordo com os princípios éticos que norteiam a administração pública.		1	0
2	Respeita a diversidade, adotando práticas inclusivas e éticas no relacionamento em seu ambiente de trabalho.		1	0
3	Participa do trabalho em equipe e interage com os colegas, contribuindo para o estabelecimento de um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo.		1	0
<b>SUBTOTAL - 15 pontos</b>				<b>0</b>
CRITÉRIO III - COMPROMISSOS PROFISSIONAL E INSTITUCIONAL		1 a 5 pts.	Peso	Total
1	Cumprir com responsabilidade suas atribuições e atender às normas da administração pública relativas à assiduidade, a pontualidade e às decisões hierárquicas.		2	0
2	Colabora e participa das atividades, das ações coletivas e, quando indicado, das comissões de trabalho de interesse da SEE, contribuindo para o alcance das metas acordadas.		1	0
3	Zela pela conservação de todo o patrimônio público da instituição e utiliza os materiais de consumo disponíveis, com economicidade.		1	0
<b>SUBTOTAL - 20 pontos</b>				<b>0</b>

ESTADO DE MINAS GERAIS  
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

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

Servidor: \_\_\_\_\_ Masp: \_\_\_\_\_  
Cargo/Disciplina: \_\_\_\_\_ Nº adm.: \_\_\_\_\_  
Escola Estadual: \_\_\_\_\_ Cód.: \_\_\_\_\_  
Lotação \_\_\_\_\_ Período/Etapa: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ a \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_  
SRE

<b>Cargo: PROFISSIONAIS DAS CARREIRAS DE EDUCAÇÃO BÁSICA EXERCENDO OUTRAS FUNÇÕES</b>				
<b>CRITÉRIO IV - HABILIDADES TÉCNICAS E PROFISSIONAIS</b>		<b>1 a 5 pts.</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
1	Participa do planejamento das metas e ações, visando a melhoria da qualidade do seu trabalho.		1	0
2	Executa o seu trabalho, corretamente, de acordo com o planejamento realizado, contribuindo para o alcance das metas acordadas.		1	0
3	Reorganiza seu tempo para atender, com presteza, as demandas de trabalho e solicitações da chefia, executando as atividades dentro dos prazos previstos.		1	0
4	Demonstra competências ou interesse em adquirir novos conhecimentos e habilidades para o uso de sistemas informatizados e/ou novas tecnologias ( <i>fax, Internet, e-mail</i> ), visando o aprimoramento do seu trabalho.		1	0
5	Utiliza com economicidade e zela pela organização dos materiais de consumo disponíveis; arquivamento de documentos de trabalho; conservação e funcionamento dos equipamentos e mobiliário da unidade de exercício.		1	0
6	Emite relatórios, por escrito ou verbal, dando retorno sobre o trabalho executado e resultados obtidos, responsabilizando-se pela correta comunicação de dados e informações, assegurando a melhoria de interação com chefia e colegas.		1	0
7	Fornecer apoio administrativo, operacional ou pedagógico às equipes de trabalho, conforme o caso, executando atividades correspondentes à natureza da função atribuída, com responsabilidade, produtividade e qualidade.		2	0
8	Avalia os resultados alcançados e propõe soluções ou medidas alternativas para a melhoria dos processos de trabalho.		2	0
<b>SUBTOTAL - 50 pontos</b>				<b>0</b>
<b>PONTUAÇÃO TOTAL</b>				<b>0</b>

## ANEXO G – Termo de consentimento livre e esclarecido (entrevista com a diretora)



### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa **A utilização dos resultados da avaliação de desempenho dos servidores como forma de aprimorar seu desempenho profissional**: o caso da Escola Estadual Quintino Bocaiuva. O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é que a pesquisadora deste estudo participa do processo de avaliação de desempenho como membro da comissão de avaliação e/ou secretária da comissão desde 2009 e hoje é responsável pela inserção de dados no Sistema de Avaliação de Desempenho. Dessa forma, trabalhando diretamente com os dados da avaliação dos servidores da escola em que trabalha, a pesquisadora percebe que existem aspectos do processo de avaliação de desempenho que podem ser aprimorados. Nesta pesquisa pretendemos compreender como a gestão da Escola Estadual Quintino Bocaiuva pode utilizar os resultados das avaliações de desempenho de seus servidores como forma de aprimorar o desempenho profissional.

Caso você concorde em participar, vamos fazer as seguintes atividades com você: **uma entrevista semiestruturada acerca do processo de avaliação de desempenho dos servidores da escola**. Esta pesquisa tem alguns riscos, que são: **exposição da entrevista no trabalho acadêmico**. Mas, para diminuir a chance desses riscos acontecerem, **não utilizaremos seu nome no trabalho publicado**. A pesquisa pode ajudar a **compreender e propor ações da utilização dos resultados das avaliações de desempenho como forma de aprimorar o desempenho profissional dos servidores**.

Para participar deste estudo você não vai ter nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causadas atividades que fizemos com você nesta pesquisa, você tem direito a buscar indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido (a). O pesquisador não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida a você. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

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

Juiz de Fora, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2024.

Assinatura do Participante

Assinatura do (a) Pesquisador (a)

**Nome do Pesquisador Responsável: Karine Michel da Silva Barros**  
**Campus Universitário da UFJF**  
**Faculdade/Departamento/Instituto: CAEd/UFJF – PPGP – Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública**  
**CEP: 36036-900**  
**Fone: (32) 4009-9283 / 4009-9282**  
**E-mail: ppgp@caed.ufjf.br**

Rubrica do Participante de pesquisa ou responsável: \_\_\_\_\_  
 Rubrica do pesquisador: \_\_\_\_\_

O CEP avalia protocolos de pesquisa que envolve seres humanos, realizando um trabalho cooperativo que visa, especialmente, à proteção dos participantes de pesquisa do

**Brasil. Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:**

CEP - Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos - UFJF

Campus Universitário da UFJF

Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa

CEP: 36036-900

Fone: (32) 2102- 3788 / E-mail: cep.propp@ufjf.br

## ANEXO H – Termo de consentimento livre e esclarecido (entrevista coletiva)



### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa **A utilização dos resultados da avaliação de desempenho dos servidores como forma de aprimorar seu desempenho profissional**: o caso da Escola Estadual Quintino Bocaiuva. O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é que a pesquisadora deste estudo participa do processo de avaliação de desempenho como membro da comissão de avaliação e/ou secretária da comissão desde 2009 e hoje é responsável pela inserção de dados no Sistema de Avaliação de Desempenho. Dessa forma, trabalhando diretamente com os dados da avaliação dos servidores da escola em que trabalha, a pesquisadora percebe que existem aspectos do processo de avaliação de desempenho que podem ser aprimorados. Nesta pesquisa pretendemos compreender como a gestão da Escola Estadual Quintino Bocaiuva pode utilizar os resultados das avaliações de desempenho de seus servidores como forma de aprimorar o desempenho profissional.

Caso você concorde em participar, vamos fazer as seguintes atividades com você: **uma entrevista semiestruturada, coletiva, acerca do processo de avaliação de desempenho dos servidores da escola**. Esta pesquisa tem alguns riscos, que são: **exposição da entrevista no trabalho acadêmico**. Mas, para diminuir a chance desses riscos acontecerem, **não utilizaremos seu nome no trabalho publicado**. A pesquisa pode ajudar a **compreender e propor ações da utilização dos resultados das avaliações de desempenho como forma de aprimorar o desempenho profissional dos servidores**.

Para participar deste estudo você não vai ter nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causadas atividades que fizermos com você nesta pesquisa, você tem direito a buscar indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido (a). O pesquisador não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida a você. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

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

Juiz de Fora, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2024.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Participante

\_\_\_\_\_  
Assinatura do (a) Pesquisador (a)

**Nome do Pesquisador Responsável: Karine Michel da Silva Barros**  
**Campus Universitário da UFJF**  
**Faculdade/Departamento/Instituto: CAEd/UFJF – PPGP – Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública**  
**CEP: 36036-900**  
**Fone: (32) 4009-9283 / 4009-9282**  
**E-mail: ppgp@caed.ufjf.br**

Rubrica do Participante de pesquisa ou responsável: \_\_\_\_\_  
 Rubrica do pesquisador: \_\_\_\_\_

O CEP avalia protocolos de pesquisa que envolve seres humanos, realizando um trabalho cooperativo que visa, especialmente, à proteção dos participantes de pesquisa do

Brasil. **Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:**

CEP - Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos - UFJF

Campus Universitário da UFJF

Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa

CEP: 36036-900

Fone: (32) 2102- 3788 / E-mail: cep.propp@ufjf.br



## ANEXO I – Termo de consentimento livre e esclarecido (Grupo Focal)



### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa **A utilização dos resultados da avaliação de desempenho dos servidores como forma de aprimorar seu desempenho profissional**: o caso da Escola Estadual Quintino Bocaiuva. O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é que a pesquisadora deste estudo participa do processo de avaliação de desempenho como membro da comissão de avaliação e/ou secretária da comissão desde 2009 e hoje é responsável pela inserção de dados no Sistema de Avaliação de Desempenho. Dessa forma, trabalhando diretamente com os dados da avaliação dos servidores da escola em que trabalha, a pesquisadora percebe que existem aspectos do processo de avaliação de desempenho que podem ser aprimorados. Nesta pesquisa pretendemos compreender como a gestão da Escola Estadual Quintino Bocaiuva pode utilizar os resultados das avaliações de desempenho de seus servidores como forma de aprimorar o desempenho profissional.

Caso você concorde em participar, vamos fazer as seguintes atividades com você: **um grupo focal em que será discutido o tema avaliação de desempenho dos servidores da escola**. Esta pesquisa tem alguns riscos, que são: **exposição da entrevista no trabalho acadêmico**. Mas, para diminuir a chance desses riscos acontecerem, **não utilizaremos seu nome no trabalho publicado**. A pesquisa pode ajudar a **compreender e propor ações da utilização dos resultados das avaliações de desempenho como forma de aprimorar o desempenho profissional dos servidores**.

Para participar deste estudo você não vai ter nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causadas atividades que fizemos com você nesta pesquisa, você tem direito a buscar indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido (a). O pesquisador não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida a você. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

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

Juiz de Fora, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2024.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Participante

\_\_\_\_\_  
Assinatura do (a) Pesquisador (a)

**Nome do Pesquisador Responsável: Karine Michel da Silva Barros**  
**Campus Universitário da UFJF**  
**Faculdade/Departamento/Instituto: CAEd/UFJF – PPGP – Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública**  
**CEP: 36036-900**  
**Fone: (32) 4009-9283 / 4009-9282**  
**E-mail: ppgp@caed.ufjf.br**

Rubrica do Participante de pesquisa ou responsável: \_\_\_\_\_  
 Rubrica do pesquisador: \_\_\_\_\_

O CEP avalia protocolos de pesquisa que envolve seres humanos, realizando um trabalho cooperativo que visa, especialmente, à proteção dos participantes de pesquisa do

Brasil. **Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:**

CEP - Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos - UFJF  
 Campus Universitário da UFJF

Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa  
 CEP: 36036-900

Fone: (32) 2102- 3788 / E-mail: cep.propp@ufjf.br



