

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUZELANDIA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO
E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO

Karine Michel da Silva Barbosa

**A utilização dos resultados da avaliação de desempenho como uma
forma de promover seu desenvolvimento profissional**

Estadual Quintino Bocaiuva

Karine Michel da Silva Ba

**A utilização dos resultados da avaliação de desem
forma de promover seu desenvolvimento prof**

Estadual Quintino Bocaiu

Dissertação
Pós-gradua
Avaliação
Faculdade
Federal de
parcial para
em Gestão
Pública.

Ficha catalográfica elaborada através do processo
automático da Biblioteca Universitária
com os dados fornecidos pelo(a)

Barros, Karine Michel da Silva.

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

Karine Michel da Silva Barros

A utilização dos resultados da avaliação de desempenho dos servidores para o desenvolvimento profissional: o caso da Escola Estadual de Educação Profissional de São João do Rio Preto

Aprovada em 09 de outubro de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof(a). Dr(a). Wagner Silveira Rezende - C
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
Pontificia Universidade Católica de Campinas - PUC-Campinas

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente meu marido L. Hóner e aqueles que participaram de cada etapa deste trabalho, obrigada por sua atenção.

Ao meu sobrinho Léo, obrigada por sempre me apoiar.
À minha mãe, que mesmo de longe me ajudou a superar as dificuldades das minhas filhas.

Aos meus irmãos que, cada um ao seu jeito, me apoiaram em cada passo em minha vida profissional e pessoal.

Agradeço à Ilza que me salvou várias vezes nos momentos em que eu estava me dedicando aos estudos e à pesquisa.

À minha sogra, minha cunhada e minhas sobrinhas que me apoiaram nesta caminhada.

Aos colegas e amigos de trabalho, que se dispuseram a ajudar e aqueles que não participaram diretamente, mas que me incentivando e vibrando a cada etapa concluída.

E, por fim, ao programa Trilhas Educadores e aos professores que tornarem o sonho de cursar um mestrado possível. Muito obrigado.

RESUMO

A presente dissertação é desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP), do Instituto de Educação, da Universidade Federal de Minas Gerais. O caso de gestão buscou analisar o processo de avaliação de desempenho dos servidores da Escola Estadual Quintino Bocaiuva, bem como a utilização dos dados obtidos neste processo com a finalidade de desenvolvimento profissional. A pesquisa procurou responder às seguintes questões: Como a gestão da Escola Estadual Quintino Bocaiuva utiliza a avaliação de desempenho de seus servidores para promover o desenvolvimento profissional da instituição de ensino? Para responder a essas questões, descrever o processo de Avaliação de Desempenho Institucional e de Desempenho, ambos da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, quais são utilizados na escola objeto deste estudo; identificar os referenciais teóricos, os principais entraves para que a avaliação de desempenho sejam utilizados de forma a colaborar com o desenvolvimento profissional dos servidores; propor medidas para sanar os entraves ao uso dos resultados da avaliação de desempenho. Para a coleta de dados de gestão foram utilizadas pesquisas bibliográficas, levantamento documental, cronograma e do processo de avaliação de desempenho. O estudo foi realizado através de entrevistas com o gestor da escola, entrevistas

As ações sugeridas no Plano de Ação Educacional visam a melhoria da avaliação, bem como dos seus resultados como instrumento de desenvolvimento profissional dos servidores da escola.

Palavras-chave: avaliação de desempenho; desenvolvimento profissional; processo de avaliação.

ABSTRACT

This dissertation is developed within the scope of the Postgraduate Program in Public Education Management and Evaluation, Center for Research in Public Policies and Education Evaluation, Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The management case aimed to analyze the process of the staff at Quintino Bocaiuva State School, to discuss the use of the data obtained from this process for professional development. The research sought to analyze the management of Quintino Bocaiuva State School use of performance evaluations to promote the professional development of the staff. For this question, the research aimed to describe the Individual and Special Performance Evaluation processes, both implemented by the Gerais State Department of Education at the school unit. Based on theoretical references, the main obstacles to the use of Evaluation results from being used in a way that contributes to the development of the staff; propose measures to repair the damage caused by the Performance Evaluation results. For the development of the research, bibliographic research, data collection, analysis of the performance Evaluation process of the staff at the study school were conducted. The principal, group interview with the evaluation committee and the staff evaluated in 2022 were conducted. Based on the

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

Keywords: performance evaluation; use of result
evaluation process.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Figura 1 – Diagrama das fases do ciclo de política
- Figura 2 – Ciclo avaliação de desempenho.....
- Figura 3 – Escala de objetividade dos métodos da
- Figura 4 – Gráfico das publicações de estudos so
humano no Brasil.....
- Figura 5 – Gráfico da média das notas obtidas p
critérios: Desenvolvimento Profissional
e Compromissos.....
- Figura 6 – Gráfico da média das notas obtidas
critério Habilidades Técnicas e Profissi

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1 – Medidas adotadas durante o Choque de
- Quadro 2 – “Territórios” das políticas de gest
institucionais.....
- Quadro 3 – Atribuições do cargo Professor de Edu
- Quadro 4 – Atribuições do cargo Especialista em E
- Quadro 5 – Atribuições do cargo Assistente Técnico
- Quadro 6 – Atribuições do cargo Auxiliar de Serviço
- Quadro 7 – Promoção da carreira de professor
básica.....
- Quadro 8 – Promoção da carreira de Assistente té
educação básica.....
- Quadro 9 – Etapas da avaliação de desempenho d
- Quadro 10 – Pautas das reuniões pedagógicas peri
- Quadro 11 – As fases do ciclo de políticas públicas..
- Quadro 12 – Classificação dos métodos de avaliaçã
- Quadro 13 – Distorções que podem ocorrer na avali
- Quadro 14 – Relação do processo do *Data Wise* com
de funcionários.....
- Quadro 15 – Desenvolvimento profissional e aprimor
- Quadro 16 – A avaliação de desempenho docente e

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1 – Número de alunos por ano de escolaridade
- Tabela 2 – Número de funcionários de acordo com provimento - 2022.....
- Tabela 3 – Número de funcionários de acordo com provimento - 2023.....
- Tabela 4 – Ausência dos servidores por faltas e licenças
- Tabela 5 – Notas obtidas por servidores da Escola E 2021 e 2022.....

LISTA DE ABREVIATURAS E

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
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
SFE	Secretaria de Estado de Educação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....
2	A IMPLEMENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SERVIDORES NO ESTADO DE MINAS GERAIS.....
2.1	CHOQUE DE GESTÃO E A GESTÃO POR DESEMPENHO DE SERVIDORES DO ESTADO DE MINAS GERAIS.....
2.2	O PLANO DE CARREIRA E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SERVIDORES DA SECRETARIA DE ESTADO DE MINAS GERAIS.....
2.3	A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ESCOLA PÚBLICA DE BOCAIUVA.....
3	ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SERVIDORES PÚBLICOS.....
3.1	PERCURSOS TEÓRICOS.....
3.1.1	Políticas Públicas e o <i>Accountability</i>.....
3.1.2	Meritocracia no Brasil.....
3.1.3	Métodos e Teorias de Avaliação de Desempenho.....
3.1.4	Avaliação de Desempenho na Esfera Pública.....
3.2	RECURSOS E METODOLOGIAS DE PESQUISA.....
3.3	RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA.....
3.3.1	Responsabilização nas Políticas Públicas.....

APÊNDICE A – Roteiro para a entrevista com a diretora para a avaliação de desempenho e com a diretora	
APÊNDICE B – Roteiro para o grupo de avaliados.....	
ANEXO A – Plano de Gestão de Desempenho (PGDI).....	
ANEXO B – Instrumento de Avaliação (professores).....	
ANEXO C – Instrumento de Avaliação (vice-diretor).....	
ANEXO D – Instrumento de Avaliação (especialistas).....	
ANEXO E – Instrumento de Avaliação (secretaria).....	
ANEXO F – Instrumento de Avaliação (outros funcionários).....	
ANEXO G – Termo de consentimento livre e informado com a diretora).....	
ANEXO H – Termo de consentimento livre e informado coletivo).....	
ANEXO I – Termo de consentimento livre e informado (Focal).....	
ANEXO J – Avaliação por competências do grupo de avaliados.....	

1 INTRODUÇÃO

As políticas públicas educacionais vêm crescendo e se pensar e discutir novas ações de aprimoramento e qualidade. No entanto, sua eficácia deve ser monitorada criteriosamente e continuamente. A avaliação das políticas educacionais tem como finalidades garantir a transparência na prestação de contas e fornecer ao governo percepções importantes para o desenvolvimento e garantir sua efetividade. Vale ressaltar a importância dos resultados das políticas implementadas, colocando em foco a política, sendo os encarregados pelo desenvolvimento

Neste contexto, avaliar o serviço prestado e o desempenho dos servidores públicos faz parte da política de responsabilidade do governo expõe para a seus cidadãos onde e como os serviços públicos e quais resultados tem alcançado em uma perspectiva de desempenho dos servidores tem como objetivo não apenas melhorar o serviço público, mas também ajudar a identificar áreas para alocar recursos de forma mais eficiente.

A avaliação de desempenho de servidores públicos é prevista a partir da Emenda Constitucional 19/1998, que alterou a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, e prevê que o servidor só perderá o cargo [...] mediante procedimento

A avaliação de desempenho dos servidores foi por resultados implementada pelo “Choque de Gestão de Gestão” de Minas Gerais visou o equilíbrio da aplicando políticas públicas que tinham como objetivo qualidade dos serviços prestados à população (Vilhe políticas públicas estava a gestão por resultados, na indireta estabeleceu metas a serem alcançadas no â consequinte, em 2004, com a Lei Estadual nº 15.293 de carreira dos servidores da Secretaria de Estado de outros critérios, a avaliação de desempenho satisfatóri na carreira (Minas Gerais, 2004).

Neste âmbito, conforme já destacado, a avaliação instrumentos para a implementação do novo, à época administração e da gestão pública, o qual tem por finalidade desempenho eficiente dos servidores. Assim, tal aprimorar o profissional e alinhar as metas a serem alcançadas.

Assim, avaliar os atores responsáveis pela implementação educacionais visa definir os pontos a serem melhorados educação pública de qualidade. Os atores aqui mencionados escola, os alunos e a comunidade em que a escola está escutar todos os envolvidos aprimora o desenvolvimento.

Apesar de a avaliação de desempenho dos servidores

Superintendências Regionais de Ensino (SREs) e os docentes a ser avaliados não mais por critérios, mas sim por desempenho. Cada servidor, junto à sua chefia imediata, traça as metas a serem alcançadas no ano e, ao final, passam pela avaliação da comissão. Segundo Abate (2015), esta alteração da avaliação por competências, no caso dos diretores e funcionários de nível superior que objetivam a evolução do processo de avaliação, não alcançou os servidores que atuam nas escolas, como professores, serviços e auxiliares de secretaria.

Importante destacar que avaliar o sistema educacional é fundamental para o alcance de uma educação pública de qualidade. Atualmente, o sistema passa somente pelas provas internas e externas realizadas pelas escolas, além também a avaliação dos atores responsáveis pela gestão das instituições públicas educacionais. Assim, pesquisar a melhor forma de avaliar o sistema público e buscar o método mais eficaz de aplicar os resultados para fortalecer o sistema educacional, tem a tendência de utilizar métodos desenvolvidos ou modificados, tendo por finalidade ser aplicados.

Vale destacar que avaliar o desempenho humano é um processo complexo que envolve diversos fatores, como social, econômico e ambiental. Portanto, os resultados devem ser vencidos com a escolha de um método de avaliação o mais próximo possível da quantificação e da qualificação dos resultados. (Bontas, 2005)

diversos servidores e considera o tempo proposto para *stricto sensu*.

A escola estadual fonte de estudo e pesquisa é localizada na periferia da cidade de Governador Valadares, Leste do município, de médio porte, ou seja, tem em média 780 alunos matriculados e equipe de 39 servidores efetivos e 45 servidores comissionados. A instituição de ensino oferece à comunidade os anos finais do Ensino Fundamental (6º ao 9º ano), e o ensino médio, atendendo nos turnos matutino e vespertino. Ressaltar que apenas os servidores efetivos passam por avaliação de desempenho.

Para o desenvolvimento deste trabalho se faz necessária a presença de uma pesquisadora: Sou professora graduada em Licenciatura 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, cargo de Professor de Educação Básica e atualmente exercendo o cargo de comissionado de secretária de escola.

Atuei como regente de aulas de matemática do Ensino Fundamental no período de 1999 a 2010, mais tarde fui designada de suporte à secretaria de escola, tendo sido convidada para exercer o cargo de secretária de escola em 2015. Dentre as diversas funções exercidas, destaco a de gerenciar a avaliação de desempenho dos servidores. Atualmente sou lotada na Secretaria de Estado de Educação, onde é minha responsabilidade preparar todos os

processos de promoção das carreiras dos servidores observei que não há movimentos de retroinformação seja, não há uma comunicação do processo ou do Nesse sentido, premente destacar que, conforme a literatura na avaliação do servidor é importante para o reconhecimento também serve como premissa para traçar novas alcançadas (Pontes, 2005).

Diante do exposto, como pesquisadora, cheguei a gestão da Escola Estadual Quintino Bocaiuva pode utilizar o de desempenho de seus servidores para promover profissionais da instituição de ensino?

O objetivo geral do presente trabalho é compreender se a escola em estudo pode utilizar os resultados das avaliações de servidores como forma de melhorar o desenvolvimento. dividiu-se a dissertação em três capítulos, sendo o primeiro segundo analítico e o último propositivo.

No intuito de atingir o objetivo geral, foram elaborados objetivos específicos: (I) descrever o processo de Avaliação de Desempenho e Avaliação Especial de Desempenho, ambos da Secretaria de Educação de Minas Gerais, os quais são utilizados na escola objeto de estudo; (II) analisar, com base em referenciais teóricos, os procedimentos e resultados da avaliação de desempenho sejam utilizados para a promoção dos servidores.

Ainda neste capítulo é apresentada a implementação e a avaliação de desempenho dos servidores do Estado em decorrência dos desdobramentos do Choque de Gestão e visam identificar o perfil profissional, aprimorar as práticas laborais do servidor, promover o alinhamento de metas individuais com metas institucionais e melhorar a eficiência na Administração Pública (Minas Gerais, 2017). Este capítulo apresenta a descrição da escola objeto de estudo e o contexto de desempenho que nela ocorre.

O segundo capítulo, “Análise da Avaliação de Desempenho em Serviços Públicos”, aborda referenciais teóricos sobre avaliação de desempenho, experiências internacionais, além de identificar e analisar a utilização dos resultados da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional dos servidores. O capítulo discute os conceitos de *responsabilização e meritocracia*, os quais auxiliam na melhoria do processo de avaliação de desempenho.

Além disso, nesta mesma toada, são apresentadas experiências de avaliações de desempenho, com a finalidade de compreender o método utilizado para avaliar. De certo, escolher o método adequado é a proporcionar maior chance de sucesso do processo de avaliação. Este capítulo ainda apresenta os recursos, a metodologia utilizada e os resultados.

Por fim, o terceiro e último capítulo dedica-se a

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

A avaliação de desempenho de servidores públicos ganhou notoriedade a partir da redemocratização do país. O cenário político girava em torno das reformas necessárias para a modernização, incluindo a educação.

O fundamento das reformas foi a superar o legado ineficiente da administração pública com o propósito de superar formas tradicionais de organização, buscando a eficiência e eficácia dos serviços e a nova organização dos sistemas. (Zanetti, 2005)

De acordo com Paes de Paula (2005), com a redemocratização do fim da ditadura militar, o país buscava reformar o Estado e a administração pública de gestão pública que fosse mais receptivo às necessidades da sociedade e do interesse público, com uma eficiência superior na prestação de serviços públicos.

Desta forma, ainda de acordo com a autora, surgiram modelos de avaliação que se inspiram nas vertentes gerencial e societal:

Ao analisar esse contexto histórico e político em desenvolvimento e disperso, percebe-se que a avaliação de desempenho de servidores públicos é um fenômeno recente e que se desenvolveu em um contexto de reformas estruturais e de modernização da administração pública.

Nesta perspectiva, Borges, Freitas Junior e administração pública da administração privada, nestes seus recursos dos clientes e, de outro lado, o setor contribuintes. Assim, o setor público passa a se basear coletividade, ou seja, que irão suprir as necessidades

Para os autores Oliveira, Saldanha e Ckagna políticas, o contexto de implementação, o compromisso institucional e administrativa, e a autonomia e implementadores e do público-alvo” (Oliveira; Saldanha são fatores determinantes no resultado da política pública

A Constituição da República Federativa do Brasil da Emenda Constitucional nº 19 de 1998, passou a avaliação de desempenho do servidor público e deixou organizações públicas sua regulamentação e aplicação emenda passou a condicionar a estabilidade do cargo à avaliação de desempenho satisfatória (Brasil, 1988)

Neste contexto, os estados brasileiros iniciaram a avaliação de desempenho dos servidores públicos como forma de evolução na carreira e, em alguns casos (Minhoto, 2019). Ainda, de acordo com os autores, o estado Sul já possuíam legislações vigentes acerca da avaliação de servidores públicos antes dos anos 2000. Entre os anos

Choque de Gestão, a norma está em vigor até a presente data. Seguindo as tendências internacionais, implantou o modelo de gestão com Vilhena *et al.* (2006), visava o equilíbrio das contas e as dificuldades financeiras apresentadas pelo estado.

O Choque de Gestão surge em resposta ao modelo de administração pública que seja ágil e eficiente, apta a atender as demandas governamentais que proporcionem o máximo benefício social (Paula, 2005). Desta forma, a gestão pública passa por uma transformação com o fim de responder aos anseios sociais. A autora ainda classifica as gestões denominadas gerencialismo e gestão social. O gerencialismo enfatiza a eficiência administrativa e a estrutura organizacional; já a gestão social enfatiza a participação social e o desenvolvimento brasileiro, da estrutura do Estado.

Para Gomes (2008), a busca por maior eficiência administrativa está presente no Brasil desde os anos 90. Ainda de acordo com a autora, para que este objetivo seja alcançado são necessárias reformas administrativas que os resultados venha a ganhar mais espaço na administração pública para entregar para população um serviço de qualidade.

A gestão por resultados contida no Choque de Gestão prevê a avaliação de desempenho dos servidores que, de acordo com a autora, visava mensurar de forma objetiva e transparente o trabalho realizado, promovendo a meritocracia e o aprimoramento contínuo.

baseia na ideia de que a eficiência e a qualidade dos serviços devem ser mensuradas de forma objetiva e constante por meio de mecanismos de avaliação de desempenho que objetivem ser mais produtivos e, ao mesmo tempo, oferecer oportunidades de 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 necessária a avaliação, promover a capacitação dos gestores e ser claro que a avaliação fosse justa e transparente

Na área da educação, a implementação do Cheque de Desempenho também trouxe mudanças significativas. No Estado de Minas Gerais (SEE/MG) desenvolveu um sistema de avaliação de desempenho para os servidores da educação, o qual utiliza os resultados da avaliação de desempenho para a evolução no cargo, condicionado ao bom desempenho nas avaliações. Também promove o desenvolvimento dos profissionais da educação.

Além disso, a avaliação de desempenho na educação serve para identificar áreas que precisariam de investimento em formação, de modo a possibilitar que os profissionais da educação desenvolvam habilidades, refletindo diretamente na qualidade do ensino oferecido aos jovens do estado.

O Cheque de Gestão e a implementação do

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

Para Borges, Freitas Junior e Oliveira (2006), o programa implementado no Estado de Minas Gerais é um modelo gerencialista. Ainda para os autores:

O Choque de Gestão pode ser considerado uma medida em que se constitui como um conjunto de políticas e ações de gestão pública, orientadas por princípios estabelecidas em um horizonte de médio e longo prazo. (Borges; Freitas Junior; Oliveira, 2006, p. 10)

Para atingir os objetivos propostos pelo Choque de Gestão, Minas Gerais optou por modernizar sua administração. Foram elaborados planos a curto e longo prazo, alinhando suas práticas. As áreas mais impactadas por essa mudança foram: administração, resultados e gestão financeira (Brulon; Vieira; Darbilly, 2006, p. 10).

Ainda sobre os objetivos do programa em estudo, Oliveira, Saldanha e Ckagnazaroff (2023), este visa mudanças significativas na gestão pública do estado, envolvendo a modernizar a administração, aumentar a eficiência e a sustentabilidade fiscal. O Quadro 1 apresenta alguns aspectos do governo durante o Choque de Gestão:

Apesar de ser conhecido apenas como CH, a administração passou por três gerações: “Choque de Resultados” e a “Gestão para a Cidadania”. Uma das ações pela primeira geração foi a criação de um órgão responsável pela avaliação e reestruturação do projeto: a Secretaria de Gestão (SEPLAG). Esta ação promoveu a unificação do serviço público do Estado, permitindo uma visão integrada das ações (Vilhena *et al.*, 2006, p. 17).

Esta primeira geração do programa, vigorou e buscou entender e encontrar respostas para o problema econômico que se encontrava. Para tanto, criou-se um conjunto de políticas de otimização de processos, passando por uma modernização e, com finalidade uma reestruturação da organização do Estado.

A segunda geração iniciou-se em 2007 e é denominada “Estado para Resultados”. Para esta etapa, houve continuidade às políticas já implementadas e criou políticas traçando novas metas para tanto. Nesta fase foi implementado o Desenvolvimento Integrado, aprovado como um instrumento de direcionamento das ações do governo. De acordo com a primeira geração teve a finalidade consolidar uma cultura de Estado para Todos, um Estado capaz de implementar as políticas públicas de forma eficiente, garantindo uma conexão sólida entre os

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

A terceira geração, iniciada em 2011 e finalizada em 2015, é conhecida como Gestão para a Cidadania. Nesta geração o governo buscou promover projetos e a participação popular na continuidade das políticas públicas.

Em todas as três gerações do Choque de Gestão, o governo foi baseado em três dimensões, como aponta Vilhena *et al.* (2006):

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

Estas três dimensões se relacionam a distintos valores públicos: a) resultado, que envolve planos estratégicos, planos organizacionais, pactuações de resultados, metas, processos, que está ligado à logística, capacitação de servidores, entre outros e; c) recurso, que envolve redução de gastos, redução de trabalho entre outros (Vilhena *et al.*, 2006).

Na perspectiva macro governamental, o governo atua diretamente com os serviços administrativos e com o controle da execução, garantindo sua transparência.

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

		Planejamento	Modernização	DA APLIC
PERSPECTIVAS		Macro governamental		Organiza Instituci
D A A G R E G A Ç A O D E V A L O R P	Resultado	Planos de desenvolvimento (planos estratégicos e plano plurianual) Gestão por programas (formulação, monitoramento e avaliação de programas e ações)		Planejamento estratégico Contratualiza Agencificaçã (contratos de gestão, acordos de resultado etc)
	Processo	Serviços Administrativos Sistemas centrais (compras, RH, logística, TI/governo eletrônico, orçamento, finanças etc.)		Gestão de q Simplificaçã administrativ Gestão do atendimento
		Controle Controle, promoção da transparência e <i>accountability</i> e luta contra corrupção		Gestão da organização governamen (estruturas e modelos institucionais, regulação, p com a socie

inovadoras, alinhamento das perspectivas e promoção de quadros e salários também deve ser alinhada com me

Vencida a primeira fase do Choque de Gestão, desempenho, a qual responsabiliza todos os servidores propostas. “O grande desafio imposto aos programas é a questão do desenvolvimento. O que significa esquecidas nos modelos de gestão pública contemporânea (95). O governo passa a focar seu trabalho em resultados com um acordo de resultados.

O acordo de resultados no Choque de Gestão t

- fixar metas de desempenho específicas, compatibilizando a atividade desenvolvida e os programas governamentais;
- aumentar a oferta e melhorar a qualidade dos serviços à sociedade;
- aperfeiçoar o acompanhamento e a avaliação da gestão pública, mediante instrumento caracterizado por objetividade, responsabilidade e transparência;
- dar transparência às ações dos órgãos e entidades perante a sociedade sobre a atividade administrativa, por meio eletrônico, dos termos de referência;
- racionalizar os gastos com custos operacionais, possibilitar maior destinação de recursos para o órgão ou entidade;
- estimular e valorizar servidores públicos, mediante programas de capacitação, da valorização profissional;
- estimular o desenvolvimento e a inovação.

formulado e recomendar, também com justificativa, a
mesmo a rescisão do acordo.

Como a política de Choque de Gestão tinha cor
esta passou a ser também conhecida como a gestã
ações dos órgãos e entidades estavam em constante a
Avaliar metas em serviço público é também avaliar o
implementação do Choque de Gestão em Minas
desempenho do servidor público, uma política públ
sociedade acerca do serviço prestado.

A Avaliação de Desempenho Individual (ADI) fo
entidades, os quais possuem diferentes estruturas, fin
alcançado aproximadamente 100 mil servidores do Po
período inicial (Silva *et al.*, 2006). A execução da AD
primeira teve como objetivo a informação e foi feita co
processo, com ampla divulgação, estudo e ad
procedimentos a serem utilizados; a segunda etapa s
da ADI junto aos órgãos e entidades, momento em
técnicas da junta especializada com o objetivo de orien
implementação efetiva do processo.

Para Silva *et al.* (2006), a avaliação de desen
acompanhamento do desempenho do servidor, semp
a responsabilidades. A avaliação do desempenho

Outra questão importante, ainda segundo a autora, é o processo de avaliação, pois já havia na história do Estado momentos frustrados de implementação de avaliações de desempenho.

Diante de todo o contexto apresentado acerca do desenvolvimento do Choque de Gestão, merece destaque o plano de carreiras e a implementação da avaliação de desempenho.

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

O plano de carreiras dos profissionais da educação em São Paulo Gerais foi instituído pela Lei Estadual nº 15.293, de 1997, durante a implementação do Choque de Gestão, um dos entraves para a implementação da avaliação de desempenho dos servidores. Este plano de carreira que valorizasse a meritocracia. Até a publicação desta lei, não havia um plano de evolução da carreira dos profissionais da educação, sendo apenas adicionais por tempo de serviço, chamados biênios e trienios.

As carreiras dos profissionais de educação básica em São Paulo Gerais são: Professor de Educação Básica (PEB), Especialista em Educação Básica (EEB), Analista de Educação (AEB), Assistente Técnico de Educação (ATE), Técnico da Educação (TDE), Analista Educacional (AE) e Auxiliar de Serviços de Educação Básica (ASB).

aprovação, homologação e nomeação em concurso público em escolas estaduais as carreiras de PEB, EEB, ATB

As atribuições dos cargos efetivos de estudo de 3, no Quadro 4, no Quadro 5 e no Quadro 6, de acordo com o artigo 6º, da Lei Estadual nº 15.293, de 5 de agosto

Quadro 3 – Atribuições do cargo Professor

Professor de Educação Básica	<ul style="list-style-type: none">• exercer a docência na educação básica, em um turno, responsabilizando-se pela regência de turmas e pela orientação de aprendizagem na educação de jovens e adultos, em caráter eventual de docente, pelo ensino do uso da biblioteca, do laboratório de ensino, em sala de recursos didáticos, bem como por atividades artísticas de conjunto e acompanhamento de conservatórios estaduais de música e pela recuperação de deficiência de aprendizagem;• participar do processo que envolve planejamento, execução, controle e avaliação do projeto político-pedagógico, do desenvolvimento pedagógico e institucional da escola;• participar da elaboração do calendário escolar;• exercer atividade de coordenação pedagógica específica, nos termos do regulamento;• atuar na elaboração e na implementação de projetos de formação docente, em projeto de formação continuada de acordo com o regulamento;• participar da elaboração e da implementação de projetos de articulação e integração da escola com as famílias e a comunidade escolar;• participar de cursos, atividades e programas de formação quando convocado ou convidado;• acompanhar e avaliar sistematicamente seus alunos quanto ao processo de aprendizagem;
------------------------------	--

Quadro 4 – Atribuições do cargo Especialista

Especialista em Educação Básica	<ul style="list-style-type: none">• exercer em unidade escolar a supervisão do elemento articulador no planejamento, no acompanhamento e na avaliação das atividades pedagógicas, com o desenvolvimento pedagógico e institucional;• atuar como elemento articulador das relações externas da escola que envolvam os profissionais da comunidade;• planejar, executar e coordenar cursos, atividades de capacitação profissional e treinamento em serviço;• participar da elaboração do calendário escolar;• participar das atividades do Conselho de Classe;• exercer, em trabalho individual ou em grupo, o aconselhamento e o encaminhamento de alunos, na sondagem de suas aptidões específicas;• atuar como elemento articulador das relações com as famílias dos alunos, comunidade e equipes psicopedagógicas e como ordenador das informações para a formação do educando;• exercer atividades de apoio à docência;• exercer outras atividades integrantes do plano pedagógico e institucional da escola, previstas no regimento escolar.
---------------------------------	---

Fonte: Minas Gerais, 2004.

Os cargos descritos nos Quadros 3 e 4 referem-se aos cargos de professores, já os Quadros 5 e 6 dizem respeito às carreiras administrativas. A equipe profissional que atua nas escolas estaduais de

Quadro 5 – Atribuições do cargo Assistente Técnico

Quadro 6 – Atribuições do cargo Auxiliar de Serviço

<p>Auxiliar de Serviços de Educação Básica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • exercer atividade no campo da zeladoria em unidades de ensino; • realizar trabalhos de limpeza e conservação de ambientes, zelando pela guarda, zelando pela ordem e pela higiene em ambientes; • realizar trabalhos de movimentação de móveis, arquivos, correspondência e de documentos diversos; • relacionar, orçar e requisitar materiais e instrumentos necessários de seu trabalho; • preparar e distribuir alimentos, mantendo limpo o ambiente, pela adequada utilização e guarda de utensílios; • realizar pequenos reparos de alvenaria, marcenaria, instalações hidráulicas e de móveis e utensílios; • executar serviços simples de jardinagem e agricultura; • dirigir veículos de passageiros e carga; • manter veículos e máquinas em condição de funcionamento, providenciando conserto, abastecimento, lubrificação e pequenos reparos mecânicos; • realizar trabalhos de protocolização, preparo, organização, coleção e arquivamento de processos, documentos e arquivos; • efetuar levantamentos, anotações, cálculos e registros contábil; • examinar processos e expedientes avulsos, respondendo e atender partes; • efetuar controle de estocagem, transporte e armazenamento; • operar PABX, efetuando ligações internas e externas e internacionais; • identificar defeitos nos aparelhos, providenciando reparos; • executar outras atividades compatíveis com a função, de acordo com o regulamento.
--	--

Fonte: Minas Gerais, 2004.

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

Estas progressões ocorrem de forma horizontal até o limite do grau “P” para todas as carreiras do professor

A promoção é a mudança de nível que o servidor realiza imediatamente superior da carreira que ocupa. A promoção requerimento do servidor e, para tanto, o servidor em exercício simultaneamente o interstício de cinco anos de efetivo exercício e avaliações de desempenho satisfatórias desde a sua contratação e escolaridade mínima para o nível subsequente.

Para a concessão de promoção e progressão, o servidor em licença para tratamento de saúde que ultrapassarem o prazo de a contagem do interstício de tempo de serviço, voltarão a contar do retorno do servidor ao trabalho.

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

Quadro 7 – Promoção da carreira de professor e especialista

Professor de Educação Básica		Especialista em Educação
Escolaridade	Nível	Escolaridade
Licenciatura Plena	I	Superior, com licenciatura em Pedagogia
Especialização	II	Superior, com licenciatura em Pedagogia

No entanto, quando das promoções para os níveis superiores, exige formações específicas. Importante ressaltar que o Assistente Técnico de Educação Básica possui um nível a mais que o Especialista em Educação Básica. Para o Especialista em Educação Básica primeiro existem os níveis I, II, III, IV e V, já para o Assistente Técnico de Educação Básica apenas os níveis I, II, III e IV.

Quadro 8 – Promoção da carreira de Assistente técnico de Educação Básica

Assistente Técnico de Educação Básica		Auxiliar de Serviços de Educação Básica
Escolaridade	Nível	Escolaridade
Ensino médio técnico	I	4ª série
Ensino médio técnico acumulado com uma certificação	II	Ensino médio
Ensino médio técnico acumulado com duas certificações	III	Ensino médio
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 e funções administrativas também têm promoções. O Assistente Técnico de Educação Básica possui os níveis I, II, III e IV, enquanto o Auxiliar de Serviços de Educação Básica apresenta também os níveis I, II, III e IV.

De acordo com os quadros 7 e 8, as carreiras

Estadual nº 44.559/2007 e pela Resolução Conjunta SEPLAG/... foi alterada pela Resolução Conjunta SEPLAG/... Complementar em comento, além de instituir a avaliação de desempenho e a perda do cargo por insuficiência de desempenho em seu artigo 8º, que altera o artigo 249 da Lei Estadual nº 12.247/96, a demissão será aplicada ao servidor que:

- V – receber em avaliação periódica:
 - a) dois conceitos sucessivos de desempenho insatisfatório;
 - b) três conceitos interpolados de desempenho insatisfatório em avaliações consecutivas; ou
 - c) quatro conceitos interpolados de desempenho insatisfatório em avaliações consecutivas. Parágrafo único: quando o desempenho insatisfatório o servidor for considerado todos os critérios de avaliação, caso, seja inferior a 50% (cinquenta por cento) da média 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. A avaliação tem a periodicidade anual, iniciando no primeiro dia de janeiro e findando no dia 31 de dezembro do mesmo ano. O artigo 1º do Decreto estabelece os objetivos da ADI: valorizar e reconhecer o desempenho do servidor para o seu desenvolvimento profissional; aprimorar o desempenho dos órgãos do Poder Executivo Estadual, implementando a política de

Assim, a entrevista será feita com a presença da chefe de avaliação e o seu resumo será transcrito no Termo de Avaliação do Entrevistado (Minas Gerais, 2007).

A Resolução nº 7.110/2009, com alterações pela Resolução nº 10.416/2021, define as metodologias da Avaliação de Desempenho dos servidores efetivos da Avaliação Especial de Desempenho (AED) dos servidores efetivos do SEE/MG. A ADI é aplicada a todos os servidores efetivos e também é aplicada ao servidor em estágio probatório. No artigo 5º será avaliado:

Art. 5º Os servidores serão avaliados quanto ao desempenho e respectivos descritores de avaliação de valor máxima de 100 pontos, distribuídos em:

- I- Desenvolvimento Profissional, cujo peso é de 20 pontos;
- II- Relacionamento Interpessoal, cujo peso é de 20 pontos;
- III- Compromissos Profissionais e Responsabilidades, cujo peso é de 20 pontos e os descritores perfaz um total de vinte pontos;
- IV- Habilidades Técnicas e Profissionais, cujo peso é de 40 pontos e os descritores perfaz um total de cinquenta pontos.

Parágrafo único. Para a atribuição da nota final, a Comissão de Avaliação deverá adotar, na ausência de falta deste, a média aritmética. (Minas Gerais, 2009)

Ainda na resolução supracitada, em seus artigos 10º e 11º, são formalizados e instituídos os processos de avaliação de desempenho dos servidores efetivos e em estágio probatório.

avaliação contendo o registro de desempenho do servidor (Resolução nº 44.559/2007, art. 10, inciso I, alínea a, 2009).

As etapas da avaliação de desempenho estão previstas no art. 10 da Resolução nº 44.559/2007:

Art. 10 – O processo de ADI compreende as seguintes etapas:
I – preenchimento das metas e avaliação do desempenho pelo chefe imediato e pelo chefe imediato imediatamente juntamente com o servidor avaliador, no primeiro mês do período avaliatório;
II – acompanhamentos periódicos do desempenho pelo chefe imediato durante o período avaliatório;
III – realização, se for o caso, de avaliação de desempenho pelo chefe imediato e pelo chefe imediato imediatamente, com o preenchimento do Termo de Avaliação de Desempenho;
IV – preenchimento do Termo de Avaliação de Desempenho pelo chefe imediato imediatamente que o servidor estiver em exercício;
V – notificação ao servidor acerca do resultado da avaliação, com antecedência de vinte dias, contados do término do período avaliatório, pelo chefe imediato imediatamente de Avaliação, por quem o avaliou. (Resolução nº 44.559/2007, art. 10, inciso I, alínea a, 2009).

Para o cumprimento das etapas da avaliação de desempenho mencionado, é preciso existir a Comissão de Avaliação de Desempenho (Resolução nº 7.110/2009, em escolas estaduais, a comissão é formada por três membros, sendo: dois servidores eleitos ou indicados pelos pares dos servidores avaliados; a chefia imediata e; um representante da chefia imediata (Minas Gerais, 2009).

O artigo 14 da referida resolução apresenta as etapas da Avaliação: entrevistar o servidor antes da realização da avaliação;

Em concordância com a Resolução SEPLAG nº 001/2011, atualmente, a ciência e a assinatura dos documentos de desempenho se darão através do sistema SISAD. Ainda, a assinatura eletrônica é um procedimento para verificação dos documentos criados ou inseridos no SISAD, um procedimento que garante o conhecimento do servidor em todas as etapas do processo de avaliação de desempenho. Os conceitos do servidor estão no artigo 5º da referida resolução:

Art. 5º - O procedimento de ciência e assinatura dos documentos seguintes etapas do processo de avaliação de desempenho conforme o Decreto n.º 44.559, de 20 de dezembro de 2006 e o Decreto n.º 44.986, de 19 de dezembro de 2008 e o Decreto n.º 44.986, de 19 de dezembro de 2011:

- I – Elaboração do Plano de Gestão e do Plano de Desenvolvimento de Avaliação de Desempenho do G
- II – Acompanhamentos do PGDI;
- III - Elaboração do Plano de Desenvolvimento de Avaliação de Desempenho do G
- IV – Notificação do resultado obtido no âmbito do processo de Avaliação de Desempenho;
- V – Notificação do conceito obtido no âmbito do processo de Avaliação de Desempenho;
- VI – Notificação da decisão de Reconsideração e do Recurso Hierárquico;
- VII – Notificação da decisão do Juízo de Recursos de avaliação de desempenho;
- VIII – Notificação da decisão do Juízo de Recursos contra o conceito obtido no Parecer

Esta resolução substituiu a convocação do

Quadro 9 - Etapas da avaliação de desempenho

Etapas da Avaliação de Desempenho	Responsáveis	
Elaboração do PGDI	Chefia imediata com o servidor avaliado	
1º Acompanhamento do PGDI	Chefia imediata	
2º Acompanhamento do PGDI	Chefia imediata	
Entrevista	Chefia imediata e comissão de avaliação	
Preenchimento do Termo de Avaliação	Chefia imediata e comissão de avaliação	
Notificação ao Servidor	Chefia imediata	C
Pedido de Reconsideração e	Servidor avaliado, chefia imediata e	M

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

Os atores de implementação de uma política pública são diferentes e são definidos de acordo com os cargos que ocupam na sociedade. Estes podem exercer sobre a sociedade influência direta ou indireta na decisão, o que Rua (2009) define como recursos de poder. Um ou vários atores podem utilizar para pressionar por uma determinada política “aos seus interesses” (Rua, 2009, p. 44).

No contexto da avaliação de desempenho do Estado de Educação/MG, os atores são os servidores públicos avaliados durante o processo de avaliação de desempenho. A atuação destes atores interfere no resultado da política pública.

Cabe ressaltar ainda, que para os autores Oliveira e Ckagnazaroff (2023), a política pública de avaliação de desempenho foi implantada de forma *top-down*², levando os implementadores a serem programados de forma ritualística, de forma a não prejudicar os avaliados. Para os autores, “os gestores implementaram, cumprindo o que era exigido, mas, fazendo da maneira que consideraram mais adequada” (Ckagnazaroff, 2023, p. 152), ou seja, não se comprometeram com os avaliados para que não fossem prejudicados.

Além disso, a falta de participação dos atores

Com a institucionalização da avaliação de desempenho da Secretaria de Estado de Educação/MG, cabe às escolas definir seu cronograma e a utilização das ferramentas e instrumentos.

2.3 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ESCOLA ESTADUAL QUINTINO BOCAIUVA

A Escola Estadual Quintino Bocaiuva foi fundada na cidade de Governador Valadares/MG, conta com um total de 10 salas de aula de 42m² cada uma com capacidade de sala reduzidas de aproximadamente 32m² com capacidade reduzida.

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

No ano de 2023, a escola foi contemplada com uma nova sala de 48m² que será a sala de recursos para o acompanhamento do ensino especial.

A quadra de esportes é coberta e possui uma playground, um refeitório e um pátio para a realização das refeições.

No ano de 2022, 96% dos professores que trabalham na Escola Estadual Quintino Bocaiuva possuíam ensino superior completo. Destes, 40% possuem graduação em áreas de atuação de aulas no Ensino Médio e nos Anos Finais do Ensino Fundamental.

Tabela 1 – Número de alunos por ano de escolaridade

Ano de escolaridade	Número de alunos
6º Ano do Ensino Fundamental	
7º Ano do Ensino Fundamental	
8º Ano do Ensino Fundamental	
9º Ano do Ensino Fundamental	
1º Ano do Ensino Médio	
2º Ano do Ensino Médio	
3º Ano do Ensino Médio	
Total de alunos	

Fonte: Secretaria da Escola Estadual Quintino Bocaiuva

A Escola Estadual Quintino Bocaiuva está sediada em três instituições estaduais e três municipais. A escola em 2015, os Anos Iniciais do Ensino Fundamental, mas com a construção de um dos complexos escolares municipais retomou a responsabilidade de oferecer a educação nos anos finais do ensino fundamental.

Não obstante a oferta destes três períodos de ensino, apenas não mais foram autorizadas a abertura de novas escolas de Ensino Fundamental. Escola Estadual Quintino Bocaiuva

Tabela 2 – Número de funcionários de acordo com a provimento - 2022

Função exercida	Quantidade de funcionários efetivos
Especialista em Educação básica na função de diretor de escola	1
Especialista em Educação Básica	1
Assistente Técnico de Educação Básica	2
Secretário de Escola	1
Professor de Educação Básica em Ajustamento Funcional	1
Professor de Educação Básica – Regente de aulas	33
Auxiliar de Serviços de Educação Básica	-
Professor para o Ensino do Uso da Biblioteca	-

gozar de Licença para Tratamento de Interesses Particulares, sendo o quadro composto por 18 servidores contratados e 19 convocados.

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

Função exercida	Provimento
Especialista em Educação básica na função de diretor de escola	01
Especialista em Educação Básica	01
Assistente Técnico de Educação Básica	01
Secretário de Escola	01
Professor de Educação Básica em Ajustamento Funcional	01
Professor de Educação Básica – Regente de aulas	01
Auxiliar de Serviços de Educação Básica	01
Professor para o Ensino do Uso da Biblioteca	01

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

A avaliação de desempenho dos servidores da Escola Municipal de Bocaiuva é realizada precisamente de acordo com o calendário da Secretaria de Estado de Educação/MG. Tal calendário prevê tempo para reflexão e de estudo dos resultados obtidos pelos servidores. Por obrigação, esta instituição não realiza reuniões para discutir os resultados, os funcionários, tampouco planejamentos pautados no desempenho.

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

Não há registros na escola de estudos acerca da avaliação, ou mesmo de um retorno das notas, impossibilitando uma análise do que deve ser melhorado e a identificação de ações que gere o desenvolvimento profissional. Dessa forma pode-se observar que o objetivo de “identificar as necessidades de desenvolvimento profissional do servidor” (Minas Gerais, 2021) não está sendo alcançado.

O governo do Estado de Minas Gerais lançou

desempenho satisfatórias, é quesito para a publicação e devem ser utilizadas também, conforme o Decreto nº 10.000/2016, para identificar medidas para promover o crescimento profissional.

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

No ano de 2023, o preenchimento do Plano de Desenvolvimento Individual, de acordo com o cronograma recebido pela Comissão de Avaliação, ocorreu no dia 28 de abril daquele ano. A inserção dos dados no sistema ocorreu no dia 12 de maio de 2023. A secretária do processo enviou a matriz do Plano de Gestão de Desenvolvimento Individual para o ano de 2023, solicitando o retorno do documento preenchido de acordo com o cronograma. No dia 19 de abril de 2023 todos os servidores tinham enviado os documentos preenchidos.

A segunda etapa da avaliação, se dá em dois meses de acompanhamento do Plano de Gestão de Desenvolvimento Individual, oportunidade em que se verifica cada uma das metas e estabelecidas pelo servidor no plano.

Esta etapa, no ano de 2023, tinha de ser cumprida até o dia 31 de julho de 2023 e; segundo o cronograma, ocorreu em outubro de 2023.

Para a classificação do desempenho parcial

Ocorre que não há registro nas pastas de AD pelo servidor, nem pela comissão, de nenhum dos que, em três anos, isto na instituição estudada.

A quarta etapa do processo é o preenchimento da comissão, termo este que possuía o intervalo entre o primeiro de 2023 até o dia 31 de dezembro do mesmo ano com o documento é chamado de “Termo de Avaliação – Parte I” da Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 7.110, de 06 de maio de 2023.

Os modelos desta etapa são: anexo V, para a função de Professor(a) de Educação Básica; anexo VI, para a função de Especialista em Educação; anexo VII, para a função de Vice-Diretor de Escola; anexo X, para as funções de Coordenador(a) de Educação Básica e de Secretário de Escola; anexo XI, para as carreiras de Educação Básica exercendo outras funções; anexo XII, para o ajustamento funcional ou atuando em projetos da escola. O termo de avaliação no sistema possuía como termo do prazo o dia 31 de dezembro de 2023.

A quinta e última etapa do processo é a nota de desempenho, resultado, informação esta que deve ser repassada através do Relatório de Desempenho em até vinte dias após o fechamento do processo.

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

No calendário escolar é prevista uma reunião

Quadro 10 – Pautas das reuniões pedagógicas

Data	Duração	Pauta	
11/04/23	2h	<p>Sondagem de experiências de trabalho utilizando a taxonomia. Estudo da Taxonomia de Bloom - O que é? (EXEMPLOS) - https://www.youtube.com/watch?v=vam6hD1br4w</p> <p>Análise de Questões</p>	<p>Pedagogia Instrumental trabalho competências Bloom. Leitura 3. Estrutura Taxonomia Em grupo proposições domínios</p>
21/03/23	2h	<p>Mapa de sala. Encerramento do 1º bimestre. Diário digital. Programa Jovens de Futuro.</p>	<p>Pedagogia Necessidades aluno. Recuperação Classe 24/04; Manter lançamento o prazo de até notas. Apresentação programa coletivo que se grupo: relacionado Elencação os problemas</p>

Quadro 10 – Pautas das reuniões pedagógicas

Data	Duração	Pauta	
07/03/23	2h	Reunião com os pais de alunos	Pedagogia Apresentação da escola Informações importantes informações importantes na escola Abertura
22/11/22	2h	Processo de Eleição para diretor escolar Estudo sobre o Memorando 4/2022 Diários escolares Recuperação Paralela Estudos Independentes Progressão Parcial	Administração Fala da direção Escolha do diretor escolar Pedagogia Slide de apresentação Fechamento do ano fechamento do ano Elaboração do relatório entregue até o dia a 05 de dezembro valor do relatório no valor de R\$ 100,00 deverá ser entregue serão os responsáveis portando o relatório prova. apenas o relatório consolidado de 2022. 2022. Não há todo. A

Frise-se: não há registros de reuniões realizadas para avaliação de desempenho, como mostra o quadro anexo de reuniões pedagógicas e administrativas periódicas.

A assiduidade e pontualidade são pontos importantes na avaliação de desempenho, pois a falta de um servidor causa transtorno para escola e prejuízo ao estudante. A licença é um direito que todo trabalhador tem, mas a falta de atendimento causa problemas no andamento da escola.

As licenças para tratamento de saúde de períodos prolongados de professores, geram maior impacto na aprendizagem dos alunos. O substituto leva tempo, os alunos ficam sem aulas e as aulas são preenchidas devido ao exíguo prazo de convocação.

Tabela 4 – Ausência dos servidores por

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	
Fevereiro	8	1	
Março	1	0	

De acordo com a tabela 4, houve 66 licenças período inferior a 10 dias. A substituição destes servidores em edital, que em 2022 passava pela análise e aprovação do supervisor da Superintendência Regional de Ensino do Estado de Educação/MG. Após a aprovação o edital deveria ter sido publicado com o prazo necessário o prazo mínimo de 24 horas de publicação, sendo necessário 2 a 4 dias, restando de 6 a 8 dias para o contrato, o que prejudicava o substituto.

Com a falta deste profissional, a escola passa por dificuldades no qual a professora para o ensino do uso da biblioteca e realização de aulas para suprir a ausência do servidor. Vale ressaltar que a substituição é um tema complexo e ainda pouco explorado no Brasil.

Ainda na tabela 4, verifica-se que ocorreram 42 faltas em que o aluno fica sem a aula do professor ausente. Percebe-se que os professores em tratamento de saúde tiveram período superior a 10 dias, o que torna-se mais atrativa para o professor substituto, apesar de ser desfavorável ao aprendizado. Por último, em 2022 foram observadas dificuldades pedagógicas.

A ausência do servidor prejudica, principalmente a sequência didática interfere na aprendizagem do estudante, como observado pela comissão de avaliação e chefia

Assim, cumpre destacar que os servidores cujos dados foram avaliados por não computarem 150 dias de trabalho devido a afastamentos por licenças de saúde ou para estudo.

Tabela 5 – Notas obtidas por servidores da Escola E...
2021 e 2022

Servidor	2021	2022	Servidor
1	95	92,5	21
2	94,5	91	22
3	95	92	23
4	95	92	24
5	89	80	25
6	96	92,5	26
7	86,5	59,5	27
8	96	96	28
9	95	90	29
10	97,5	96	30
11	98	98	31
12	96	94	32
13	90,5	82	33
14	98	89	34

fato sugere que a simples notificação não é o bastante de desempenho. Desta forma, um *feedback* construtivo sobre pontos fortes e aqueles que precisam melhorar pode ser uma crítica do desenvolvimento profissional do servidor.

As notas atribuídas aos servidores, ainda de alto ponto que merece destaque. Em 2021, mais de 90% das notas foram acima de 90, já em 2022 houve uma queda nas notas atribuídas dos servidores com notas acima de 90. Este dado pode estar associado com alguns pontos a serem desenvolvidos, como: se a avaliação de desempenho ocorre de forma a cumprir um cronograma; se a equipe da escola é em conformidade; se é um reflexo real dos resultados de provas externas.

A Secretaria de Estado de Educação iniciou a avaliação de competências no ano de 2014, na qual servidores dos Centros Regionais de Ensino iniciaram suas avaliações por esse sistema.

Abate (2015) relata que o processo de avaliação pode gerar mudanças de comportamento de servidores, como: comunicação chefia/servidor, conhecimento da equipe, identificação de necessidades de capacitação entre outros. Os diretores de escolas começaram a avaliar as competências somente a partir de 2020. Quanto aos métodos, permaneceu o mesmo, ou seja, avaliação por observação.

Como explicitado anteriormente, os objetivos

servidores da escola de estudo. Para essas publicações, são necessárias avaliações satisfatórias comprovadas pela secretaria municipal.

Dos 38 servidores efetivos em exercício na escola, 10 estão cursando mestrados profissionais e 33 têm pós-graduação. Para se especializar deve ser o melhoramento profissional, desenvolvimento profissional, mas há outros incentivos, como o abono das horas a serem cumpridas na escola se o servidor estiver em curso de aperfeiçoamento.

A avaliação de desempenho dos servidores é realizada pela instituição, instituída com o objetivo de se fazer leituras de dados para os recursos humanos. O Estado tem na avaliação de desempenho um instrumento que identifica necessidades de capacitação, condições de trabalho, proporciona o planejamento, a identificação de talentos, proporciona a adequação de funções, evita o subaproveitamento, proporciona a realocação de servidores e a melhoria do desempenho eficiente do servidor (Silva; Bernardi; 2010).

Na escola de estudo a avaliação de desempenho segue as orientações da SEE/MG e cumpre as etapas de acordo com o modelo. Sou responsável por secretariar todo o processo de avaliação. Percebo que há aspectos deste processo que podem ser melhorados. Busco compreender de que forma a escola em questão pode melhorar os resultados da avaliação de desempenho dos

3 ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS

A avaliação do desempenho dos servidores tem grande relevância no contexto da administração pública, uma vez que está ligada à eficiência e à qualidade dos serviços prestados. Este capítulo visa aprofundar a compreensão do assunto, dividindo-se em duas partes: o referencial teórico, os recursos e metodologias de pesquisa encontrados.

Na primeira seção, *Percursos teóricos*, serão apresentados os estudos pesquisados para o desenvolvimento do presente trabalho. Para o desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa, após a formulação do problema, a definição de seu objetivo e a pesquisa, se faz necessário estabelecer um alicerce teórico. Como esta estrutura dá possibilidade ao trabalho de pesquisa escolhido para estudo.

Vale ressaltar que o conjunto das bibliografias que compõem o referencial teórico da pesquisa a ser desenvolvida é fundamental na condução de estudos de caso, sobretudo na coleta, na análise e na interpretação dos dados. Gil (2002) afirma que o referencial teórico não apenas guia o pesquisador na compreensão da análise, mas também oferece um quadro interpretativo que relaciona as experiências empíricas à teoria existente. O autor ainda evidenciará

Posteriormente, serão discutidas as implicações dessa avaliação. Além disso, neste capítulo, tenha sido construída uma base sólida para a avaliação do desempenho dos servidores públicos e os desafios no contexto brasileiro.

3.1 PERCURSOS TEÓRICOS

A avaliação de desempenho exerce um papel crucial para a administração pública mais transparente, responsável e orientada para o cidadão. Nesta seção, abordada a importância das políticas públicas e da prática da avaliação de desempenho dos servidores públicos no Brasil.

A escolha dos autores para o desenvolvimento da pesquisa teórica de toda a pesquisa e, conforme Yin (2015), o uso de estudos de caso pode variar dependendo da abordagem. Neste trabalho, o referencial teórico pode assumir uma função de teste de hipóteses. O estudo de caso é utilizado para corroborar ou refutar proposições teóricas.

As políticas públicas desempenham um papel fundamental na definição dos critérios e dos objetivos da avaliação do desempenho. A escolha dos critérios envolve a aplicação de métodos e teorias que têm como base a justiça e a precisão. É fundamental que os critérios de avaliação sejam adequados ao contexto, tendo em consideração as particularidades do setor público.

Além disso, a avaliação de desempenho

mais frágeis. Desta forma, o assunto será abordado (2012), Rua (2009), Cubas (2010) e Gault *et al.* (2012).

Em seguida, a subseção *Meritocracia no Brasil* tem sido considerado nas políticas de gestão de pessoas, destacando desafios e conquistas nessa área, expondo a sociedade brasileira e o modo como ela repercute na vida do servidor. Para tanto, autores como Mazza e Mari (2021), Barbosa (2008 e 2014) e Youg (2001) foram estudados no estudo.

A terceira subseção, *Métodos e teorias de avaliação de desempenho*, trata sobre as diferentes abordagens e teorias que fundamentam a avaliação de desempenho, fornecendo um panorama das ferramentas utilizadas para a avaliação de desempenho dos servidores públicos. A subseção ainda discute a metodologia enquanto primeiro passo para se ter uma avaliação que alcance seus objetivos. Para elucidar o assunto, estudos como Pontes (2005), Gault *et al.* (2012), Boudett, City

A subseção 3.1.4, *Avaliação de desempenho na administração pública*, trata dos princípios e métodos de avaliação de desempenho específicos da administração pública, considerando as práticas e o quanto o assunto é discutido no meio científico, incluindo as que foram bem-sucedidas e as que devem ser revisadas. Estudos como Todescat (2017), Latta (2002), Brooker (2008), Zatti (2017)

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

De acordo com Condé (2012) e Rua (2009), o ciclo de políticas envolve o estudo das fases do ciclo de políticas, que são envolvidas no processo decisório, que são apresentadas a seguir:

Quadro 11 – As fases do ciclo de políticas

Fase da agenda	Que se refere à identificação dos problemas que precisam ser abordados.
Fase da formulação	Que envolve a elaboração de propostas de políticas, considerando fatores econômicos, sociais, ambientais, econômica e técnica.
Fase da decisão	Que é o momento em que as políticas são adotadas oficialmente.
Fase da implementação	É aquela em que as políticas são implementadas, envolvendo a alocação de recursos e a coordenação entre diferentes atores.
Fase da avaliação	É aquela em que os resultados das políticas são comparados com os objetivos e a identificação de sucessos e fracassos, bem como a identificação de necessidades.

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

Para lidar com a complexidade de implementação

Também, de acordo com Condé (2012), vale os conceitos de *poder* e *política* para a análise das políticas públicas para compreender como as decisões são tomadas e implementadas, bem como o 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 por meio de diversas formas, como por meio da coerção, da persuasão ou da manipulação. Já a política pode ser definida como o processo de tomada de decisões coletivas em uma sociedade, envolvendo a disputa por recursos e interesses.

Ao analisar políticas públicas, é importante considerar que os atores envolvidos utilizam o poder para influenciar o processo de implementação das políticas, bem como é relevante observar como as estruturas institucionais afetam estas dinâmicas. Além disso, é preciso levar em conta que as políticas públicas são resultado de escolhas políticas e refletem os valores e interesses da sociedade em que são implementadas. Assim, os atores envolvidos na implementação são também os responsáveis por todo o processo de políticas.

Atores e instituições interagem nos processos de implementação das políticas. A atuação sobre as políticas exige a participação de atores públicos e mobilizadoras dos recursos. Além disso, também existem atores privados, como empresas e organizações não governamentais, que atuam em políticas públicas (Condé, 2012, p. 83).

mudança, falhas de informação entre outros. Destes na política implementada, a qual deve passar por análise de políticas, identificando onde e quais atores precisam ser encontrados.

O termo "responsabilização na educação" pode ser entendido do sistema educacional, como o processo decisório, a monitoramento e a avaliação, mas geralmente envolve aspectos presentes no processo educacional devem ser responsáveis pela educação oferecida (Condé, 2012). Neste sentido, a definição de metas e indicadores de desempenho, a avaliação da atuação dos professores, a prestação de contas dos recursos em educação entre outros aspectos.

A responsabilização na educação pode ser vista como uma forma de promover a efetividade das políticas educacionais e de promover a qualidade da educação. No entanto, é importante lembrar que não deve ser vista como uma forma de culpabilizar indivíduos, mas como uma forma de promover a colaboração e a accountability dos atores envolvidos no processo educacional.

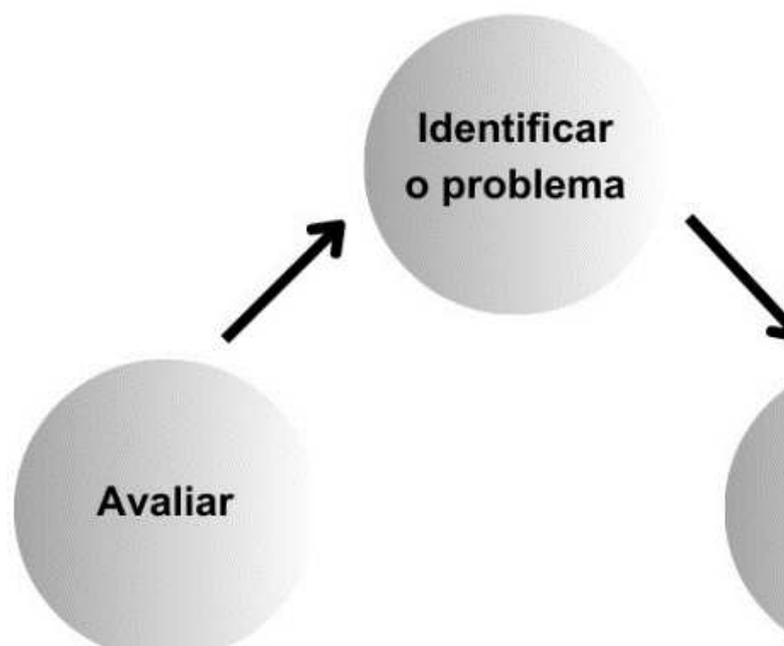
Neste arranjo de implementação de políticas públicas, considerando as influências dos diferentes atores, "há uma corresponsabilidade e seus resultados, ainda que cada participante possa ser responsabilizado pela implementação das políticas" (Bua, 2009, p. 49)

de Avaliação de Desempenho). Este sistema pode avaliar políticas, pois o seu objetivo não é culpabilizar fracassos, mas corrigir fluxos dentro da política pública implementada. Em termos dos produtos de um organismo ou programa (para a população) ou em função da eficiência, produtividade e custos "outorgados" (Gault *et al.*, 2012, p. 8, tradução nossa).

Assim, avaliar a educação pública passa por docentes, pois deve-se levar em consideração todo o desenvolvimento do programa ou da política implementada.

Para que uma política pública alcance seus objetivos, é necessária a constante análise do ciclo de política. O esquema a seguir mostra os passos dos ciclos de políticas.

Figura 1 - Diagrama das fases do ciclo de políticas



que vêm sempre precedidos de avaliações de cada fase. Assim, os servidores públicos não somente são responsáveis pelo cumprimento de normas e de procedimentos, como também por “projetos e propostas” (Gault *et al.*, 2012, p. 7, tradução nossa).

A obra supracitada expõe que a necessidade de avaliação decorreu principalmente devido à distância entre o ator responsável pela população e os recursos disponíveis para cumprir e avaliar. Segundo os autores, os servidores públicos são responsáveis pelo cumprimento das políticas públicas e avaliar o desempenho destes atores é uma das funções da política pública em questão. Em suma, Gault *et al.* (2012) afirmam que a Avaliação de Desempenho tem como objetivo produzir informações para decidir a continuidade ou não de uma política pública e se os recursos ali empregados estão sendo utilizados de forma adequada.

Segundo Cubas, “mecanismos modernos e de tendência internacional foram introduzidos na estrutura do Estado brasileiro, mas, em geral, de maneira desfigurada” (Cubas, 2010, p. 96). Diante disso, é necessário dedicar maior atenção ao tema da responsabilização, especialmente em relação aos setores que resistem à mudança. Segundo o autor, que o termo *responsabilização* – ou *accountability* – refere-se ao reconhecimento que a interação entre os atores, agentes e instituições impactam no resultado de toda implementação de políticas governamentais.

supostamente determinados por seus méritos individuais, esforço e conquistas (Barbosa, 2008). Em sua essência, o princípio justo e por merecimento, pois recompensa aqueles que se destacam em suas áreas de atuação. No entanto, a implementação é muito mais complexa e controversa do que essa ideia.

De acordo com os autores Mazza e Mari (2021), a ideia de que as posições sociais devem ser ocupadas com base no mérito, ou seja, que são mais capazes, talentosos ou esforçados. Os autores ainda destacam que a meritocracia pressupõe uma medida de valorização dos indivíduos na sociedade, em contraste com a hereditariedade, a riqueza ou a posição social.

Vale ressaltar que a meritocracia tem por premissa que todos possuem as mesmas oportunidades e condições para alcançar o sucesso na realidade. Barbosa (2014) explica que fatores como desigualdade econômica e falta de acesso à educação de qualidade podem limitar as oportunidades para certos grupos de pessoas, impedindo que grupos alcancem o sucesso com base apenas no mérito.

Existem vários significados e interpretações do conceito ainda mais ambíguo. Em alguns casos, a meritocracia é um ideal aspiracional, uma sociedade na qual as oportunidades são acessíveis a todos, independentemente de sua origem social ou características pessoais (Barbosa, 2014). Porém, a

meritocracia de fato. Segundo a autora, este tema é p
forma que se mostra importante que a sociedade bra
meritocracia e sistema meritocrático.

A questão não é a existência de um
público brasileiro, mas sim a sua
melhor, a transformação deste si
plano formal e no plano do di
meritocrática (Barbosa, 2014, p. 59)

Os autores Mazza e Mari (2021) defendem que
em duas vertentes, a negativa e a afirmativa. A
superação da mentalidade aristocrática, e a segunda, c
regular as desigualdades dentro dos sistemas sociais”
ressaltar que a vertente afirmativa procura abordar a
críticas por ser considerada demasiadamente interven
enquanto a vertente negativa enfatiza o mérito indiv
desigualdades sistêmicas.

A primeira ação do Estado brasileiro que visou a
a outorga da primeira Constituição Brasileira de 1824,
poderia ser admitido em cargos públicos, e essa admis
ou virtudes (Barbosa, 2008). Neste sentido, o artigo 17
estabeleceu que “Todo o cidadão pode ser admittido
Político, ou Militar, com outras differenças, que não o

Após a admissão no serviço público, cumprida a aprovação no estágio probatório, o servidor tem a sua carreira enquadrada em um plano de carreira que tem o tempo determinado para ascensão a novos níveis da carreira.

Barbosa (2014) explica que a antiguidade passou a ser um critério não tão justo para o único critério de promoção em serviços públicos, de modo que, em virtude da evolução da ideologia meritocrática, a avaliação de desempenho tornou-se uma política de gestão por desempenho e tem como objetivo promover o servidor que desempenha bem o seu serviço.

Mazza e Mari (2021) destacam que a busca por uma cultura de competição excessiva, em que os indivíduos competem a qualquer custo, em detrimento do trabalho em equipe, dificultou a implementação da avaliação de desempenho em trabalhadores da rede privada, não teve e não tem como objetivo o aprimoramento do resultado a ser alcançado por meio de índices de sucesso.

Young³ (2001) relata que, em 2002, ao lançar um ranking das escolas com base em seus desempenhos, o então Primeiro Ministro do Reino Unido Tony Blair⁴, enfatizou em diversos discursos a importância da meritocracia na educação daquele país para melhorar a defesa do pensamento do Primeiro Ministro em o

no qual a igualdade funcione acontecimentos e proporcione as sejam avaliadas exclusivamente por nenhum outro critério como, por exemplo, relações familiares e pessoais, podendo isso que desempenho e igualdade. Esta última fornece as condições necessárias para a legitimidade (Barbosa, 2014, p. 80).

A título de exemplo, em uma instituição de ensino, servidores que ali atuam são muito semelhantes, com os mesmos alunos e com a mesma equipe pedagógica, portanto, a avaliação de desempenho de servidores com a mesma comunidade escolar e servidores, a avaliação de desempenho de servidores é socialmente legítimo, de modo que fazer isso é uma forma de motivação e aperfeiçoamento do serviço prestado.

Porém, avaliar a eficiência de produções de má qualidade é avaliar desempenho de profissionais que possuem características diferentes, portanto, para avaliar objetivamente medidas, por isso, deve-se ter o cuidado de adotar critérios objetivos para a avaliação de desempenho (Barbosa, 2014). Contudo, a meritocracia como forma de valorização do servidor por meio da avaliação de desempenho que se adote um modelo de avaliação de desempenho baseado no trabalho desenvolvido pelo servidor.

Além disso, Barbosa (2014) afirma que, para a avaliação de desempenho de produções individuais, deve-se ter uma política de relações de trabalho necessária que a avaliação de desempenho no Brasil

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

Nesse sentido, a gestão por competências pode ajudar a avaliar os colaboradores e a desenvolver planos de carreira para eles, com base em suas habilidades e competências. Segundo Vasconcelos (2021), a gestão por competências ajuda a criar colaboradores motivados, pois eles se sentem valorizados na empresa. Ainda para os autores:

Existe a hipótese que o modelo de Gestão por Competências, quando introduzido em organizações, produz uma maior meritocracia, melhorando as estruturas organizacionais, visto que, a competência é avaliada em relação ao indivíduo. (Souza; Vasconcelos, 2021)

Ademais, “[...] a avaliação, como processo de controle, é uma exigência lógica do próprio sistema econômico administrativo. O que resta para as instituições é encontrar um método ou metodologia que neutralize ou controle a subjetividade da avaliação que consiga dimensionar com clareza as habilidades dos indivíduos.”

Para que o desempenho individual seja socialmente reconhecido, precisa existir igualdade jurídica como base. Essa igualdade jurídica faz com que as pessoas são avaliadas principalmente com base em fatores intrínsecos, como talentos ou esforços. Portanto,

Daí a síndrome de isonomia, as pro e o engessamento do serviço públ funcionais se encontram amarrada qualquer diferenciação, mesmo bas vista como concessão de direitos q o que leva ao famoso efeito cascata

Uma crítica importante à meritocracia é que, desigualdades existentes (Souza e Vasconcelos, 2021) começam com vantagens socioeconômicas, como ed contatos influentes e acesso a recursos financeiros, mais favorável para ter sucesso e, portanto, sã recompensados com base em seus méritos. Isso desigualdades, em que os privilegiados continuam a p enfrentam obstáculos iniciais têm dificuldade em alcan

Além disso, a meritocracia também pode l culpabilização dos indivíduos por seu próprio fra sistêmicos e estruturais que podem limitar suas op Portanto, a crítica à meritocracia sugere que, em vez méritos individuais, é necessário abordar as desiguald que promovam a igualdade de oportunidades para aproximar de um ideal de verdadeira meritocracia.

Vale ressaltar que a meritocracia não é uma simples, ou mesmo única para os problemas soci

As organizações públicas e privadas adotaram uma abordagem contínua, o que implica na busca constante de aperfeiçoamento. Isso envolve uma seleção de análises relevantes acerca do desempenho, com a consequente implementação de medidas para melhorar o mesmo. O objetivo é estimar o desempenho e identificar áreas de oportunidade.

Desta forma, as empresas buscam resultados melhores. Elas analisam os resultados do desempenho das pessoas que nelas trabalham, selecionando funcionários que tenham espírito inovador e utilizem seus talentos para melhorar a qualidade do que se é ofertado (Pontes, 2005). Com isso, não somente o que se produziu, mas também como foi produzido, torna-se uma medida de desempenho do trabalhador. Para Gault *et al.* (2011),

Praticamente em todo o mundo, a avaliação de desempenho em organizações governamentais, de serviços públicos e de saúde, converteu-se em uma moda e também em uma exigência pública. Uma das razões disso é a crescente pressão para aumentar cada vez mais a distância entre as necessidades sociais a serem satisfeitas e a quantidade de recursos disponíveis para fazê-lo: menos recursos e mais demandas tornam-se inevitáveis com que vêm se deparando as organizações de mais variados tipos (Gault *et al.*, 2011).

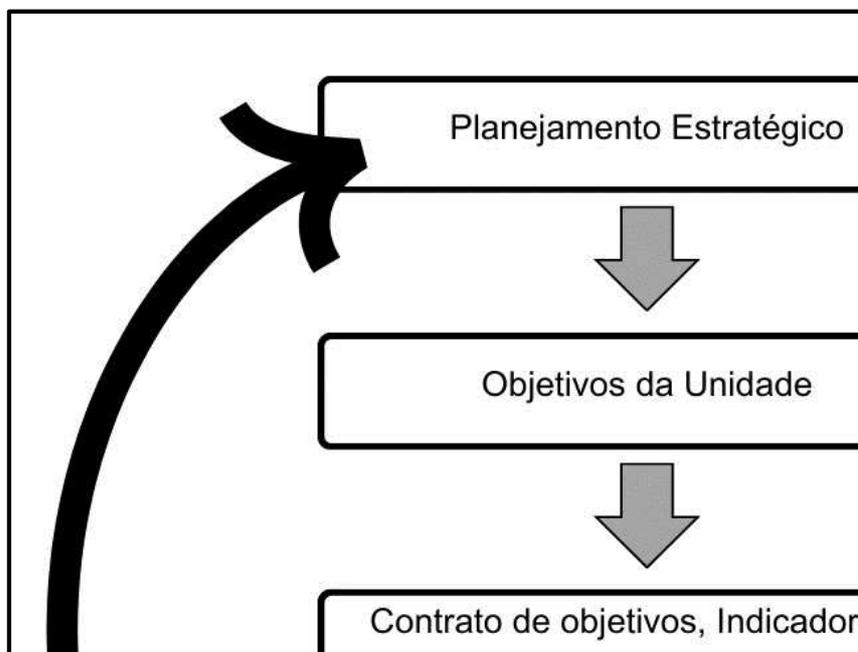
Sem dúvida, avaliar faz parte de todo processo de melhoria da qualidade do que se oferece. Destarte, “a avaliação é uma das ferramentas mais poderosas que a organização possui para melhorar seu desempenho” (Pontes, 2005).

aconteçam de uma forma justa e confortável para o avaliado. É de suma importância escolher a metodologia adequada para a avaliação.

Vale ressaltar, conforme Barbosa (2014), que a avaliação dos seus servidores efetivos, ou seja, aqueles advindos do processo de desenvolvimento profissional e a progressão funcional não serem os únicos propósitos. Nas empresas privadas, os funcionários são avaliados e cobrados pela chefia imediatamente após a conclusão das inovações e o aprimoramento profissional.

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

Figura 2 – Ciclo avaliação de desempenho



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

A avaliação de desempenho também apresenta como característica principal é fornecer um *feedback* constante, sendo este utilizado para que as metas a serem alcançadas.

Feedback, na forma ensinada por Pontes (2000) é a *retroinformação*, que é dado sobre a qualidade de trabalho prestado, de modo que o retorno pode ser positivo, negativo ou de aprimoramento.

Para Gault *et al.* (2012), um Sistema de Avaliação de Desempenho é responsável por gerar os dados essenciais que permitam o aprimoramento constante do desempenho das organizações orçamentárias e instituições.

A escolha da metodologia é parte fundamental para a avaliação de desempenho, mas não é tarefa simples.

[...] diante de um conceito como avaliação de desempenho, categoria multidimensional para referência e eficiência para produzi-los, tem-se a necessidade de obter-se um sistema na forma de componentes diversos integrados sob uma lógica de projeto desde o desenho até a avaliação de todos os elementos do próprio sistema (Gault *et al.*, 2012, p. 10).

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

Quadro 12 – Classificação dos métodos da avaliação

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

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

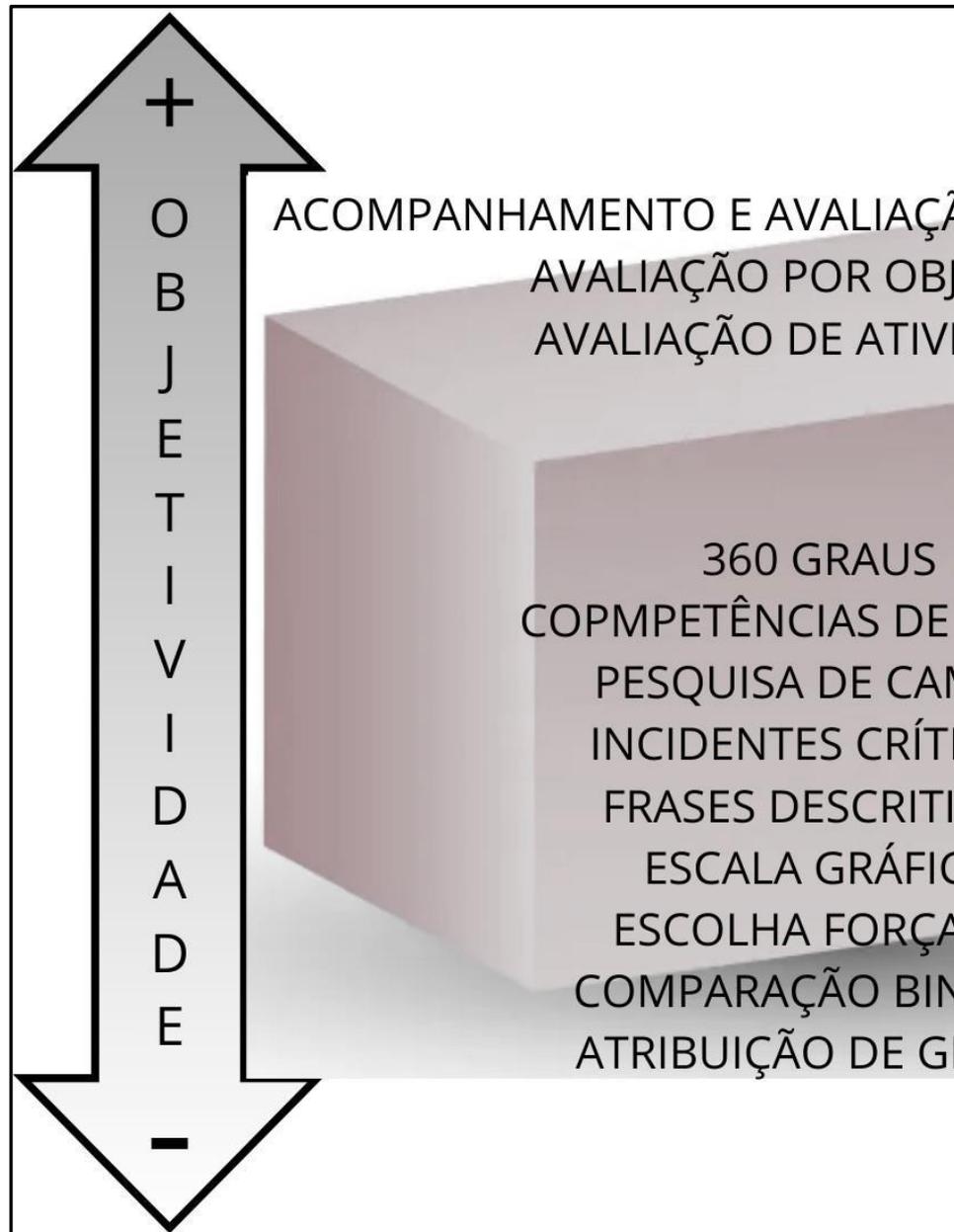
Segundo Pontes (2005), é importante que os líderes conheçam os métodos de avaliação de desempenho para que possam escolher de acordo com o autor, cada método apresenta características próprias, que seguem:

- Atribuição de graus: avalia o desempenho em uma escala predeterminada, classificando o desempenho em níveis como excepcional;

se o avaliado se encaixa ou não nela, como por exemplo "sua produtividade é ótima" entre outros;

- Incidentes críticos: avalia os extremos de positivos ou negativos, com a finalidade de encontrar um funcionário que se destaca no trabalho, ou seja, uma pessoa que se destaca;
- Métodos combinados: envolve a utilização de métodos qualitativos e quantitativos na construção do instrumento avaliativo, por exemplo, uma escala Likert com uma escala gráfica com atribuição de graus;
- Pesquisa de campo: esse método é baseado na observação direta do desempenho de recursos humanos e os líderes de cada departamento, avaliando o desempenho de cada funcionário;
- Avaliação por objetivos: essa avaliação visa o controle do desempenho. Ao se traçar metas a serem alcançadas pela equipe, o avaliador desenvolve o papel de motivador, tornando a avaliação mais comunicativa e participativa;
- Avaliação 360 graus: é centrada no desenvolvimento de todas as pessoas. Os avaliadores buscam mensurar os aspectos de desempenho, como as competências profissionais, como resultados, organização e motivação;
- Acompanhamento e avaliação de resultados: envolve todos os trabalhadores em um processo contínuo de avaliação e acompanhamento.

Figura 3 – Escala de Objetividade dos métodos



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

Como mostrado na Figura 3, os métodos com maior grau de objetividade enquanto os métodos contemporâneos possuem menor grau de objetividade. Segundo Pontes (2005), a avaliação de desempenho ficou em segundo lugar entre os métodos utilizados pelas empresas não observavam resultados significativos, o qual tinha por objetivo identificar pontos fortes e pontos fracos.

Outro ponto importante a se destacar é que o método de avaliação implantado pela instituição para r pela dificuldade de se separar a pessoa do seu trabalho mostra as principais inclinações dos avaliadores no m

Quadro 13 - Distorções que podem ocorrer na a

Efeito <i>halo</i>	O avaliador gosta da pessoa e seu desempenho sofre
Efeito tendência central	O avaliador não gosta de não avalia um desempenho deixando as avaliações na
Efeito complacência ou rigor	Este efeito é contrário ao avaliador deixa o desempenho extremos, ou seja, péssimo
Efeito preconceito pessoal	Neste efeito, a avaliação é preconceito do avaliador, entre outros.
Efeito recentidade	O avaliador se orienta pelos funcionários, sem levar em ser avaliado.

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

Para minimizar as tendências relatadas, o a avaliadores, para que eles possam usar os métodos d avaliando o desempenho dos funcionários e não as pe

Vale ressaltar que a avaliação de desempenho educacionais como forma de mensurar o que o aluno

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

O uso do processo de melhoria do *Data Wrangler* não é apenas para ‘implementar’, mas sim um meio de organizar e trazer a melhoria” (Boudett; City; Murnane, 2020, p. 7). Este processo é dividido em três fases:

Preparar envolve colocar em vigor a melhoria e olhar para os dados existentes a partir de uma perspectiva crítica [...]

Investigar abrange a aquisição de dados e a decisão de decidir como aumentar a aprendizagem [...]

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

Embora o referido livro tenha se tornado referência na educação, seus princípios e abordagens podem ser aplicados ao desempenho de funcionários e docentes.

Desta forma, o processo pode ser utilizado como um percurso utilizado para a obtenção e uso dos dados nas fases mencionadas:

- *preparar*, na avaliação de desempenho, com o objetivo de apropriar do processo da avaliação de desempenho;
- *investigar* que, na avaliação de desempenho,

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

Coleta de dados	Assim como na educação, a avaliação de desempenho dos funcionários requer a coleta de dados. O processo <i>Data Wise</i> enfatiza a coleta de dados para coletar informações sobre o desempenho dos funcionários. Isso pode ser feito por meio de revisões periódicas, relatórios de desempenho e outras fontes de dados.
Análise de dados	O processo <i>Data Wise</i> enfatiza a análise de dados para identificar tendências e padrões de desempenho, os dados encontrados são usados para avaliar o desempenho de um funcionário e identificar áreas fortes e áreas que precisam de melhoria.
Uso de evidências	O processo destaca o uso de evidências diretas. Da mesma forma, na avaliação de desempenho, os avaliadores podem usar evidências de desempenho, para fundamentar sua avaliação em relação aos funcionários.
Colaboração	O processo <i>Data Wise</i> promove a colaboração para melhorar o ensino. Da mesma forma, na avaliação de desempenho, a colaboração pode ser incentivada entre avaliadores e funcionários trabalhando juntos para estabelecer metas e identificar oportunidades de desenvolvimento.
<i>Feedback</i> construtivo	O livro destaca a importância do <i>feedback</i> construtivo. Na avaliação de desempenho dos funcionários, o <i>feedback</i> construtivo é uma ferramenta poderosa para promover o desenvolvimento e o aprimoramento contínuo.
Tomada de decisão baseada em dados	O processo enfatiza uma tomada de decisão baseada em dados. No contexto da avaliação de desempenho dos funcionários, a tomada de decisão baseada em dados envolve a análise de dados de desempenho para tomar decisões relacionadas a promoção, desenvolvimento e outras ações.
Melhoria contínua	Assim como na educação, a avaliação de desempenho dos funcionários pode ser vista como um processo de melhoria contínua. O processo <i>Data Wise</i> enfatiza a melhoria contínua por meio da coleta de dados, análise de dados, uso de evidências, colaboração, <i>feedback</i> construtivo e tomada de decisão baseada em dados.

3.1.4 Avaliação de Desempenho na Esfera Pública

A avaliação de desempenho na esfera pública tornou-se uma necessidade imperativa diante da crescente complexidade da busca por uma gestão mais eficiente dos recursos. Nas últimas décadas do século XX, o país passou por transformações políticas que exigiram uma administração pública mais transparente e resultados. Neste cenário, a avaliação de desempenho tornou-se crucial para medir o alcance dos objetivos governamentais, aprimorar a prestação de serviços públicos e garantir a transparência, promovendo, assim, um Estado mais responsivo e capaz de atender às demandas da sociedade.

Apesar da necessidade crescente da implantação de sistemas de avaliação de desempenho na esfera pública, o estudo do tema ainda é limitado. Segundo Reynaud e Todescat (2017), não há uma teoria consolidada sobre desempenho humano e a presença de artigos na literatura sobre desempenho humano na esfera pública é inferior aos artigos sobre o mesmo tema. Ainda de acordo com as autoras, há um aumento de publicações durante o ano de 2001 e que foi retomado apenas em 2010, indicando um período temporal sobre o tema (vide Figura 4 com publicações).

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

De acordo com Malheiros e Rocha (2014):

Desenvolver pessoas congrega os aspectos profissional e pessoal do quadro de funcionários relacionado com a gestão de pessoas, o desenvolvimento da carreira, os planos de carreira, programas de qualidade de vida (Malheiros e Rocha, 2014).

Ainda para os autores, o desenvolvimento e a avaliação de desempenho é feita de forma transparente e a compreensão clara de quais competências precisa o servidor para buscar para melhorar seu desempenho.

Essa decisão de desenvolvimento é individual. O que a organização precisa com frequência – é criar condições para que os servidores possam se desenvolver (Malheiros; Rocha, 2014).

O Decreto nº 44.559, de 29 de junho de 2007, dispõe sobre o desempenho dos servidores públicos estaduais de Mato Grosso do Sul.

O “desenvolvimento profissional é a educação que visa aperfeiçoar a pessoa para seu crescimento profissional e a organização” (Chiavenato, 2021, p. 39). Ainda para o longo prazo e visam aprimorar o conhecimento das pessoas o que lhe é exigido no desenvolvimento de seu trabalho e assumir novas responsabilidades.

De certo, a diferença existente entre o desenvolvimento e o aprimoramento do desempenho do servidor está em que o desenvolvimento acontece com o indivíduo de acordo com suas necessidades e o aprimoramento do desempenho dos servidores, está ligado aos seus serviços prestados, sendo objetivo do Governo Federal na administração pública.

Para exemplificar: o desenvolvimento profissional é a capacitação contínua, estudos de métodos de ensino e o aprimoramento de seu desempenho é o resultado de estudos com estudantes uma melhor qualidade de ensino, gerando melhores resultados a serem discutidos e avaliados em relação às metas.

Quadro 15 – Desenvolvimento profissional e aprimoramento

Termos	Conceito
Desenvolvimento	É pessoal, e se concretiza com ca

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

Para que a avaliação de desempenho cumpra seu propósito, segundo Lotta (2002), é importante se estabelecer critérios para a avaliação, bem como fomentar a participação dos servidores. É importante destacar que, aliado ao programa de avaliação de desempenho, devem ser outros projetos que estimulem o servidor, como um programa de investimento em capacitação profissional, uma vez que o objetivo da avaliação de desempenho é propiciar o desenvolvimento das pessoas.

Pontes (2005) leciona que a avaliação pode ser utilizada como um instrumento de *feedback*, permitindo que os funcionários saibam o que estão fazendo bem e aqueles que devem ser aprimorados, de modo que possam melhorar seu desempenho.

A avaliação de desempenho docente também ganhou destaque diante da crescente implementação de política de melhoria da qualidade, uma tentativa de melhorar resultados das escolas medianas e baixas. “A avaliação para a escola ou para professores individuais” (Brook) possui dois sistemas: *high-stakes*⁷, onde há oferta de um prêmio ou punição em função do resultado entregue pelas instituições de ensino e a divulgação pública dos resultados com consequências mais

Quadro 16 - A avaliação de desempenho docente e

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

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

A implementação de um plano de carreira buscou integrar as avaliações de desempenho, de modo que o servidor avaliasse seu desenvolvimento profissional. Já a bonificação proporcionou uma sensação de justiça ao se oferecer aos trabalhadores uma ideia imprecisa de que os resultados foram uniformes.

Enquanto alguns estados como São Paulo, Minas Gerais e Goiás aplicavam a bonificação de acordo com os resultados de desempenho docente, os estados do Rio de Janeiro e Pernambuco aplicavam os resultados das provas externas realizadas pelos alunos.

Chamado de Acordo de Resultados em 2008 e, repetida anualmente, s governo estadual. No caso da e resultados da Secretaria de Ed Regionais de Ensino (SRE's) e de t em particular, o resultado final de de a seguinte divisão: 65% com base n da sua SRE e 25% referentes a s Rezende, 2020, p. 1349).

Desta forma, o servidor recebia um prêmio por nos resultados da Secretaria, da SRE a que pertencia avaliação de desempenho. Porém, essa política foi de em 2016, da lei que a regia e, por isso, o servidor produtividade. Assim, a avaliação de desempenho dos Gerais impacta somente na progressão e na promo abordado no capítulo anterior.

Vale exemplificar o sistema chileno de av considerado, de acordo com o texto adaptado da apres do centro de Medición – Universidade do Chile, implementação de um processo de avaliação pro demonstrou a viabilidade de implementar um process docentes, valorizou a promoção de uma avaliação con na criação de normas e procedimentos que garantam a (CAEd, [2023]). Além disso, o sistema chileno tem ava

organizada pelo Colégio de Professores, na qual participasse, ou seja, mais de 80% da profissão docente” (Assaél; Pavez, 2016).

Conforme abordado anteriormente, de forma semelhante à avaliação de desempenho no Brasil, que chegava nas escolas ou seja, os legisladores criavam as normas que regiam a prática em prática pelos atores, sem que estes participassem de qualquer debate, análise ou discussão. Cabia às instituições a legislação previa, com instrumentos de avaliações de desempenho de servidores públicos ou sua anuência.

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

A partir de 1990, com a queda do governo Pinochet, o Chile viveu sob o governo de esquerda, denominada “Concertación”, que adotou uma política estável para melhorar a educação através de investimentos em recursos e outras medidas (Schwartzman, 2008).

De acordo com Schwartzman (2008), em conexão com a avaliação de desempenho docente (2016), uma das medidas tomadas para fomentar a melhoria da educação no Chile foi a implementação da avaliação de desempenho docente, a qual foi amplamente estudada e discutida pelas organizações da sociedade civil.

O autor ainda aponta que o aumento substancial de

da Educação –, que previa entre outros assuntos, u desempenho dos professores. Porém, para o governo parte dos professores a se submeterem a este siste sólido e não chegou a ser implementado, mas foi trabalhos de criação do sistema de avaliação do dese dias de hoje (Assaél; Pavez, 2016).

Para a consolidação do sistema de avalia Professores (associação comercial que atua como Sinc da Educação), que assumiu a responsabilidade de p entre elas a criação de uma avaliação formativa do (2016).

O sistema de avaliação chileno tinha as cara Quadro 17 a seguir.

Quadro 17 - Características gerais do sistem

1	Elaboração participativa, envolvendo Ministério da Edu e o sindicato dos professores;
2	A avaliação obrigatória para os professores de escola
3	Avaliação por padrões;
4	Utilização de quatro instrumentos e múltiplas fo entrevista, autoavaliação e relatórios. A análise desempenho do docente em, insatisfatório, básico, co
5	Avaliação formativa, objetivando o aprimoramento do
6	Avaliação explícita, onde o avaliado conhece os critér
7	A avaliação oferece espaços para a reflexão profissio

Básico: Indica desempenho profissional do indicador avaliado, mas com algum grau de melhoria também pode ser utilizada quando fatores externos afetam o desempenho, mas o seu efeito é temporário.
Insatisfatório: Indica um desempenho abaixo do esperado e evidências claras no indicador avaliado e evidências de problemas no trabalho docente (Assaél; Pavez, 2008).

O professor recebe um relatório detalhado sobre sua avaliação, classificado como *destacado* ou como *competente*, recebe um curso de aperfeiçoamento gratuito com a finalidade de suprir as necessidades. Assim, quem receber avaliação *insatisfatória* continua a trabalhar e recebe outra avaliação no ano seguinte. Todavia, se houver três avaliações *insatisfatórias*, o docente é desligado da instituição com a devida remuneração.

De acordo com os autores Assaél e Pavez (2008), a avaliação ocorre a cada quatro anos para que haja tempo hábil para as melhorias apontadas em seu desempenho profissional. A equipe responsável pela avaliação dos docentes é formada por professores que atuam no mesmo ciclo de ensino que o professor avaliado, e são remunerados para exercer esta função. Os avaliados candidatam para serem avaliadores e recebem formação específica de colegas de profissão.

Vale ressaltar que a avaliação feita por pares, por

ativo dentro das entidades e órgãos públicos. Para avaliar um agente passivo para um sujeito atuante na implementação é importante a escolha de um instrumento que mensure

Reynaud e Todescat (2016) apontam que existe uma lacuna na pesquisa científica brasileira relacionada à avaliação de funcionários públicos. Não há uma teoria consolidada sobre desempenho no setor público que considere a perspectiva de longo prazo. Mas, apesar de discreta, há uma contínua expansão de pesquisas publicadas.

Estudar o que ocorre nas instituições públicas e como as avaliações de desempenho ajuda a entender o processo de implementação dos materiais já publicados direcionam os passos a serem seguidos na implementação de políticas de avaliação de desempenho.

3.2 RECURSOS E METODOLOGIAS DE PESQUISA

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

O método de Estudo de Caso foi o escolhido para a pesquisa, o qual, de acordo com Yin (2015), envolve uma investigação de um fenômeno contemporâneo em um contexto de vida real.

dados. Como a abordagem qualitativa é voltada a atender determinado fenômeno ou população, sejam eles espaciais, foi utilizado para seu desenvolvimento a coleta de dados.

Para realizar este trabalho, o primeiro passo foi analisar as legislações¹¹ relacionadas à avaliação de desempenho de servidores estaduais de Minas Gerais. Após este levantamento, foram coletados arquivos da escola, como pastas de avaliação dos servidores em diferentes períodos avaliatórios e pautas de reuniões realizadas. Os resultados das avaliações dos servidores ao longo dos anos foram analisados. Na sequência foi feita uma análise do material coletado para verificar se encontrados no cumprimento dos objetivos da avaliação. Ressaltar que essa etapa foi crucial para o desenvolvimento do trabalho apresentado.

Após a delimitação do trabalho a ser desenvolvido, foram consultadas bibliográficas, utilizadas ao longo de toda a investigação. Foram selecionadas doutrinas como Pontes (2005), Barki (2008), Murnane (2020), Vilhena *et al.* (2006), Condé (2012), Riva (2009) entre outros. Conforme Yin (2015), o cientista não realiza o desenvolvimento de proposições teóricas, que embora não seja a forma, a pesquisa foi delimitada na abordagem dos seguintes temas: a *accountability*, meritocracia no Brasil, métodos de avaliação de desempenho e avaliação de desempenho na esfera pública.

profundidade; acesso à realidade interna dos indivíduos (96).

Ainda de acordo com Gil (2019), a entrevista é um método em que o entrevistador formula perguntas ao entrevistado para a investigação, uma forma assimétrica de diálogo entre quem fornece informações e outra que atua como fonte de dados. Ele aponta que a entrevista não é um “bate-papo”, é uma forma de obtenção de dados para a pesquisa.

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

De acordo com Marcelino (2020), a entrevista semiestruturada é um roteiro que possui perguntas tanto fechadas como abertas. As últimas permitem a livre fala ao entrevistado. Essa técnica envolve o desdobramento das perguntas feitas de acordo com o contexto, cabendo ao entrevistador fomentar as respostas geradas pelos entrevistados.

O objetivo da entrevista coletiva com a comissão de avaliação é o que acontece o processo de avaliação de desempenho na escola. Ela é utilizada para o desenvolvimento profissional dos professores.

A entrevista individual com a diretora da escola visou também a omissão do ponto de vista da entrevistada que

A realização das duas entrevistas teve como omissão das respostas ou a falta dele. Vale ressaltar a impossibilidade de posicionamentos divergentes internamente entre os entrevistados coletivamente entre estes em relação à diretora da escola.

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

A realização do grupo focal “tem como objetivo explorar as opiniões realizadas no grupo, conceitos, sentimentos, atitudes e opiniões que podem ser obtidos por técnicas como questionários,” (BRYMAN, 2008) ressaltar os pontos que diferenciam a entrevista coletiva das individuais; os participantes; a interação entre os participantes no grupo; as perguntas e respostas na entrevista coletiva; as questões que visam o início da interação entre os participantes

O objetivo da realização do grupo focal foi buscar a opinião dos servidores que conhecem do processo de avaliação de desempenho e as percepções dos servidores sobre o processo de avaliação de desempenho, como identificar os pontos positivos e negativos percebidos no processo de avaliação. Desta forma, pudemos identificar o quanto

pesquisa os diferentes pontos de vista do processo de avaliação, sendo os resultados avaliados com o diálogo e liberdade de trocas de ideias.

Vale ressaltar que para a realização das entrevistas, todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexos G, H e I). Após a coleta dos dados, foi feita a análise das próximas seções, para a formulação do Plano de Ação.

3.3 RESULTADOS DA PESQUISA

A coleta de dados se deu com uma entrevista coletiva, ocorridas no mês de julho de 2024 na escola. Além disso, ocorreu também no mês de julho de 2024 na residência. Para garantir o anonimato dos participantes, foram utilizadas pseudônimos: “Membro 1”, “Membro 2”, “Membro 3” e “Membro 4” para o presidente da comissão de avaliação; “Servidor A”, “Servidor B”, “Servidor C”, “Servidor D”, “Servidor E” e “Servidor F” para os servidores avaliados em 2023 e participaram do grupo focal.

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

Os segmentos serão tratados de acordo com o plano de ação.

3.3.1 Responsabilização nas Políticas Públicas e a

Nas entrevistas e no grupo focal realizados, o segmento “políticas públicas e a meritocracia” foi tratado em diferentes momentos e as respostas dos participantes foram analisadas e categorizadas no segmento correspondente.

Faz-se necessário recordar quem são os atores envolvidos. De acordo com Rua (2009), são os trabalhadores das instituições responsáveis pela implantação da política pública. No caso deste estudo, trata-se da Avaliação de Desempenho Individual, implantada no Estado de Educação de Minas Gerais, especificamente nas escolas. Nas instituições, as comissões de avaliação e os servidores são os dois primeiros responsáveis em aplicar a política na escola, enquanto os avaliados fazem parte do processo. Para os pedidos de recursos e de realização de entrevistas.

Para o Membro 4, a avaliação de desempenho deveria ser um instrumento de reflexão e melhoria da prática ou seja, cumpriria seu papel enquanto política pública, pois reconhece que nem todos os servidores têm a maturidade de analisar e contribuir com seu desenvolvimento profissional.

Porque pelo que eu entendo, a promoção, porque o servidor tem uma quantidade x determinada de vezes por ano, um mínimo. Mas não é questionado o máximo! Ele é um bom funcionário ou um funcionário ruim por qual motivo? E a importância para o aprimoramento do serviço? (Membro 2, entrevista de 04 de julho de 2024).

Em concordância com o Membro 4, o Servidor E afirma que o desempenho realmente tem como finalidade o estabelecimento de padrões de qualidade. (Membro 4, entrevista de 05 de julho de 2024).

O Servidor E apresenta pensamento consonante com o Membro 4, afirmando que a avaliação se destina à reflexão sobre o trabalho realizado e a melhoria do desempenho de sua função (Grupo focal de discussão, 05 de julho de 2024).

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

Com certeza. A secretaria... porque eles estão vendo um número frio, né? E como eles estão vendo aquele número frio que é o serviço.

De acordo com o Membro 4, os números produzidos pelas avaliações de desempenho realizadas, podem direcionar a Secretaria de Estado de Educação. Com os resultados em questão pode traçar metas a serem alcançadas com os servidores, fazendo assim com que os trabalhadores alcancem os objetivos alcançados (Entrevista de 05 de julho de 2024).

De acordo com Gault *et al.* (2012), os servidores precisam seguir as legislações de uma política pública e por isso se sentem culpados pela sua implantação. Nas entrevistas e no grupo focal houve um sentimento de culpa pelos resultados alcançados e a responsabilização previstas nas implantações das políticas.

A título de exemplo, o Membro 3, diante da diferença entre responsabilização e culpabilização dos próximos, né? É até difícil de distanciar e diferenciar” (Entrevista de 04 de julho de 2024), para o membro 2, “culpa, o tempo todo” (Entrevista de 04 de julho de 2024) e, por último, “o sentimento que fica é de culpa mesmo! Talvez no papel não seja culpa, mas o sentimento que fica é o de culpa! Da demanda a prioridade aí” (Membro 3, entrevista de 04 de julho de 2024).

Importante observar que, na entrevista coletiva sobre a avaliação, o Membro 2 ponderou que a forma de avaliação dos motivos de os servidores não se sentiram responsáveis.

Sim, sim, claro! A gente tenta sim! Não é a Deus! É lógico, tem pontos até, são os critérios individuais a gente vai avaliar realmente... bem, aqui na escola, a forma? A gente tenta, e vai passando o critério de cada servidor, e aí cada um... 3, entrevista de 04 de julho de 2024).

Ainda sobre o questionamento se a avaliação deve ser usada para valorizar as competências e capacidades de cada servidor, a comissão utiliza da comparação das avaliações anteriores com as notas dadas em cada item do período avaliatório anterior (entrevista de 04 de julho de 2024). O Membro 1 complementou: "é uma informação para a equipe e acaba a gente... chegando no fim" (entrevista de 04 de julho de 2024).

Para os autores Mazza e Mari (2021), a meritocracia é uma forma de valorização dos indivíduos e deve se sobressair sobre a hereditariedade, classe social ou condições financeiras. O modelo de avaliação de desempenho da escola esclarece que o objetivo do serviço prestado de forma a valorizar as habilidades, competências e capacidades dos servidores.

Na mesma toada, para Barbosa (2014), a promoção em cargos públicos não deve ocorrer apenas pela sua antiguidade, mas sim pelo desempenho como forma de valorizar o mérito do servidor.

a comparação de notas feitas pelos avaliados. O se
professores que falam da nota mesmo. Por exemplo,
olha, eu tirei 90. Aí o outro, nossa, tirou 90? Eu tirei 9
então sempre tem esse joguinho” (Servidor F, grupo f
ainda: “o *Servidor F* tirou 95, eu tive a 94,5. Nossa, m
Ah não, o *Servidor F* tirou mais do que eu” (Servidor C
2024). A comparação ocorre de forma a gerar conflitos
dos participantes.

Conforme Barbosa (2014), para que seja a
servidores, é necessário que as pessoas estejam em
que sejam avaliadas apenas pelo seu trabalho dese
anteriormente, na escola, os servidores que nela
condições de trabalho similares, pois em uma
especialistas, assistentes de secretaria e auxiliares de
mesma comunidade escolar, dando condições à com
um processo que abarque as competências e capacid

Avaliar o desempenho de produção de peças
trabalho desempenhado pelos profissionais, pois
características individuais que torna a avaliação c
subjetivo (Barbosa, 2014). Desta forma, se faz import
de avaliação que utilize a meritocracia como fo
desempenhado pelo servidor público

encontrados e tomar decisões que contribuam com o trabalho realizado.

Para se ter uma avaliação que contribua efetivamente do trabalho é importante escolher um método que seja a ser empregada. Este é o assunto a ser analisado na subseção.

3.3.2 Métodos de Avaliação de Desempenho

A adoção da realização de avaliação de desempenho em empresas públicas e privadas se deu pela busca de aprimoramento das atividades e sugere um estudo constante para se analisar o quanto contribui com o aperfeiçoamento dos produtos e serviços prestados.

Com a avaliação de desempenho as instituições buscam o crescimento profissional, demandando dos trabalhadores o desenvolvimento de habilidades de forma a melhorar a qualidade do serviço. Para os participantes das entrevistas e do grupo focal, a avaliação pode ser um instrumento de crescimento profissional:

Tem o servidor e o servidor. Tem aquela verdade é que tem o número de qualificação que recebe aquele número mas não corresponde. eu quero um número melhor.

Servidor B respondeu: “Eu acho que também pode ajudar a melhorar o desempenho de quem vai desempenhar melhor sua função, já que ele vai ser avaliado (até o dia de 05 de julho de 2024). O Membro 4 também acredita que o sistema de desempenho deveria ser um instrumento de reflexão e melhoria.”

Podemos observar que há concordância entre pontos de vista sobre a implantação da avaliação de desempenho e para Pontes (2019) é muito importante para que as instituições cumpram suas missões e metas e sejam efetivadas. Ainda para o autor, a escolha de indicadores deve garantir uma avaliação eficiente e, é papel do gestor público, das privadas, planejar, traçar metas e acompanhar os resultados.

Nas escolas estaduais do estado de Minas Gerais, os professores ali atuam, são avaliados conforme as etapas apresentadas no modelo do PGDI; primeiro acompanhamento do PGDI; segundo acompanhamento do PGDI; entrevista, se o servidor avaliado manifestar interesse em ser avaliado; e avaliação por critérios. Sobre o processo de avaliação na escola, o Membro 4 relata:

Então, para mim, o maior desafio é avaliar exatamente o trabalho da pessoa. Porque eu vejo, do pouco que eu vejo, que por mais que eu consigo ver o todo. Então, aquele que está pegando aqui, pegando ali. E o servidor porque as nossas demandas são muito grandes, fazer esse trabalho de uma maneira

O Membro 1 da comissão ainda destaca sobre o desempenho e seus instrumentos: “o mais difícil é isso a gente não vai de acordo com o que a gente vê, o que é como estar na sala, com todo mundo em todos os horários (04 de julho de 2024). O desafio do processo de avaliação pela comissão de avaliação da escola está ligado à qualidade do trabalho prestado pelo avaliado. Como relatado, não há possibilidade de o servidor no seu dia a dia de trabalho, dificultando a percepção da qualidade.

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

Mas a supervisora tem um papel importante porque ela sabe, né, por exemplo, ela trabalha essa avaliação externa, aí ela sabe, embora, o que você fez para melhorar, você pode estar apresentando no relatório esse trabalho em sala do meu mentor, ela pode falar a seu favor nesse critério de avaliação do nosso trabalho, né (Servidora B, grupo 1)

Antes, também, a gente tinha um critério de avaliação na docência, né? Fazendo meu trabalho, percebo a necessidade de registro do que eu fiz, eu fiz um diferencial a mais, às vezes

uma reflexão sobre o meu trabalho: o que que eu posso fazer em quê, né? E melhorando, ir tentando melhorar” (Mendes de 2024), ou seja, uma crítica aos critérios de avaliação. Os entrevistados não cumprem o papel de reflexão do trabalho.

E para os servidores que participaram do grupo focal quanto aos critérios de avaliação: “o critério, até o avaliador te vê, né, então o modo que uma pessoa te vê, o avaliador te vê, então é até isso, vai interferir na avaliação de desempenho, é até isso, vai interferir” (Servidor D, grupo focal de 05/05/2024).

É fato que os critérios de avaliação utilizados na avaliação dos servidores da escola precisam de uma reformulação e a alteração de avaliação por critérios para avaliação de desempenho traz benefícios como melhoria das relações interpessoais no trabalho. A autora ainda ressalta que é plano da Secretaria de Educação que esta forma de avaliação chegue até as escolas.

Enquanto esta mudança não acontece nas instituições, o gestor da escola utilizar os critérios disponíveis para a avaliação de desenvolvimento profissional do servidor.

Para Gault *et al.* (2012), um SAD deve gerar uma avaliação objetiva e aprimoramento constante, ainda que a metodologia é fundamental para o desenvolvimento do desempenho.

Os servidores participantes do grupo focal usualmente desconhecem os critérios de avaliação de um dificultador do processo.

Porque tem critérios ali que muita gente não entende, por exemplo a gente... O servidor zela pelo patrimônio, o que você faz pra zelar pelo patrimônio? O que você faz pra dar nota, né? Então, assim, tem critérios que realmente não sabe (Servidor B, grupo focal).

O Membro 2, na entrevista coletiva ressalta a importância de avaliar aquele item do seu jeito, eu entendo do outro, igual lei de julho de 2024). Com estes relatos, fica claro que há desafios no processo de avaliação de desempenho que acontecem na comissão, quanto dos servidores que serão avaliados, as capacitações feitas pelos avaliadores contribuem para a avaliação de forma imparcial.

Como abordado anteriormente, a discussão que não é o fim do processo de avaliação, mas sim os resultados das avaliações para promover o desenvolvimento dos membros da comissão de avaliação, na entrevista coletiva foram colocados os desafios encontrados no processo de avaliação de desempenho e colocada aos participantes: Não avaliar, seria a solução.

Os membros foram unânimes em dizer que avaliar

A nota, a avaliação, ela me obriga a
obriga: tentar ser melhor. Sou 100%
pode melhorar, mas ela me obriga
são: tá lá, os prazos, se eu cumpro
que é minha obrigação ser... Quando
atrasado! Isso tem um peso! E tem
eu penso é na minha avaliação. É!
(Membro 2, entrevista de 04 de julho)

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

Desta forma, vale lembrar o que Lotta (2000)
(2014) relatam: que a avaliação de desempenho é um
promoção do desenvolvimento profissional do trabalhador
depende da escolha dos métodos a serem utilizados
estudo e a revisão do processo. Estas ações levam
implementação da avaliação nas empresas e instituições

3.3.3 Avaliação de Desempenho do Servidor Público

A avaliação de desempenho no serviço público
cobranças da sociedade por uma gestão mais eficiente

que o avaliado consiga entender o que precisa des
melhorar o seu desempenho.

As entrevistas e grupo focal realizados mo
avaliadores e dos avaliados, quanto aos objetivos
concorrem para a mesma ideia exposta pelos autor
Membro 4, a avaliação de desempenho preci
desenvolvimento profissional, em que os servidores re

A gente quer é o servidor na ação,
quanto o ATB, embora o ASB na
servidores, que eles tenham desemp
é só uma consequência do que vo
quem você é, mas ela é a consequ
ano (Membro 4, entrevista de 05 de

De acordo com Brooke (2008), a avaliação doc
de melhorar os resultados alcançados pela escola. Ass
“quer é o servidor na ação” (Membro 4, entrevista de 0
a melhora do resultado da escola. O entrevistado aind
desempenho efetiva é aquela que faz com que o s
buscando seu desenvolvimento profissional, aprimor
trabalho.

Conforme Zatti (2019) um dos estados brasile
avaliação de desempenho com bonificação salarial, t

porque, e eu feliz da vida que eu
Férias Prêmio, então eu vi assim, e
punição, o professor não pode nem
grupo focal de 05 de julho de 2024)

Eu também tenho essa visão de um
quando eu entrei também, nessa época
essa questão, [...] e muitas pessoas
melhorava seu desempenho, mas
mais, né, no seu salário, ser integrado
essa bonificação aí. Então, assim,
recebia essa bonificação (Servidor
2024).

De acordo com Brooke e Rezende (2024),
implementado na SEE de Minas Gerais, não surtiu
aumentar a qualidade da educação, o que se percebeu
e produtividade dos professores sem impactar na elevação
Como colocado pelo Servidor D, as pessoas estavam
do abono, sem a preocupação de se desenvolver pro
05 de julho de 2024).

Em 2016 o Estado de Minas Gerais cessou o
Resultados e a avaliação de desempenho passou
promoção e progressão na carreira, conforme tratado
sentimento de que a avaliação de desempenho é a
cumprir um cronograma é relatado pelos entrevistados.

essa avaliação de desempenho ao filme com o restante da equipe. Isso revelado, as pessoas não gostam de fazer avaliação de desempenho que você produziu, você tende a pensar que deve sentir isso, essa repulsa de uma nota que saiu lá não é aquela que ele mereça. Então, assim, não sei se penso que é um desdobramento da consequência negativa, vamos dizer por conta dessas questões (Servidores, 2024).

Vale ressaltar que o sistema chileno de avaliação prevê que os avaliadores são professores de instituições (Assaél; Pavez, 2016), o que pode minimizar o problema. Ainda sobre o sistema chileno, uma de suas características explícitas, ou seja, o avaliado conhece os critérios de avaliação. Na Servidora B, há servidores a serem avaliados que não sabem o que se espera deles, o que dificulta o alcance dos objetivos ali apresentados.

De certo, um dos objetivos da realização da avaliação de desempenho de servidores públicos é a obtenção da estabilidade, conforme a Constituição da República Federativa do Brasil (Brasil, 1988). Porém, nas entrevistas e no grupo focal realizados, um ponto interessante é que a avaliação de desempenho também seja realizada com os servidores contratados. Conforme apresentado, aproximadamente

não está sendo avaliado por uma [?], por isso não colocamos a nota dele no sistema, por isso não colocamos a nota dele no sistema. Mas ele não deixa de ser avaliado (entrevista de 05 de julho de 2024).

Eu vejo, Karine [pesquisadora], que os servidores que são efetivos, e os servidores contratados deveriam ser avaliados. Os servidores contratados na escola, eles não estão fazendo, entendeu? Parece que o serviço público como muitos vezes o servidor público não trabalha, [...] não tem pessoas para trabalhar hoje, com o tempo não é para trabalhar. [...] Então, é, aí, pelo menos a minha visão como coordenadora de avaliação de desempenho em retorno que os contratados (Membro da Comissão de Avaliação de Desempenho, 2024).

Como explicitado pelos entrevistados, para que a avaliação de desempenho tenha seus objetivos é primordial incluir os servidores não efetivos. Neste processo não deve se findar na exposição das notas. Segundo Pontes (2005), a avaliação pode ser utilizada como um instrumento com a finalidade de mostrar aos servidores quais são suas deficiências e aqueles que merecem mais atenção para o aprimoramento.

Para Lotta (2002), a avaliação pode ajudar a melhorar os funcionários, pois ela identifica suas deficiências e as necessidades. Eles podem planejar capacitações e treinamentos que sejam mais concentrados. Um plano de *feedback*, ou retroinformação,

avaliação no final do ano, a gente já
férias. E o servidor, ele nunca vai qu
nas férias, para poder ter esse retor
julho de 2024).

Os membros da comissão ressaltaram: “ah! Eu
gente ia lá na sala da diretora e assinava a nota qu
entrevista de 04 de julho de 2024). “E... Tem uns dois
mais, a ciência é pelo sistema, *feedback*, assim, re
(Membro 3, entrevista de 04 de julho de 2024). “C
Feedback como forma de reflexão, igual eu tinha falad
seu trabalho, né, não lembro de ter participado, não”
julho de 2024).

Ainda no grupo focal: “Eu não me lembro, since
assim, oh! você tirou tanto porque você foi mal nessa p
se você melhorar nessa parte aqui, você pode melhor
grupo focal de 05 de julho de 2024). “Quando a gente
eu me lembro que eles davam tempo para a gente
avaliados e eu nunca tive problemas com a avaliação
de julho de 2024).

Ainda sobre *feedback*, os entrevistados conc
importante a se desenvolver para que se pudesse util
de desempenho como instrumento de desenvolvimen

A fala do servidor supõe que, para que a avaliação é necessário preparar, investigar e agir, que são os pilares da *Data Wise* e tratado no presente trabalho (Boudett; C... preparar, pode ser o estudo do processo de avaliação dos servidores, a fase de investigar, pode ser o processo de coleta coletivamente e individualmente, e a fase de agir é o plano de ação do servidor de acordo com os resultados obtidos.

O Servidor E destaca o *feedback* como forma de melhoria das atividades, ele enfatiza: “Esse *feedback*, ele teria sido um bom retorno, ele fosse não no sentido de, eu devo dizer, partir em busca de uma melhora, né? [...] Seria uma reunião focal de 05 de julho de 2024).

Na forma já apresentada, o presente trabalho identifica problemas e busca propor um plano de ação para solucionar os entraves encontrados.

Um dado importante coletado foi que uma mudança de desempenho já foi registrada. Em 2023 a direção chamou professores e especialistas a fazerem sua autoavaliação. Na reunião, foi apresentado aos professores os critérios a serem avaliados de avaliação no final do ano. Quando a comissão de avaliação fez essa alteração, se houve influência do desenvolvimento da avaliação de desempenho, o Membro 4 afirma:

Para a elaboração do plano será levado em consideração as informações obtidas nas entrevistas e no grupo focal, para que seja um plano realista e factível. Em virtude disso, apresentar de forma clara os objetivos e estratégias, além de organizar um *feedback* com os servidores e traçar planos de ação, serão ações importantes para que o processo de avaliação seja eficaz e permita a 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 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. Após a apresentação e a análise dos dados coletados e os resultados realizados com os servidores da Escola Estadual Quirino de Almeida, a existência de entraves para que a avaliação de desempenho possa contribuir com o desenvolvimento profissional dos servidores e melhorar seu desempenho.

A alta demanda que a escola tem, foi um dos pontos que dificultam a realização do processo de avaliação de desempenho. De acordo com o Memória de Trabalho, as dificuldades enfrentadas e voltado ao aprimoramento profissional (Entrevista 05 de julho de 2024) são as cinco etapas do processo de avaliação de desempenho, que requer necessárias reuniões com servidores e com a comissão de avaliação, das atribuições do diretor, dos professores e dos assessores, além de pouco tempo de dedicação ao processo de avaliação.

Outro ponto abordado no grupo focal, é que a avaliação de desempenho pode causar conflito entre os servidores. De acordo com o grupo focal de 05 de julho de 2024, o constrangimento entre os servidores avaliados e os avaliadores.

servidores foram enfáticos ao afirmarem que atualmente avaliado é praticamente inexistente, foi ponderado servidor era feita de forma presencial, com assinatura do servidor, o avaliado tinha contato com sua avaliação critérios avaliados (Grupo focal de 05 de julho de 2024). esclarecida, desde o ano de 2021 os servidores são da avaliação através de sistema específico para tal fim.

A hipótese inicial era que não havia na escola o sistema da avaliação de desempenho. De fato, de acordo com as entrevistas e do grupo focal, não há na escola um sistema para os servidores. Desta forma, o Plano de Ação Educativa aborda os problemas relatados, de forma a contribuir com a melhoria do trabalho pelos servidores, fomentando a cultura do *feedback*, a reflexão do trabalho individual e coletivo da escola em geral.

Na análise das entrevistas e do grupo focal, ficou claro que a avaliação de desempenho é muito importante para balizar o trabalho do mesmo pessoal dos servidores dentro do contexto escolar (Grupo focal de 2024). No mesmo sentido, o Membro 3 reforça que se o contraponto for o abandono do sistema, mas as sugestões de aprimoramento do processo foram unânimes (Entrevista com o Membro 3).

Assim, a pesquisa aponta que a presença da avaliação de desempenho tem uma importância para o desenvolvimento profissional dos servidores.

entenda todo o processo pelo qual será avaliado. Como critérios de avaliação muitas vezes são desconhecidos e, além disso, não há capacitação para os membros da comissão.

De acordo com pesquisa feita nas pautas das reuniões nos anos de 2022 e 2023 na escola de estudo, ficou evidente a necessidade de análise dos critérios de avaliação. Portanto, a realização de um levantamento dos critérios e as etapas do processo se faz necessária para um desempenho mais justa e eficaz.

Cabe enfatizar que, “treinamento consiste em um processo sistemático aplicado de maneira sistemática e organizada, e por meio do qual se aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em uma determinada área” (Chiavenato, 2021, p. 40). Ainda segundo o autor, o treinamento promove mudanças de comportamento, como transmissão de informações e conceitos. Assim, os participantes poderão conhecer melhor o processo de avaliação de desempenho.

Pontes (2005) explica que um retorno acerca do desempenho é importante para a reflexão sobre a qualidade do trabalho e serve também como ponto de partida para um plano de melhoria. Conforme o autor, a comunicação é fundamental para que o processo cumpra seus objetivos. Destarte, a realização de uma reunião da escola para a apresentação e análise dos resultados é uma ferramenta que auxilia no aprimoramento do processo.

vistas ao cumprimento do seu papel de contribuição profissional do servidor.

4.1 ESTUDO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SE

A avaliação de desempenho dos servidores instituída através da Lei Complementar nº 71, de 30 de longínqua da legislação, esta pesquisa concluiu que conhecem o processo e os instrumentos de avaliação. A primeira etapa do Plano de Ação Educacional é o desempenho e seus instrumentos.

De acordo com Assaél e Pavez (2016), uma das avaliações de desempenho docente chileno é a avaliação envolvidos com o processo o conhecem e os critérios avaliadores e avaliados. Para Malheiros e Rocha (2016) o desempenho é feita de forma transparente, ou seja, compreender as competências que precisa desenvolver profissional.

Por certo, iniciar o Plano de Ação Educacional o desempenho sugere minimizar os problemas relativos entrevistas e do grupo focal. O desenvolvimento do F
Data Mico, que é um instrumento para organização d

e nº 43.764/2004, os termos de avaliação conforme tabela de competências de acordo com o Anexo J.

Quadro 18 – Síntese da primeira etapa

What (o quê?)	Estudo sobre a avaliação e instrumentos.
Why (por quê?)	Desconhecimento do desempenho dos servidores.
Where (onde?)	No refeitório e nas salas do Estado Quintino Bocaiuva.
When (quando?)	No segundo dia escolar.
Who (por quem?)	Equipe gestora, comissão de avaliação.
How (como?)	Estudo em grupos sobre a forma de seminário com o professor.
How much (quanto custará?)	Não haverá custos.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Comumente, o calendário das escolas estaduais inicia no início do ano dias de estudo, chamados *dias escolares*. Assim, a primeira etapa do PAE ocorra na segunda reunião de trabalho.

Para a realização do estudo da avaliação de desempenho, serão realizados 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

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

Quadro 19 – Divisão do estudo sobre avaliação de desempenho

Questão	Grupo	Material
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
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
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
	Grupo 4	Termos de Avaliação de Desempenho, conforme os Anexos “B”, “C”, “D”, “E” e “F”
	Grupo 5	Tabela de competências da direção da escola,

Ao fim do trabalho em grupo e da apresentação da equipe, os servidores terão a oportunidade de discutir pontos importantes da avaliação de desempenho. Esta etapa terá duração de duas horas, sendo 30 minutos para estudo e debate e 90 minutos para apresentar suas conclusões e será presidida pela diretora. Os resultados serão reproduzidos na escola, sem gerar custos para a instituição.

Após a apresentação, a diretora concluirá esta etapa disponibilizando meios de acesso a mais informações acerca do tema. Serão disponibilizados: a Diretoria de Avaliação de Desempenho; o modo de acesso ao sistema de estudo e; a apresentação do cronograma de avaliação de desempenho.

Esta primeira etapa do Plano de Ação visa ao conhecimento da avaliação, de seus objetivos e da participação dos servidores que atuam na escola. Vale ressaltar que, apesar de professores e contratados não serem avaliados, estes também participam do processo educacional e devem estar atentos a este processo independentemente de avaliação formal.

A segunda etapa do PAE será investigar. Para isso, serão analisados os resultados do ciclo avaliatório anterior dos servidores e realizada a reflexão dos trabalhos desempenhados por estes.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Pontes (2005) explica que a retroinformação para os trabalhadores possam valorizar seus pontos fortes e devem ser aprimorados. Para que realmente haja a segunda etapa deste Plano de Ação Educacional é a análise das avaliações obtidas.

De acordo com o processo *Data Wise*, a fase de análise deve lidar com os dados obtidos. Assim, a secretária preparará gráficos com os resultados das avaliações de avaliação para análise e debate.

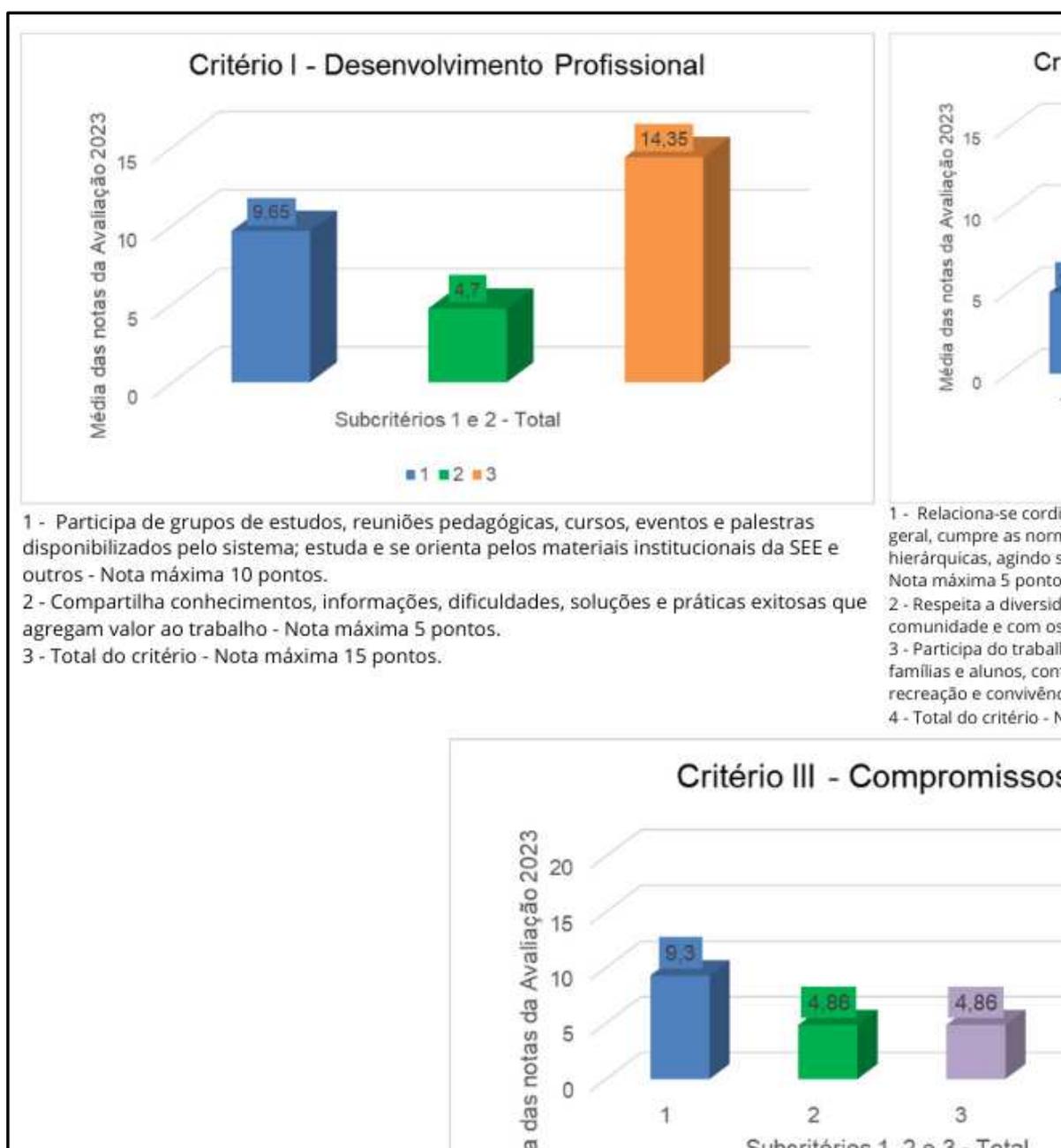
Esta segunda etapa do PAE ocorrerá no mesmo dia e utilizará como material a apresentação dos gráficos de avaliação de desempenho. A etapa será dividida em duas partes, a primeira com a formação de grupos de acordo com os cargos e função exercida na escola.

Quadro 20 – Síntese da segunda etapa do PAE

What (o quê?)	Análise dos resultados de avaliação de desempenho
Why (por quê?)	Falta de <i>feedback</i> das avaliações de desempenho avaliados como forma de melhoria
Where (onde?)	No refeitório e nas salas de aula do Quintino Bocaiuva.
When (quando?)	No segundo dia escolar
Who (por quem?)	Equipe gestora e comissários de servidores.
How (como?)	Análise dos resultados de avaliação de desempenho

PAE, os servidores estarão mais familiarizados com
avaliados e poderão fazer críticas importantes ao anal

Figura 5 - Gráfico da média das notas obtidas pelo
critérios: Desenvolvimento Profissional, Relações
Compromissos



Além da ideia chave “desenvolvimento profissional”, serão realizados questionamentos como: que ações posso adotar para que a avaliação contribua para meu desenvolvimento profissional?; que ações posso adotar para que as notas obtidas não sejam menores que as esperadas?; que ações posso adotar para elevar as notas dos alunos?; e que ações posso adotar para melhorar as notas? Este momento do Plano de Ação Educacional será realizado em sala de aula.

Feitos os questionamentos, a comissão de avaliação retirará do refeitório para que os servidores avaliados possam expor seus pensamentos de forma anônima para os avaliadores. A comissão da escola seguirá no auxílio da construção do mapa mental.

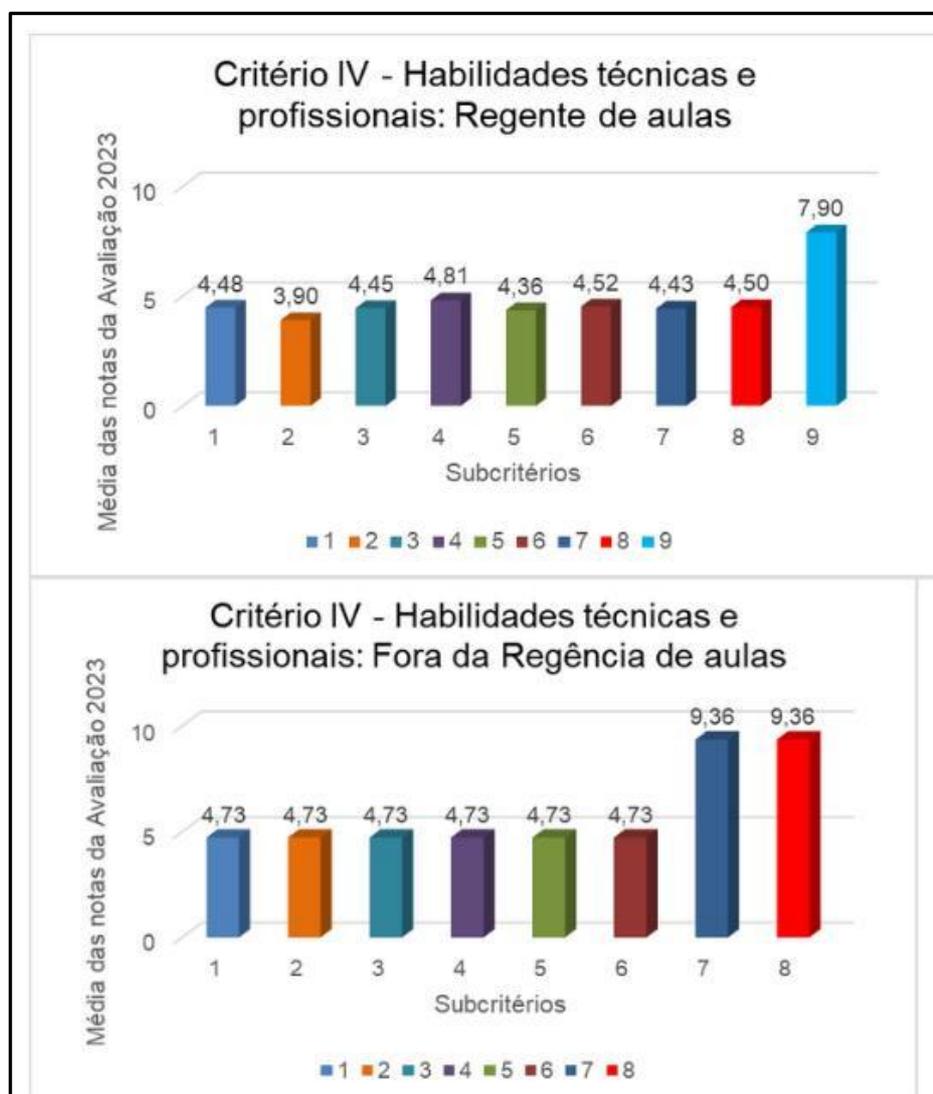
Após a construção coletiva deste mapa mental, será enviado por *WhatsApp* para os servidores, com o objetivo de discutir o PGDI dos servidores. Para continuar a análise das notas, os servidores serão separados em grupos, de acordo com os termos de avaliação. Os termos de avaliação é diferente para os cargos existentes na escola.

Para analisar os próximos gráficos, serão formadas três equipes: a primeira formada pelos professores regentes de aula, ou seja, aqueles que estão ministrando os conteúdos aos alunos; o segundo será formado pelos professores da regência de aulas, ou seja, em ajustamento funcional, aqueles que estão atuando em programas da SEE/MG e; por fim, o terceiro será formado pelos assistentes de secretaria e pelos auxiliares da escola, os vice-diretores e os especialistas participando de segundo

cumpridos os subcritérios?; que ações posso adotar para que cada subcritério contribua com meu desenvolvimento profissional?

Após lançarem os questionamentos, a comissão de avaliação passou para a realização do mapa mental pelos servidores. É importante que os servidores se sintam confortáveis para expor suas ideias. Em cada sala, um servidor será escolhido para conduzir o mapa mental.

Figura 6 - Gráfico da média das notas obtidas pelos servidores em relação às Habilidades Técnicas e Profissionais



ciclo avaliatório do ano anterior, o momento é o preenchimento do Plano de Gestão de Desenvolvimento, onde se traçarão metas e ações que contribuirão com o desenvolvimento.

4.3 ELABORAÇÃO DAS METAS E AÇÕES DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

A avaliação de desempenho é um poderoso instrumento que a instituição possa adequar suas metas e garantir que os resultados obtidos depois de estudar o processo de avaliação de desempenho sejam os melhores obtidos pela escola, para que o processo tenha realmente o efeito de traçar metas e ações que valorizem os pontos dos servidores, obter um bom resultado e aprimorar os pontos em desenvolvimento.

Para Pontes (2005), a avaliação de desempenho deve ser usada para estabelecer metas e ações, bem como acompanhar o processo sempre que necessário o que foi acordado. Para as universidades públicas avaliam os servidores objetivando o desenvolvimento e a progressão na carreira.

Quadro 21 – Síntese da terceira etapa

What (o quê?)	Elaboração das metas e ações do Plano de Desenvolvimento Individual
---------------	---

tomada de decisão baseada em dados pode se mostrar um trabalho desenvolvido.

Na terceira reunião do ano letivo, a direção e a comissão de avaliação da segunda página do Plano de Gestão de Desenvolvimento Profissional do trabalho será feito em grupos, sendo divididos por função. Os professores regentes de aulas sendo subdivididos em grupos. Dessa forma serão feitos oito grupos, sendo eles:

- professores regentes de aulas da área de língua portuguesa;
- professores regentes de aulas da área de história;
- professores regentes de aulas da área de ciências;
- 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 por sala de aula.

A direção da escola providenciará a impressão do formulário de avaliação na etapa anterior pelos servidores, os critérios de avaliação das competências da direção da escola que se relacionam com o trabalho para cada grupo.

O formulário Plano de Gestão de Desenvolvimento Profissional (Anexo “I”, será impresso pela direção e será entregue

Após o preenchimento do quadro, cada grupo apresenta suas propostas coletivas para a direção da escola e para a comissão de acompanhamento. As apresentações de quinze minutos para cada grupo são realizadas. Quando apresentam, os servidores podem preencher as metas do PGDI.

Quadro 22 – Metas e ações de acompanhamento

Professores regente de aulas, fora da regência, vice-regentes
Metas da Escola
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

Quadro 22 – Metas e ações d

<p>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.</p>
<p>Mobiliza esforços, alocando recursos físicos, humanos e/ou financeiros para execução das estratégias de intervenção pedagógica aos estudantes com maior defasagem de aprendizagem.</p>
<p>Professores regente de aulas, fora da regência, vice</p>
<p>Metas da Escola</p>
<p>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.</p>
<p>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.</p>
<p>Zela pela manutenção dos bens patrimoniais, do prédio e do mobiliário escolar, prezando continuamente pela preservação e, quando necessário, atuando pela recuperação do patrimônio.</p>
<p>Secretária, assistentes de secre</p>
<p>Metas da Escola</p>
<p>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</p>

Quadro 22 – Metas e ações d

<p>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.</p>
<p>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.</p>
<p>Secretária, assistentes de secr</p>
<p>Metas da Escola</p>
<p>Divulga os instrumentos de avaliação de desempenho e o cronograma do processo, estabelecido anualmente pela SEE, a todos os servidores avaliados na unidade escolar.</p>
<p>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.</p>
<p>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.</p>
<p>Controla a frequência dos servidores, zelando pela fidedignidade dos registros de ponto, bem como pelo cumprimento dos deveres legais de assiduidade e pontualidade.</p>
<p>Assegura o preenchimento e o envio tempestivo do Relatório de Pagamento e da Guia de Ocorrência para a</p>

Como o PGDI dos servidores efetivos deve ser solicitado que eles preencham no formato Word e entreguem na escola. Como é previsto para o mês de julho de 2017, para o acompanhamento de metas e ações acordadas, esta comissão prevê uma reunião na penúltima semana do mês de junho para avaliar as metas acordadas, sendo utilizada a reunião do calendário escolar, referente a horas de Módulo II.

Os servidores farão uma autoavaliação do que foi realizado, e junto com a direção farão ajustes necessários para o restante do ciclo avaliatório.

Na segunda semana do mês de novembro, utilizando o formulário, os servidores apontarão o que foi alcançado das metas planejadas no acompanhamento do PGDI e, de acordo com este, a comissão avaliará o desempenho conforme o cronograma da Secretaria de Educação.

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

Para que a avaliação seja eficaz, é necessário que as metas, o acompanhamento do serviço realizado e o

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho dos servidores da Educação de Minas Gerais foi implementada em 2003, no âmbito do programa Choque de Gestão, seguindo as tendências de modelos de gestão que visava a eficiência e buscavam dar à sociedade uma melhor qualidade de serviços, como prestar contas do dinheiro público empregado na educação.

O programa Choque de Gestão tinha como objetivos aumentar a transparência e aprimorar a prestação de serviços. A Gestão passou por três gerações, mas a segunda geração, “Resultados”, é a que merece destaque na presente análise. O governo lançou a *gestão por resultados*. Nela o governo vinculou resultados com as unidades administrativas e, uma consequência, o alinhamento da avaliação de desempenho individual com os resultados em cada instituição.

A Avaliação de Desempenho Individual foi instituída pelo Decreto Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003, e seu objetivo era alcançar 61 órgãos e entidades, atingindo todos os níveis estaduais. Para Vilhena *et al.* (2006) a implementação teve dificultadores por ser uma política em estágio inicial. O objetivo seria punitivo, ou seja, que seria utilizada para

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

A avaliação de desempenho é realizada e cronograma elaborado pela Secretaria de Estado de Educação. Estas etapas são: preenchimento de metas e ações; avaliação de desempenho; realização de entrevista, se requerida por comissão; preenchimento do termo de avaliação; notificação do resultado de sua avaliação.

A Escola Estadual Quintino Bocaiuva, escola de médio porte, ou seja, atende em média 780 alunos, oferecendo Ensino Fundamental e o Ensino Médio completo. A escola possui de pessoal aproximadamente 39 servidores efetivos, submetidos à avaliação de desempenho, e 38 servidores convocados para serem sujeitos à avaliação de desempenho.

A realização de todas as etapas da avaliação de desempenho a partir do ponto de partida utilizado para analisar o processo de avaliação com objetivos de aprimorar o desempenho profissional do servidor e o seu desenvolvimento profissional não estavam sendo

Com base nas documentações analisadas, não houve uma discussão, análise ou reflexão da avaliação de desempenho

do servidor público. Visando reforçar, os referenciais teóricos da importância da avaliação de desempenho e o cumprimento

Cubas (2010) ensina que o *accountability* ou a responsabilidade do governo de prestar contas de suas ações e a responsabilização está diretamente relacionada com a atuação do servidor público, pois ela é uma ferramenta de prestação de serviço prestado à sociedade.

Vale ressaltar que a responsabilização na educação deve ser entendida que a execução de políticas educacionais vise a melhoria da educação e não deve ser confundida com culpabilização da política, acaso ocorra o fracasso desta.

Avaliar pessoas é complexo e, de acordo com (Bridges, 2003) que avaliar a produção de máquinas e requer uma metodologia bem consolidadas. Ainda para a autora, a avaliação de desempenho dos méritos dos servidores, levando em consideração o ambiente de trabalho vivenciada por cada servidor.

De certo, avaliar faz parte de todo processo que envolve a contratação e, para Pontes (2005), a avaliação de desempenho é parte do contrato entre o trabalhador e a instituição quanto aos resultados esperados que a escolha do método de avaliação e seu estudo devem ser feitos que ela seja eficiente e eficaz.

A chegada da avaliação de desempenho no o

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

Os participantes pontuaram problemas acerca da falta de conhecimento do processo, falta de um feedback para os servidores avaliados, a distorção da finalidade da avaliação e a maneira como recebem as notas obtidas nas avaliações. Embora a avaliação de desempenho é utilizada apenas para a evolução profissional dos participantes, a avaliação é necessária, mas se faz necessário melhorar o processo de aplicação.

Desta forma, o Plano de Ação Educacional (PAE) precisa reformular, dentro das legislações vigentes, o processo de avaliação trazendo para o início de cada ano do ciclo avaliatório o planejamento a ser realizado. O objetivo deste estudo é aumentar a eficiência da avaliação, o que contribui para uma avaliação eficiente.

A segunda etapa do PAE é a apresentação e a discussão dos resultados pelos avaliados no ano anterior, de forma a possibilitar o feedback positivo e aqueles que merecem ser melhorados no ano seguinte. Esta etapa tem por objetivo fomentar o desenvolvimento profissional, uma vez que a análise de seu desempenho e a busca por melhorias na função resulta em aprimoramento dos serviços prestados.

Desta forma, o Plano de Ação Educacional
principais entraves encontrados para que os re
desempenho possam ser utilizados de forma a con
profissional dos servidores da Escola Estadual Quint
este trabalho, contribuir para a melhoria da qualidade
escola, utilizando a avaliação de desempenho como in
profissional dos servidores lotados nesta instituição.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep). **Indicadores Educacionais: Complexidade de** Brasília, DF: Inep, 2022. Disponível em: [https://www.gov.br/informacao/dados-abertos/indicadores-educacionais/c](https://www.gov.br/inep/pt-br/informacao/dados-abertos/indicadores-educacionais/c) escola. Acesso em: 24 mar. 2023.

BROOKE, Nigel. Responsabilização educacional no Brasil. *Revista de Evaluación Educativa*, Madri, v. 1, n. 1, p. 94-109. Disponível em: <https://revistas.uam.es/riee/article/view/4684/5120>. Acesso em: 25 out. 2023.

BROOKE, Nigel.; REZENDE, Wagner Silveira. Política educacional e formação de professores no Brasil: uma atualização. *Pesquisa e Desenvolvimento em Administração*, 10, n. 2, p. 1343–1370, 2020. DOI: 10.34019/2237-9444.2020.10.2.1343-1370. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/RPDE/article/view/1343>. Acesso em: 25 out. 2023.

BRULON, Vanessa.; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; et al. Gestão de processos de gestão ou choque de racionalidades? O desempenho em questão. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 19, p. 01–34, jan. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.17953/1808-3657/23112013000100001>. Acesso em: 01 ago. 2023.

CASARIN, Helen de Castro Silva; CASARIN, Samuel. *Teoria à prática*. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2012. Epub.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos - O Caso das Organizações**. 11. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2008.

políticas da gestão pública para o desenvolvimento
2006. p. 95-127.

GAULT, David Arellano; LEPORE, Walter; ZAMUDIO,
Sistemas de evaluación del desempeño para organ
construirlos efectivamente?. Cidade do México: *Centro*
Económicas, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquis**
GEN, 2019. *E-book*.

GIL, Antonio Carlos. **Como Fazer Pesquisa Qualitati**
E-book.

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. **Gestão por re**
administração pública: uma análise à luz da experiê
Tese (Doutorado em Administração Pública e Governanc
Escola de Administração de Empresas de São Paulo,
em:
<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/11362/44414/1/sequence=1>. Acesso em: 15 abr. 2024.

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

LENZA, Pedro. **Direito Constitucional Esquematisada**
2018.

LOTTA, Gabriela Spanghero. Avaliação de desempenho
perspectivas e propostas frente a dois casos práticos.

MARQUES, Antônio Jorge de Souza; MENDES, Eugêda; SILVA, Marcus Vinícius Caetano Pestana. **O choque Minas Gerais**. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Saúde, 2009. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/choque_gmg.pdf. Acesso em: 01 ago. 2023.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto (org.). **Metodologia da Avaliação**. SP: Pearson, 2018. *E-book*.

MAZZA, Moisés Giordano; MARI, Cezar Luiz De. **Merito e desdobramentos no sistema educacional do Reino Unido**. e20190063, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1980-1303-2021-0063>. Acesso em: 01 ago. 2023.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 44.559, de 29 de junho de 2007**, que institui o estágio probatório e a Avaliação de Desempenho Individual do ocupante de cargo efetivo do detentor de função pública de Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. 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 2007**, que institui o estágio probatório e a avaliação especial de desempenho do ocupante de cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público da administração pública direta, autárquica e fundacional do Estado de Minas Gerais. Assembleia Legislativa, 2007. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/45851/2007/>. Acesso em: 07 nov. 2022.

MINAS GERAIS. **Lei Complementar nº 71/2003, de 30 de maio de 2003**, que institui a Avaliação Periódica de Desempenho Individual, disciplina

MINAS GERAIS, **Lei nº 17.600, de 01 de julho de 2015**. Resultados e o Prêmio por Produtividade no âmbito das atividades das carreiras de Professor de Ensino Fundamental, Professor de Ensino Médio e outras providências. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa, <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/17600>, acesso em: 10 mar. 2023.

MINAS GERAIS. **Lei nº 21.710, de 30 de junho de 2015**. Altera a remuneração das carreiras do Grupo de Atividades de Professor de Ensino Fundamental, Professor de Ensino Médio e Professor de Ensino Superior do Poder Executivo e altera a estrutura da carreira de Professor de Ensino Superior e outras providências. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa, [MINAS GERAIS, **Lei nº 22.257, de 27 de julho de 2015**. Altera a estrutura orgânica da administração pública do Poder Executivo e outras providências. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa, <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/22257>, acesso em: 10 mar. 2023.](https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/21710/2015/#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20remunerat%C3%B3ria,B%C3%A1sica%20e%20de%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20Superior, Acesso em: 08 mar. 2023.</p></div><div data-bbox=)

MINAS GERAIS. **Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 7110, de 06 de julho de 2009**. Define metodologia de Avaliação de Desempenho – Avaliação Especial de Desempenho – AED – dos servidores da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Belo Horizonte: 2009. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/planejamento/resolucao-conjunta-seplagsee-no-7110-de-06-de-julho-de-2009>.

MINAS GERAIS. **Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 7110, de 06 de julho de 2009**. Altera a Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 7110, de 06 de julho de 2009, que define a metodologia de Avaliação de Desempenho – Avaliação Especial de Desempenho – AED – dos servidores da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

APÊNDICE A – Roteiro para a entrevista coletiva com a diretora de desempenho e com a diretora de planejamento e desenvolvimento do Estado?

- 1) Pergunta disparadora: De que forma a avaliação de desempenho é importante para o funcionamento e o aprimoramento da administração do Estado?
- 2) Para você, a avaliação de desempenho de servidores é realizada de forma diferente das demais carreiras da administração pública do Estado?
- 3) Para você, qual é a diferença entre os termos responsabilidade e desempenho?
- 4) Você considera a avaliação de desempenho como uma ferramenta adequada para medir as contas do serviço prestado para a Secretaria de Estado de Educação?
- 5) Como os objetivos da avaliação de desempenho de servidores da Secretaria de Estado de Educação são alcançados?
- 6) Como é realizado o processo de avaliação de desempenho de servidores? Quais os desafios enfrentados pela equipe? E os pontos positivos?
- 7) Para você a avaliação de desempenho ocorre de forma adequada para medir as competências e capacidades de cada servidor?
- 8) Você recebeu alguma capacitação para a realização da avaliação de desempenho?
- 9) Existe ou está previsto na escola um momento de avaliação de desempenho dos servidores? Se positivo, como acontece?

APÊNDICE B – Roteiro para o grupo focal com

- 1) Apresentação dos servidores com função, tempo de
- 2) Para vocês por que surgiu a avaliação de desempe
Pergunta dirigida a servidores presentes que tomara
2004: Houve alguma alteração em seu trabalho com
desempenho?
- 3) Na visão de vocês, para que serve a avaliação de d
ela é utilizada?
- 4) Como vocês se sentem ao ser avaliados?
- 5) O que vocês acham dos critérios de avaliação que
- 6) Algum de vocês já receberam um *feedback* da sua
- 7) Como um *feedback* pode contribuir para a p
profissional dos servidores da escola?
- 8) Que sugestões vocês dariam para que a avaliaçã
papel de promoção do desenvolvimento profissional d

ANEXO A – Plano De Gestão de Desenvolvi



ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

ANEXO I

(a que se refere a Resolução SEPLAG/SEE nº 7110, de 06 de

PLANO DE GESTÃO DE DESEMPENHO IN

1- IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR AVALIADO	
Nome:	
Cargo/Disciplina/Função:	
Unidade de Lotação (Superintendência da Unidade Central ou Regional)	Diretoria/Escola:
2- IDENTIFICAÇÃO DA CHEFIA IMEDIATA	
Nome:	
Cargo:	Unidade de Exercício:
3 – PERÍODO AVALIATÓRIO OU ETAPA DE AVALIAÇÃO: ____ / ____ / ____	
4 – DIAGNÓSTICO	
Qualidades do servidor que contribuem para desempenho satisfatório (auto-avaliação)	
Dificuldades do servidor que interferem no desempenho (auto-avaliação do s	

6 – REGISTRO DE METAS, AÇÕES E ACOMPANHAMENTO DO RESULTADO DA META

METAS	AÇÕES	

7- INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

--

Assinatura chefia _____

Assinatura servidor _____

- Legenda:
- 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 parcialm
- E - Não executou as a

ANEXO B – Instrumento de Avaliação

ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

TERMO DE AVALIAÇÃO - PAR ANEXO V - INSTRUMENTO DE AV

Servidor: _____

Cargo/Disciplina: _____

Escola Estadual: _____

Lotação _____ Período/Etapa: _____

SRE

Cargo: Professor da Educação Bá

CRITÉRIO I - DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

1	Participa de grupos de estudos, reuniões pedagógicas, cursos, palestras disponibilizados pelo sistema; estuda e se atualiza com materiais institucionais da SEE e outros.
2	Compartilha conhecimentos, informações, dificuldades e práticas exitosas que agregam valor ao trabalho.

SUBTOTAL - 15 pontos

CRITÉRIO II - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

1	Relaciona-se cordialmente com todos do seu ambiente de trabalho e o público em geral, cumpre as normas legais e as decisões emanadas das instâncias hierárquicas, agindo segundo princípios éticos que norteiam a administração pública.
2	Respeita a diversidade, adotando práticas inclusivas e bom relacionamento com a comunidade e com os alunos em sala de aula.
3	Participa do trabalho de equipe e das ações da escola, promovendo interação com as famílias e alunos, contribuindo para o desenvolvimento das atividades de aprendizagem, recreação e convivência.

SUBTOTAL - 15 pontos

CRITÉRIO III - COMPROMISSOS PROFISSIONAL E INSTITUCIONAIS

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

Servidor: _____

Cargo/Disciplina: _____

Escola Estadual: _____

Lotação _____ Período/Etapa: ____/____

SRE

Cargo: Professor da Educação Básica

CRITÉRIO IV - HABILIDADES TÉCNICAS E PROFISSIONAIS

1	Planeja seu trabalho, participa da construção do Projeto Político Pedagógico da escola, elabora e executa o planejamento didático anual e periodicamente, observando as diretrizes curriculares estaduais.
2	Analisa e utiliza os resultados de avaliações internas e externas para diagnosticar os níveis de aprendizagem dos alunos, avaliar o ensino e implementar intervenções pedagógicas, quando necessário.
3	Facilita a aprendizagem utilizando materiais didáticos e recursos pedagógicos que estimulam e desafiam os alunos nas suas dificuldades.
4	Apresenta aos pais ou responsáveis os resultados das avaliações de aprendizagem e os indicadores do desenvolvimento do aluno, sugerindo caminhos para superar dificuldades identificadas.
5	Desenvolve eficiente gestão de sala de aula, cria ambiente propício ao desenvolvimento da aprendizagem e de relações humanas positivas, orienta os alunos quanto à necessidade de organização do espaço, conservação dos equipamentos, mobiliário e do prédio escolar.
6	Cria novas oportunidades de aprendizagens e avaliações para alunos com desempenho insatisfatório, para que todos possam efetivamente o que foi ensinado.

ANEXO C – Instrumento de Avaliação

ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

TERMO DE AVALIAÇÃO - PART ANEXO VII - INSTRUMENTO DE AVA

Servidor: _____

Cargo: _____

Escola Estadual: _____

Lotação _____ Período/Etapa: _____

SRE

Cargo: Vice-Diretor de Escol

CRITÉRIO I - DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

1	Participa de grupos de estudos, reuniões pedagógicas/administrativas, eventos e palestras disponibilizados pelo sistema e estuda e produz materiais institucionais da SEE e outros.
2	Compartilha conhecimentos, informações, dificuldades, soluções e experiências exitosas que agregam valor ao trabalho.

SUBTOTAL - 15 pontos

CRITÉRIO II - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

1	Relaciona-se cordialmente com todos do seu ambiente de trabalho, público em geral, cumpre as normas legais e as decisões emanadas das instâncias hierárquicas, agindo segundo os princípios que norteiam a administração pública.
2	Respeita a diversidade, adotando práticas inclusivas e promovendo o relacionamento em seu ambiente de trabalho.
3	Contribui para a interação das equipes de trabalho, articulando diferentes setores da unidade administrativa a realização das atividades.

SUBTOTAL - 15 pontos

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

Servidor: _____

Cargo: _____

Escola Estadual: _____

Lotação _____ Período/Etapa: _____

SRE

Cargo: Vice-Diretor de Escola

CRITÉRIO IV - HABILIDADES TÉCNICAS E PROFISSIONAIS

1	Participa da elaboração e execução do planejamento, acompanhamento do projeto pedagógico ou do plano de ação da escola, visando a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem.
2	Analisa os dados e informações e propõe soluções administrativas/pedagógicas, auxiliando nas decisões do Diretor de Escola nos processos de trabalho.
3	Articula as relações entre servidores e equipes, age com proatividade na resolução de problemas e coordena as equipes de trabalho sob sua chefia.
4	Atende tempestivamente as solicitações da chefia, dá suporte administrativo escolar e acompanha o trabalho das equipes de trabalho.
5	Orienta a equipe a utilizar, com economicidade, os materiais disponíveis e zela pela conservação e movimentação de bens materiais, mobiliário, solicitando reposição ou manutenção, quando necessário.
6	Conhece e se compromete com todos os processos e rotinas da Diretoria, demonstrando disponibilidade para assumir as funções atribuídas e prestar esclarecimentos sempre que solicitado.
7	Auxilia efetivamente nas ações de aprimoramento profissional e reconhecimento de talentos para promover o desenvolvimento da equipe e da instituição.

ANEXO D – Instrumento de Avaliação

ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

TERMO DE AVALIAÇÃO - PARTE ANEXO VI - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO

Servidor: _____

Cargo: _____

Escola Estadual: _____

Lotação _____ Período/Etapa: _____

SRE

Cargo: Especialista da Educação Básica

CRITÉRIO I - DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

1	Participa de grupos de estudos, reuniões pedagógicas, cursos, palestras disponibilizados pelo sistema; estuda e seleciona materiais institucionais da SEE e outros.
2	Compartilha conhecimentos, informações, dificuldades e práticas exitosas que agregam valor ao trabalho.

SUBTOTAL - 15 pontos

CRITÉRIO II - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

1	Relaciona-se cordialmente com todos do seu ambiente de trabalho e com o público em geral, cumpre as normas legais e as decisões emanadas das instâncias hierárquicas, agindo segundo princípios éticos que norteiam a administração pública.
2	Respeita a diversidade, adotando práticas inclusivas e bom relacionamento com a comunidade e com os alunos em sala de aula.
3	Participa do trabalho de equipe e das ações da escola visando a interação com as famílias e alunos, contribuindo para o desenvolvimento das atividades de aprendizagem, recreação e convivência.

TERMO DE AVALIAÇÃO - PART
ANEXO VI - INSTRUMENTO DE AVA

Servidor: _____

Cargo: _____

Escola Estadual: _____

Lotação _____ Período/Etapa: _____

SRE

Cargo: Especialista da Educação Bá

CRITÉRIO IV - HABILIDADES TÉCNICAS E PROFISSIONAIS

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

ANEXO E – Instrumento de Avaliação

ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

TERMO DE AVALIAÇÃO - PAR ANEXO X - INSTRUMENTO DE AVA

Servidor: _____

Cargo: _____

Escola Estadual: _____

Lotação _____ Período/Etapa: _____

SRE

**Cargos: Assistente Técnico da Educação Básica - ATB/ A
SECRETÁRIO DE ESCOLA**

CRITÉRIO I - DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

1	Participa de grupos de estudos, reuniões pedagógicas/ ad cursos, palestras e eventos disponibilizados pelo sistema pelos materiais institucionais da SEE e outros.
2	Compartilha conhecimentos, informações, dificuldades, práticas exitosas que agregam valor ao trabalho.

SUBTOTAL – 15 pontos

CRITÉRIO II - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

1	Relaciona-se cordialmente com todos do seu ambiente d com o público em geral, cumpre as normas legais e pactuadas ou emanadas das instâncias hierárquicas, agindo princípios éticos que norteiam a administração pública.
2	Respeita a diversidade, adotando práticas inclusivas relacionamento em seu ambiente de trabalho.
	Participa do trabalho de equipe e das ações da escola q

TERMO DE AVALIAÇÃO - PART
ANEXO X - INSTRUMENTO DE AVAL

Servidor: _____

Cargo: _____

Escola Estadual: _____

Lotação _____ Período/Etapa: _____

SRE

Cargos: Assistente Técnico da Educação Básica - ATB/ As
SECRETÁRIO DE ESCOLA

CRITÉRIO IV - HABILIDADES TÉCNICAS E PROFISSIONAIS

1	Participa do planejamento do seu trabalho e do projeto pedagógico da escola, contribuindo para o alcance das metas acordadas.
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 unidade, em conformidade com as orientações previstas nas normas e procedimentos legais.
3	Reorganiza seu tempo para atender o aumento inesperado de demandas e executa as ações dentro dos prazos previstos.
4	Utiliza e distribui com economicidade os materiais disponíveis, zela pela conservação e movimentação de equipamentos e mobiliário e solicita reposição ou manutenção, quando necessário.
5	Organiza e mantém atualizado os sistemas informacionais da unidade, pela SEE, a fim de atender as demandas internas e externas e disponibiliza informações da vida escolar, funcionais e administrativos.
6	Fornece suporte técnico-operacional na gestão da unidade e demonstra interesse para emitir relatórios escrito/verbal e

ANEXO F – Instrumento de Avaliação

ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

TERMO DE AVALIAÇÃO - PAR ANEXO XIX - INSTRUMENTO DE AV

Servidor: _____
Cargo/Disciplina: _____
Escola Estadual: _____
Lotação _____ Período/Etapa: _____
SRE

**Cargo: PROFISSIONAIS DAS CARREIRAS DE
EXERCENDO OUTRAS FUNÇ**

CRITÉRIO I - DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

- | | |
|---|--|
| 1 | Participa de grupos de estudos, reuniões, cursos, eventos disponibilizados pelo sistema. |
| 2 | Compartilha, com os colegas de trabalho, as informações e conhecimentos adquiridos. |

SUBTOTAL - 15 pontos

CRITÉRIO II - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

- | | |
|---|--|
| 1 | Relaciona-se cordialmente com todos do seu ambiente de trabalho e com o público em geral, agindo de acordo com os princípios que norteiam a administração pública. |
| 2 | Respeita a diversidade, adotando práticas inclusivas e promovendo bom relacionamento em seu ambiente de trabalho. |
| 3 | Participa do trabalho em equipe e interage com os colegas para o estabelecimento de um ambiente de trabalho produtivo. |

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

Servidor: _____

Cargo/Disciplina: _____

Escola Estadual: _____

Lotação _____ Período/Etapa: ____/____/____

SRE

**Cargo: PROFISSIONAIS DAS CARREIRAS DE EDUCAÇÃO
EXERCENDO OUTRAS FUNÇÕES**

CRITÉRIO IV - HABILIDADES TÉCNICAS E PROFISSIONAIS

1	Participa do planejamento das metas e ações, visando a qualidade do seu trabalho.
2	Executa o seu trabalho, corretamente, de acordo com o planejado, contribuindo para o alcance das metas acordadas.
3	Reorganiza seu tempo para atender, com presteza, as demandas de trabalho e solicitações da chefia, executando as atividades dentro dos prazos previstos.
4	Demonstra competências ou interesse em adquirir novos conhecimentos e habilidades para o uso de sistemas informatizados e tecnologias (<i>fax, Internet, e-mail</i>), visando o aprimoramento do trabalho.
5	Utiliza com economicidade e zela pela organização dos recursos disponíveis; arquivamento de documentos e conservação e funcionamento dos equipamentos e mobiliário de exercício.
	Emite relatórios, por escrito ou verbal, dando retorno sobre o trabalho realizado.

ANEXO G – Termo de consentimento livre e esclarecido (assinado pela diretora)



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa **avaliação de desempenho dos servidores como forma de aprimorar seu trabalho** na Escola Estadual Quintino Bocaiuva. O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é que você participa do processo de avaliação de desempenho como membro da comissão de avaliação desde 2009 e hoje é responsável pela inserção de dados no Sistema de Avaliação, trabalhando diretamente com os dados da avaliação dos servidores da escola em um momento em que existem aspectos do processo de avaliação de desempenho que poderíamos compreender como a gestão da Escola Estadual Quintino Bocaiuva. Pretendemos avaliar as avaliações de desempenho de seus servidores como forma de aprimorar o desempenho.

Caso você concorde em participar, vamos fazer as seguintes atividades: **seminário semiestruturado acerca do processo de avaliação de desempenho dos servidores**. Há alguns riscos, que são: **exposição da entrevista no trabalho acadêmico**. Mas, caso aconteçerem, **não utilizaremos seu nome no trabalho publicado**. A pesquisa produzirá **ações da utilização dos resultados das avaliações de desempenho como forma de aprimorar o trabalho profissional dos servidores**.

Para participar deste estudo você não vai ter nenhum custo, nem receberá remuneração. Apesar disso, se você tiver algum dano por causadas atividades que fizemos com você, vamos buscar indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e pode recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer nenhuma consequência na forma em que você é atendido (a). O pesquisador não vai divulgar seu nome ou sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação só será usado com sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar em danos.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, uma ficará pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida a você. Os dados coletados serão armazenados pelo pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este prazo, os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os procedimentos serão realizados com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução nº 193/2006 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 esclarecer minhas dúvidas.

ANEXO H – Termo de consentimento livre e esclarecido

UNIVERSIDADE
FEDERAL DE JUIZ DE FORA



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa **avaliação de desempenho dos servidores como forma de aprimorar seu trabalho** na Escola Estadual Quintino Bocaiuva. O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é que você participa do processo de avaliação de desempenho como membro da comissão de avaliação desde 2009 e hoje é responsável pela inserção de dados no Sistema de Avaliação de Desempenho, trabalhando diretamente com os dados da avaliação dos servidores da escola em que existem aspectos do processo de avaliação de desempenho que poderíamos pretendemos compreender como a gestão da Escola Estadual Quintino Bocaiuva em suas avaliações de desempenho de seus servidores como forma de aprimorar o desempenho.

Caso você concorde em participar, vamos fazer as seguintes atividades: **semiestruturada, coletiva, acerca do processo de avaliação de desempenho dos servidores**. Esta pesquisa tem alguns riscos, que são: **exposição da entrevista no trabalho acadêmico**. Se esses riscos acontecerem, **não utilizaremos seu nome no trabalho publicado**. O objetivo é **compreender e propor ações da utilização dos resultados das avaliações de desempenho para aprimorar o desempenho profissional dos servidores**.

Para participar deste estudo você não vai ter nenhum custo, nem receberá remuneração. Apesar disso, se você tiver algum dano por causadas atividades que fizemos com você, vamos buscar indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e pode recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai ter nenhuma consequência na forma em que você é atendido (a). O pesquisador não vai divulgar seu nome ou qualquer informação sobre sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação só será usado com a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar em danos.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, uma ficará com o pesquisador responsável e a outra será fornecida a você. Os dados coletados serão armazenados pelo pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este prazo, os dados serão destruídos e os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os procedimentos serão realizados com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução nº 173/2008 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 esclarecer minhas dúvidas.

Juiz de Fora, _____ de _____

ANEXO I – Termo de consentimento livre e es

UNIVERSIDADE
FEDERAL DE JUIZ DE FORA



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E E

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pes
avaliação de desempenho dos servidores como forma de aprimorar seu
Escola Estadual Quintino Bocaiuva. O motivo que nos leva a realizar esta pesqu
participa do processo de avaliação de desempenho como membro da comissão d
desde 2009 e hoje é responsável pela inserção de dados no Sistema de Ava
trabalhando diretamente com os dados da avaliação dos servidores da escola e
que existem aspectos do processo de avaliação de desempenho que pod
pretendemos compreender como a gestão da Escola Estadual Quintino Boc
avaliações de desempenho de seus servidores como forma de aprimorar o dese

Caso você concorde em participar, vamos fazer as seguintes atividades
será discutido o tema avaliação de desempenho dos servidores da escola
são: **exposição da entrevista no trabalho acadêmico**. Mas, para diminuir a c
utilizaremos seu nome no trabalho publicado. A pesquisa pode ajudar a comp
dos resultados das avaliações de desempenho como forma de aprimor
servidores.

Para participar deste estudo você não vai ter nenhum custo, nem re
Apesar disso, se você tiver algum dano por causadas atividades que fizemos co
a buscar indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pe
recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode volta
momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai
na forma em que você é atendido (a). O pesquisador não vai divulgar seu nome
sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua par
permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa re

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias ori
pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida a você. Os dados coletad
o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido es
documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os
com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resoluç
Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos

Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada
minhas dúvidas.

Juiz de Fora, _____ de _____

Status da Caixa Escolar	Fornecer, com fidedignidade, os dados relativos à Caixa Escolar, solicitados pela SEE, em meios físicos e nos sistemas, observando os prazos estabelecidos.		
	Presta contas das ações realizadas, durante o período de exercício da direção da escola e da presidência da Caixa Escolar, observando as legislações e normas que regulamentam a execução administrativa e financeira da escola.		
	Assegura a regularidade do funcionamento da Caixa Escolar, responsabilizando-se por todos os atos praticados na gestão administrativa-financeira da escola.		
	Assegura a regularidade da situação fiscal da Caixa Escolar nas receitas federal, estadual e municipal.		
	Transmite, tempestivamente, todas as declarações que se fazem necessárias para manutenção da Caixa Escolar em situação regular.		
Saldo de contas bancárias	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.		
Regularização de Patrimônio Móvel	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.		
Aquisição de produtos da agricultura familiar (estadual)	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.		

SEE	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO GESTOR ESCOLAR - A TERMO DE AVALIAÇÃO GESTÃO DE PESSOAS		
COMPROMISSO / INDICADOR	COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	N/A	0
Formação dos servidores	Identifica e divulga aos servidores da unidade escolar as oportunidades de formação oferecidas pela rede estadual e/ou parceiros, incentivando-os à qualificação contínua e possibilitando, sempre que possível, a participação dos mesmos, observadas as normas estabelecidas pela SEE.		
	Propicia o desenvolvimento profissional dos servidores da unidade escolar, promovendo, em conjunto com Vice-Diretor(es) e Especialista(s) em Educação Básica, momentos de formação em serviço, a fim de desenvolver novas competências e habilidades.		
Regularidade do Quadro de Pessoal	Organiza o quadro de pessoal e o quadro de horário, de acordo com as normas, orientações e prazos da SEE.		
	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.		
Avaliação de desempenho	Divulga os instrumentos de Avaliação de Desempenho e o cronograma do processo, estabelecido anualmente pela SEE, à 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.		
	Mantém atualizado o Sistema de Avaliação de Desempenho (SISAD), registrando os PGDI's e seus acompanhamentos, bem como o Termo de Avaliação e a Notificação dos servidores avaliados na unidade escolar, conforme cronograma estabelecido pela SEE.		
Frequência servidores	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.		
Registro e regularidade da vida funcional dos servidores	Mantém regulares e atualizados os registros da vida funcional do servidor em meios físicos e nos sistemas.		

6. CONCLUSÕES E INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES SOBRE O DESEMPENHO DO GESTOR ESCOLAR AVALIADO

DATA:

ASSINATURAMASP GESTOR ESCOLAR:

ASSINATURAMASP CHEFEIA: