

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

Cleber Barros

**A avaliação de desempenho profissional para fins de progressão na carreira dos
professores da Rede Municipal de Educação de São Luís: desafios e possibilidades**

Juiz de Fora

2021

Cleber Barros

A avaliação de desempenho profissional para fins de progressão na carreira dos professores da Rede Municipal de Educação de São Luís: desafios e possibilidades

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

Orientador: Prof. Dr. Victor Claudio Paradela Ferreira

Juiz de Fora

2021

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

Barros, Cleber.

A avaliação de desempenho profissional para fins de progressão na carreira dos professores da Rede Municipal de Educação de São Luís : desafios e possibilidades / Cleber Barros. -- 2021.

178 p.

Orientador: Victor Claudio Paradela Ferreira

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

1. Administração Pública. 2. Avaliação do desempenho docente. 3. Carreira docente. I. Ferreira, Victor Claudio Paradela, orient. II. Título.

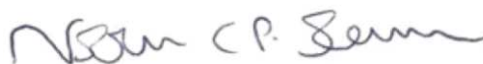
Cleber Barros

A avaliação de desempenho profissional para fins de progressão na carreira dos professores da Rede Municipal de Educação de São Luís: desafios e possibilidades

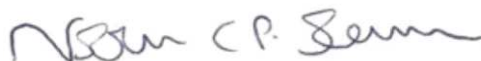
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em 18 de outubro de 2021

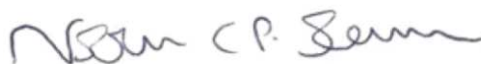
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Victor Claudio Paradela Ferreira - Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora



Prof.^a Dra. Maria Cristina Drumond e Castro
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro



Prof.^a Dra. Débora Vargas Ferreira Costa
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Dedico este trabalho à minha mãe, Maria de Jesus, pelos esforços para proporcionar aos filhos uma educação de qualidade e pelos ensinamentos ao longo da vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me conceder esta oportunidade de crescimento pessoal e profissional e pela sua presença constante em minha vida, pois sem ele muitas dificuldades não seriam superadas.

Agradeço à minha família, em especial à minha mãe, pelas dificuldades que enfrentou para que os filhos pudessem estudar e ter uma formação.

Agradeço à Secretaria Municipal de Educação de São Luís pela oportunidade de realização do Mestrado.

Agradeço ao Orientador Claudio Victor Paradela Ferreira pela excelente orientação, experiências e ideias compartilhadas, que muito contribuíram para elaboração deste trabalho e para o meu aprendizado.

Agradeço à Priscila Campos Cunha, por estar presente durante a realização deste trabalho com sua paciência, competência e o empenho dedicado na condução da elaboração deste trabalho.

Agradeço aos professores e gestores que contribuíram na pesquisa de campo.

Agradeço a todos os professores e Agentes de Suporte Acadêmico que muito contribuíram para este aprendizado.

Agradeço a todos os alunos da Turma de 2019, em especial a turma de São Luís-MA, pela troca de experiências, pelo aprendizado compartilhado que também contribuíram para a conclusão do mestrado.

É importante que se compreenda que a avaliação é, em muito boa medida e em muitas situações concretas, uma construção social complexa que envolve pessoas que funcionam em determinados contextos, com as suas práticas e políticas próprias, e que envolve também a natureza do que está a ser avaliado que, por sua vez, também tem as suas finalidades, lógicas e políticas próprias (FERNANDES, 2008, p. 5).

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) da Universidade Federal de Juiz de Fora. O caso de gestão discute a avaliação de desempenho dos professores da Secretaria Municipal de Educação de São Luís para fins de progressão na carreira, e teve por objetivo geral analisar os aspectos que devem ser revistos no procedimento atualmente adotado. Os objetivos específicos definidos na pesquisa foram: descrever o procedimento de avaliação de desempenho profissional dos professores da Rede Municipal de Educação de São Luís; analisar os desafios vivenciados durante a realização do procedimento avaliativo e propor um processo de avaliação de desempenho adequado às necessidades da Semed e favorável ao aprimoramento dos avaliados. No levantamento inicial de dados, foram evidenciados problemas no processo, como: não se dar de maneira contínua; a fragilidade do instrumento de avaliação, que não contempla a diversidade dos públicos alcançados; a avaliação ser feita unilateralmente pelos gestores, sem a participação dos avaliados; e a falta de oferecimento de *feedback* da avaliação. Com base na revisão da literatura, buscou-se as principais contribuições de autores que estudam a avaliação de desempenho, como as realizadas por Fernandes (2008); Zatti e Minhoto (2019); Avila e Stecca (2015); Dalmau e Benetti (2009); Odelius (2010) e Paradela e Costa (2019). Para atingir o objetivo proposto utilizou-se como metodologia a pesquisa com abordagem qualitativa, tendo como método, o estudo de caso. Como técnica de coleta de dados utilizou-se a pesquisa documental, aplicação de questionários, conversas e entrevistas com professores e gestores da Semed. Os resultados da pesquisa apontaram para as dificuldades vivenciadas no procedimento avaliativo que foram constatadas nas evidências, além da necessidade de implementação, pela Semed, de um sistema informatizado de avaliação de desempenho. Com base nos principais achados, foi possível propor ações que visam minimizar as dificuldades constatadas, dentre elas: a necessidade de readequação do instrumento avaliativo; a importância da realização da autoavaliação do professor e da instituição de uma comissão setorial para sua realização e, o oferecimento do *feedback* da avaliação aos professores. Nesse sentido, o Plano de Ação Educacional apresentado no capítulo 4, teve como objetivo propor ações exequíveis que favoreçam o aprimoramento do procedimento avaliativo, para que sua realização ocorra com o mínimo de entraves possíveis, e contribuir para o desenvolvimento profissional dos professores.

Palavras-chave: Administração Pública. Avaliação do desempenho docente. Carreira docente.

ABSTRACT

This dissertation was developed in the Professional Master in Public Education Management and Evaluation (PPGP) at the Federal University of Juiz de Fora. The management case discusses the performance evaluation of teachers of the Municipal Department of Education of São Luís for career advancement purposes, and had the general objective of analyzing the aspects that should be reviewed in the procedure currently adopted. The specific objectives defined in the research were: to describe the procedure of professional performance evaluation of teachers of the Municipal Education Network of São Luís; to analyze the challenges experienced during the evaluation procedure and propose a process of performance evaluation appropriate to the needs of Semed and favorable to the improvement of the evaluated. In the initial data survey, problems in the process were evidenced, such as: not being continuous; the weakness of the evaluation instrument, which does not contemplate the diversity of the publics reached; the evaluation being done unilaterally by managers, without the participation of the evaluated; and the lack of feedback from the evaluation. Based on the literature review, it was sought the main contributions of authors who study performance evaluation, such as those made by Fernandes (2008); Zatti and Minhoto (2019); Avila and Stecca (2015); Dalmau and Benetti (2009); Odellius (2010) and Paradela and Costa (2019). To achieve the proposed objective it was used as methodology the research with qualitative approach, having as method, the case study. As a data collection technique it was used documentary research, questionnaires application, conversations and interviews with teachers and managers of Semed. The results of the research pointed to the difficulties experienced in the evaluation procedure that were verified in the evidence, in addition to the need for Semed to implement a computerized system of performance evaluation. Based on the main findings, it was possible to propose actions aimed at minimizing the difficulties found, among them: the need for readjustment of the evaluation instrument; the importance of conducting self-evaluation of the teacher and the establishment of a sectoral committee for its realization, and the provision of evaluation feedback to teachers. In this sense, the Educational Action Plan presented in chapter 4, aimed to propose feasible actions that favor the improvement of the evaluation procedure, so that its realization occurs with the least possible obstacles, and contribute to the professional development of teachers.

Keywords: Public Administration. Evaluation of teaching performance. Teaching career.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Demanda educacional atendida pela Secretaria Municipal de Educação de São Luís	24
Tabela 2 -	Quantitativo de servidores por cargo da Semed	25
Tabela 3 -	Resultados da avaliação de desempenho profissional da Semed	43
Tabela 4 -	Demonstrativo da progressão funcional dos professores da Semed nos anos de 2011 a 2020	47
Tabela 5 -	Demonstrativo final de participação nos questionários aplicados	80
Tabela 6 -	Total de professores respondentes quanto aos possíveis benefícios da adoção do procedimento de avaliação para concessão da progressão funcional	86
Tabela 7 -	Concordância geral dos professores quanto às assertivas indicadas	87
Tabela 8 -	Resposta dos gestores quanto aos possíveis benefícios da adoção do procedimento de avaliação para concessão da progressão funcional	91
Tabela 9 -	Concordância geral dos gestores quanto as assertivas indicadas	92
Tabela 10 -	Respostas dos professores quanto ao procedimento de avaliação para concessão da progressão funcional	97
Tabela 11 -	Concordância geral dos professores quanto as assertivas indicadas.....	98

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 -	Eixos institucionais da política educacional Educar Mais: juntos no direito de aprender	27
Quadro 2 -	Indicadores do instrumento de avaliação profissional dos professores	36
Quadro 3 -	Técnicas de avaliação de desempenho	59
Quadro 4 -	Algumas distorções que tornarão os resultados alcançados na avaliação menos fiéis à realidade	61
Quadro 5 -	Síntese dos principais problemas encontrados na literatura quanto a avaliação de desempenho	62
Quadro 6 -	Resultados positivos associados a avaliação de desempenho	65
Quadro 7 -	Ações de incentivo à participação na pesquisa	79
Quadro 8 -	Caracterização dos participantes	82
Gráfico 1 -	Função que ocupa na Semed no cargo de professor	83
Gráfico 2 -	Formação acadêmica dos professores respondentes do questionário	83
Gráfico 3 -	Formação acadêmica dos gestores respondentes do questionário	84
Gráfico 4 -	Concordância geral dos professores quanto aos possíveis benefícios da adoção do procedimento avaliativo	88
Gráfico 5 -	Concordância geral dos gestores quanto aos possíveis benefícios da adoção do procedimento de avaliação	93
Gráfico 6 -	Concordância geral dos professores quanto as assertivas indicadas	98
Gráfico 7 -	Percepção dos professores respondentes quanto ao oferecimento de <i>feedback</i> da avaliação	108
Quadro 9 -	Contribuições do oferecimento do <i>feedback</i>	112
Quadro 10 -	O que deve ser melhorado ou modificado no procedimento avaliativo	114
Quadro 11 -	Síntese da análise dos elementos do caso de gestão, conclusões e propostas .	116
Quadro 12 -	Ações propositivas por categoria de análise	119
Quadro 13 -	Diretrizes da ferramenta 5W2H	121
Quadro 14 -	Descrição da ação 1: readequação do instrumento avaliativo	122
Quadro 15 -	Cronograma de execução das etapas da ação 1	123

Quadro 16 - Indicadores do instrumento avaliativo proposto e seus respectivos descritores	124
Quadro 17 - Descrição da ação 2: adoção da autoavaliação do professor	126
Quadro 18 - Cronograma das etapas de execução da ação 2	127
Quadro 19 - Descrição da ação 3: instituição da comissão setorial de avaliação	128
Quadro 20 - Etapas para instituição da comissão setorial de avaliação	129
Quadro 21 - Descrição da ação 4: oferecimento do <i>feedback</i> da avaliação	131
Quadro 22 - Descrição da ação 5: proposta de alteração do Decreto regulamentar	133
Quadro 23 - Cronograma de execução das etapas da ação 5	133
Quadro 24 - Descrição da ação 6: formação continuada aos gestores	135
Quadro 25 - Cronograma de execução das etapas da ação 6	136

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
Coapem	Comissão de Aplicação do Estatuto do Magistério
CRH	Coordenação de Recursos Humanos
EJA	Educação de Jovens e Adultos
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PCCV	Plano de Cargos, Carreira e Vencimentos
PME	Plano Municipal de Educação
PPGP	Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública
Semed	Secretaria Municipal de Educação
SIMAE	Sistema Municipal de Avaliação da Educação
SisLame	Sistema de Administração e Controle Escolar
UEB	Unidade de Educação Básica
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO LUÍS-MA.....	20
2.1	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: CONTEXTUALIZANDO O PROBLEMA DE PESQUISA.....	20
2.2	A SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO LUÍS: CARACTERIZAÇÃO.....	23
2.3	A COMISSÃO DE APLICAÇÃO DO ESTATUTO DO MAGISTÉRIO – (COAPEM)	30
2.4	A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL PARA FINS DE PROGRESSÃO NA CARREIRA	32
2.4.1	A carreira dos professores da Semed de São Luís.....	32
2.4.2	A base legal da avaliação de Desempenho de professores no Município de São Luís	34
2.4.3	O procedimento de avaliação de desempenho profissional dos professores da Semed de São Luís.....	37
2.4.4	Desafios vivenciados durante o procedimento de avaliação de desempenho profissional dos professores para fins de progressão na carreira.	42
3	PRINCIPIOS, MODELOS E FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	49
3.1	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	49
3.1.1	A avaliação de desempenho no contexto da gestão de pessoas.....	50
3.1.2	Avaliação de desempenho por competências.....	55
3.1.3	Métodos de Avaliação de desempenho.....	58
3.1.4	Principais problemas que podem se manifestar	60
3.2	AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOCENTE: CONCEITOS, PROPÓSITOS E OBJETIVOS	66
3.2.1	A avaliação de desempenho docente com fins de progressão na carreira	71

3.3	ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	73
3.3.1	Procedimentos de coleta de dados.....	77
3.3.2	Perfil dos participantes da pesquisa.....	82
3.4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	85
3.4.1	Contribuições da avaliação de desempenho	86
3.4.2	O procedimento e o instrumento de avaliação.....	97
3.4.3	O <i>feedback</i> da avaliação.....	108
3.4.4	Apontamentos para o Plano de Ação Educacional.....	113
4	PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: PROPOSTAS DE ALTERAÇÃO DO PROCEDIMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS PROFESSORES DA SEMED PARA FINS DE PROGRESSÃO NA CARREIRA	119
4.1	READEQUAÇÃO DO INSTRUMENTO AVALIATIVO.....	121
4.2	ADOÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO DO PROFESSOR	125
4.3	CONSTITUIÇÃO DA COMISSÃO SETORIAL DE AVALIAÇÃO.....	128
4.4	OFERECIMENTO DO <i>FEEDBACK</i> DA AVALIAÇÃO AO PROFESSOR.....	131
4.5	ALTERAÇÕES NO DECRETO QUE REGULAMENTA A CONCESSÃO DA PROGRESSÃO DOS PROFESSORES	132
4.6	FORMAÇÃO CONTINUADA AOS GESTORES SOBRE O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.	135
4.7	MONITORAMENTO DAS AÇÕES DE INTERVENÇÃO	137
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	139
	REFERÊNCIAS	143
	APÊNDICE A – Entrevista preliminar realizada com professores e gestores da Rede Municipal de Educação de São Luís.....	147
	APÊNDICE B - Questionário aplicado aos professores	148
	APÊNDICE C – Roteiro da entrevista aplicada aos professores a fim de consolidar o que foi revelado nos questionários	151
	APÊNDICE D - Questionário aplicado aos gestores	152

APÊNDICE E – Roteiro da entrevista aplicada aos gestores a fim de consolidar o que foi revelado nos questionários	155
APÊNDICE F - Proposta de instrumento de avaliação de desempenho para o cargo de professor de docência.....	156
APÊNDICE G - Proposta de instrumento de avaliação de desempenho para o cargo de professor de suporte pedagógico	159
ANEXO A – Instrumento da avaliação de desempenho profissional	161
ANEXO B – Portaria nº 189 de 06 de julho de 2018	164
ANEXO C – Decreto municipal nº 36.043 de 05 de dezembro de 2008	168
ANEXO D – Portaria nº 390 de 27 de dezembro de 2017	174
ANEXO E- Descrição das atividades de professor na função de docente (anexo I da lei nº 4.931 de 07.04.2008).....	175
ANEXO F - Descrição das atividades do professor na função de suporte pedagógico (anexo I da lei nº 4.931 de 07.04.2008)	177

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário no qual a Administração Pública precisa buscar eficiência e qualidade nos serviços ofertados, um processo de avaliação se torna necessário quando este contribui para a melhoria do desempenho dos servidores. Avaliar possibilita detectar problemas e buscar soluções para que seja alcançado o interesse público que exige cada vez mais serviços de qualidade.

Para Abrucio (2014), a avaliação de desempenho foi introduzida no setor público com a finalidade de alinhar o desempenho com a aptidão que o servidor demonstra com as metas organizacionais e ainda como uma ferramenta que se espera ser capaz de melhorar o desenvolvimento das pessoas e da organização em que atuam.

No atual contexto de globalização e aumento da competitividade entre as organizações, a Administração Pública, para alcançar as metas em que se propõe a cumprir, tem a gestão de pessoas como um diferencial indispensável ao alcance dos seus objetivos. Além de preocupar-se com o alcance das metas institucionais, a gestão de pessoas procura a melhor forma de concretizá-los com o alcance do desempenho esperado.

Schikmann (2010), destaca que o alcance desses objetivos deve abranger, o estabelecimento de uma política de gestão de pessoas que contemple, dentre outros, o desenvolvimento profissional e pessoal que possibilite o aprimoramento contínuo do quadro de pessoal, a estruturação de uma avaliação de desempenho que possibilite, além da vinculação à progressão na carreira, a identificação das necessidades de capacitação do servidor, a estrutura da carreira e a remuneração.

Para a autora, a política de gestão de pessoas, a fim de atingir os objetivos, parte dos principais mecanismos e instrumentos de gestão, onde um deles é a avaliação de desempenho por competências na qual analisa o desempenho dos funcionários, verificando sua efetividade e possibilitando o oferecimento de meios para a definição de formação continuada.

A autora defende que a avaliação de desempenho seja um sistema formal de gestão de pessoas que provê a avaliação da qualidade do desempenho individual e/ou institucional em uma organização. Destaca ainda que a avaliação de desempenho institucional pode ser um elemento de complementaridade da avaliação individual, fortalecendo o trabalho em equipe e facilitando o alcance das metas definidas.

Na Administração Pública, a avaliação de desempenho surge com a perspectiva de ser um instrumento capaz de conceder, dentre outros benefícios, a progressão na carreira dos servidores e apontar caminhos para seu aperfeiçoamento profissional. Nesse sentido, a

avaliação valoriza aqueles que efetivamente cumprem com eficiência suas atribuições profissionais, devolvendo à instituição bons níveis de desempenho, como é o caso dos professores da Secretaria Municipal de Educação de São Luís (Semed), cuja progressão na carreira só ocorre por bom desempenho.

No campo educacional, a avaliação tem sido utilizada para obter resultados que permitam identificar fragilidades quanto ao desempenho das unidades escolares, ou também para buscar experiências exitosas de gestão, quando uma determinada escola se sobressai em relação às demais. Os resultados das avaliações vêm sendo utilizados como meio de responsabilização ou de promoção de seus agentes, incluindo tanto gestores quanto professores. O baixo desempenho dos estudantes nas avaliações traz aos gestores e professores cobranças, por parte da rede de ensino, para que busquem alternativas pedagógicas que melhorem o desempenho dos alunos, enquanto àquelas que apresentam bons resultados são premiadas com bonificações, a exemplo, atualmente, dos Estados do Piauí e Pernambuco (ZATTI; MINHOTO, 2019).

No âmbito do Município de São Luís – MA, a avaliação de desempenho de professores tem sido utilizada como instrumento de valorização profissional como mérito de progressão na carreira, mas também como meio de buscar melhorias de práticas pedagógicas que se traduzam na qualidade do ensino pelos professores num processo contínuo de reflexão docente e aperfeiçoamento profissional. Com esse propósito, a Semed/São Luís utiliza os resultados da avaliação de desempenho para conceder a progressão funcional dos professores e consequentemente melhorias salariais.

A avaliação de desempenho dos professores da Semed/São Luís foi instituída no ano de 2008, com a implementação da Lei nº 4.931/2008, que dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimento dos Profissionais do Magistério da Prefeitura de São Luís – PCCV do Magistério- com o objetivo de valorizar o processo de concessão da progressão funcional e contribuir para a formação e o desenvolvimento profissional dos professores, esperando-se melhores resultados na qualidade do ensino aprendizagem. Ao progredir o professor obtém um acréscimo de 6% (seis por cento) no seu vencimento, constituindo-se dessa forma, como um processo meritocrático de ascensão na carreira, pois somente aqueles que apresentem resultados satisfatórios para aprovação poderão obtê-la.

Portanto, a partir do ano de 2008, ser submetido à avaliação de desempenho, com sua aprovação, passou a ser condição necessária para a progressão funcional numa perspectiva de contribuir na valorização profissional. Em contrapartida, espera-se que o professor melhore o desempenho de suas funções proporcionando ao educando a formação necessária ao

desenvolvimento de suas potencialidades como elemento de autorrealização e preparo para o exercício da cidadania. (SÃO LUIS, 2007).

O exposto nos parágrafos anteriores mostra uma breve apresentação da temática da pesquisa desenvolvida pelo autor, que possui uma relação próxima com o contexto de sua atuação profissional. O autor deste trabalho possui formação em Licenciatura Plena em Ciências, com habilitação em Matemática e Especialização em Tecnologias da Informação e Comunicação para Educadores. Ingressou no quadro do magistério da Secretaria Municipal de Educação de São Luís em 2002 como professor de Matemática.

A partir do ano de 2014, foi convidado para atuar na sede administrativa da Secretaria de Educação desenvolvendo atividades ligadas diretamente ao Estatuto do Magistério e ao Plano de Cargos, Carreiras e Vencimento dos professores- PCCV. Dentre as várias atribuições da função, como será visto mais adiante, uma delas está ligada diretamente com a concessão da progressão funcional dos professores.

Ao iniciar as atividades como presidente da Comissão de Aplicação do Estatuto do Magistério (Coapem), setor da Semed, foi possível conhecer a dinâmica da avaliação de desempenho e sua importância. O procedimento avaliativo é importante, não apenas na concessão da progressão funcional, mas como um instrumento de valorização do professor, e que quando bem utilizado pode favorecer o constante aperfeiçoamento da carreira dos profissionais do magistério. Dessa forma, o professor tem a oportunidade de se desenvolver quando a avaliação revela os pontos fortes e fracos da sua atuação profissional e, assim, pode conduzi-lo a mudanças e aprimoramentos no fazer pedagógico.

A partir desse marco da sua atuação profissional, o pesquisador percebeu que a dinâmica do procedimento de avaliação de desempenho para fins de progressão na carreira dos professores apresentava desafios que eram vivenciados durante a sua realização e que poderiam estar interferindo nos resultados alcançados por estes profissionais. Dentre os desafios vivenciados, que serão oportunamente expostos, destacam-se: o processo de avaliação não contínuo; a fragilidade do instrumento de avaliação; o fato de haver um único instrumento avaliativo para todos os profissionais envolvidos; a avaliação unilateral pelo chefe imediato e a falta de *feedback* dos resultados alcançados.

Reconhecendo a avaliação como um processo importante na valorização profissional, sua condução deve se dar com o mínimo de entraves a fim de que possa refletir a qualidade das competências do avaliado. Sendo assim, superar os desafios que possam surgir durante sua realização é condição essencial para que ela se traduza num processo participativo e que possibilite o desenvolvimento do professor.

A partir dessas constatações, nasceu a motivação da pesquisa, que se deu em função da atuação profissional do pesquisador como professor e exercendo a função de presidente da Comissão de Aplicação do Estatuto do Magistério (Coapem), que é responsável pela condução do processo de avaliação de desempenho dos professores para fins de progressão na carreira. Espera-se que o trabalho proposto contribua para o aprimoramento do procedimento avaliativo atual e a superação dos desafios vivenciados durante sua realização. O problema que se pretende investigar justifica-se em razão de que a progressão na carreira dos professores da Rede Municipal de Educação de São Luís constitui-se como uma das atribuições da Coapem e como condição para sua efetivação é necessário que o professor seja aprovado na avaliação de desempenho profissional.

Nesse sentido, a pesquisa se desenvolveu procurando responder à seguinte questão: que aspectos devem ser revistos na avaliação de desempenho profissional dos professores da Rede Municipal de Educação de São Luís para fins de progressão funcional, visando o aprimoramento do procedimento?

O objetivo geral da pesquisa foi identificar os aspectos que devem ser revistos no procedimento de avaliação de desempenho profissional dos professores da Rede Municipal de Educação de São Luís. Os objetivos específicos foram: 1- Descrever o processo de avaliação de desempenho profissional dos professores da Rede Municipal de Educação de São Luís; 2- Analisar os desafios vivenciados durante a realização do procedimento avaliativo dos professores da Rede Municipal de São Luís; 3- Propor um processo de avaliação de desempenho dos professores adequado às necessidades da Semed e favorável ao aprimoramento dos avaliados.

O segundo capítulo se inicia com uma abordagem geral da avaliação de desempenho, destacando seus propósitos e sua importância, a fim de uma melhor contextualização da temática da pesquisa. Apresenta um breve panorama do marco legal do uso dessa ferramenta na Administração Pública, para posteriormente contextualizar a sua implementação na Rede Municipal de Ensino de São Luís. O capítulo destaca a estrutura organizacional da Semed e da Coapem por ser este o setor responsável pelo gerenciamento do procedimento avaliativo dos professores, fazendo uma abordagem de como ocorre a avaliação, e por fim serão detalhados os desafios vivenciados durante sua realização dando enfoque à descrição das evidências do caso de gestão.

O terceiro capítulo está dividido em três seções que contemplam, respectivamente, o referencial teórico da avaliação de desempenho, os aspectos metodológicos da pesquisa e apresentação e análise dos resultados encontrados. O referencial teórico aborda a avaliação de

desempenho na administração pública, destacando o conceito da gestão de pessoas e o emprego da avaliação por competências, é abordado também os métodos empregados na avaliação de desempenho e os problemas que podem se manifestar durante sua condução e finaliza com uma abordagem voltada para a avaliação de docentes e seu emprego para concessão de progressões. As competências profissionais e os problemas que podem se manifestar durante a realização da avaliação foram aspectos abordados na pesquisa e contribuíram para as propostas de intervenção do Plano de Ação Educacional descrito no capítulo 4.

Em relação à metodologia, foi utilizada a pesquisa de natureza descritiva com abordagem qualitativa, tendo como método o estudo de caso de gestão. As técnicas utilizadas para a coleta de dados foram: a pesquisa documental, aplicação de questionários, a realização de conversas com os professores e gestores e entrevistas.

O quarto capítulo apresenta o Plano de Ação Educacional (PAE), com propostas de ações que visam superar os problemas detectados. São propostas ações com base nas categorias de análise dos dados: contribuições da avaliação de desempenho, o procedimento e o instrumento de avaliação e o oferecimento do *feedback*. A primeira ação tem como objetivo apresentar uma proposta de alteração do instrumento avaliativo para atender à necessidade dos avaliados, as alterações se deram nos indicadores e descritores e nos critérios de avaliação na qual se propôs adotar conceitos. A segunda propõe a adoção da autoavaliação do professor, adotando-se o mesmo instrumento da comissão avaliadora, a proposta da autoavaliação é para servir como subsídio para que a comissão realize a avaliação do professor levando em consideração suas próprias impressões.

A terceira ação contempla a instituição de uma comissão setorial para avaliar o professor, com critérios de escolha de seus membros definidos, sendo constituída pelo gestor como presidente e objetivando principalmente dá maior transparência ao processo avaliativo. A quarta ação visa o oferecimento do *feedback* da avaliação ao final de cada etapa do processo, já a sexta ação propôs alterações no Decreto regulamentar de concessão da progressão dos professores afim de incluir as etapas das ações propostas e a última ação será a capacitação com os gestores, que servirão de multiplicadores, acerca das alterações implementadas no procedimento avaliativo para que possam se apropriar da sua condução. Ressalta-se que a implantação de todas as etapas será monitorada pelo pesquisador e logo após o capítulo 4 são apresentadas as considerações finais da pesquisa.

2 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO LUÍS-MA

A avaliação de desempenho constitui um importante instrumento na gestão de pessoas e dos resultados almejados pela instituição. Na área educacional, ela surgiu com a previsão legal da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394 de 20.12.1996 que traz em seu art.67, inciso IV, que dentre outros dispositivos voltados para a valorização dos profissionais da educação nos termos dos estatutos e planos de carreira para o magistério público, a “progressão funcional baseada na titulação ou habilitação e na avaliação do desempenho” (BRASIL, 1996).

O objetivo deste capítulo é descrever o caso de gestão que envolve os desafios que são vivenciados na realização da avaliação de desempenho profissional dos professores da Semed/São Luís para fins de progressão na carreira.

A primeira seção traz considerações acerca da avaliação de desempenho, apresentando algumas conceituações e contextualizando-o com o problema da pesquisa. A segunda apresenta a caracterização da Semed/São Luís, apresentando a tabela da clientela educacional que é atendida, a composição de servidores e ainda os dois principais programas de modernização da gestão que foram implantados. A terceira caracteriza a Coapem dentro do contexto profissional em que o autor está inserido, mostrando sua estrutura organizacional, composição, atividades que são desenvolvidas e as atribuições de seus membros e por fim, a quarta seção aborda o procedimento adotado na avaliação de desempenho para fins de progressão na carreira dos professores.

Essa caracterização é importante para que se possa compreender como ocorre o procedimento de avaliação dos professores da Rede Municipal de São Luís para fins de progressão na carreira conforme a legislação vigente, assunto que será abordado na última seção deste capítulo.

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: CONTEXTUALIZANDO O PROBLEMA DE PESQUISA

A avaliação de desempenho representa uma importante ferramenta de gerenciamento dos resultados apresentados em nível individual ou institucional de uma organização. Em uma sociedade em que a busca pela eficiência da gestão pública torna-se cada vez mais exigente, a cobrança dos gestores pela excelência de resultados torna-se também cada vez mais acirrada

em relação a seus colaboradores. Para Souza (2002), a busca pela excelência de resultados, gera um desempenho competitivo e que por sua vez produz resultados capazes de mobilizar competências que agregam um determinado valor.

Mobilizar competências conduz ao entendimento de que, para desenvolver com presteza as atribuições do cargo que o profissional exerce, ele precisa atender algumas exigências que lhe são cobradas pelo gestor. Essas exigências são o resultado de um bom desempenho que o servidor precisa demonstrar na sua atividade profissional.

De um modo contínuo, os profissionais precisam aprimorar suas competências em decorrência de inovações na gestão. Desenvolver competências é de extrema importância, conforme defendido por Fernandes (2008), para que o profissional possa executar as atividades que lhe são cobradas no cotidiano de trabalho. Dessa forma, Odelius (2010), aponta que as competências precisam se desenvolver através de processos de aprendizagens para o bom desempenho de suas funções e assim atender às demandas dos cidadãos e da sociedade.

Para Schikmann (2010), a avaliação de desempenho é um sistema formal de gerenciamento que prevê a avaliação da qualidade do desempenho individual e/ou institucional em uma organização. A autora enfatiza que, quando bem utilizada, trata-se de uma das ferramentas mais poderosas de uma organização, pois visa o desenvolvimento profissional e das competências individuais que possibilitam o alcance de metas. Nesse aspecto, pode-se conceber a política avaliativa como uma ferramenta importante voltada para a cultura de resultados.

Dos conceitos apresentados, Souza (2002), destaca como tendência contemporânea de avaliação aquela em que se adota posturas organizacionais e gerenciais que enfatizam tanto a busca da excelência de resultados quanto o bem-estar das pessoas na obtenção de patamares crescentes de desempenho competitivo. A autora enfatiza que, a busca desenfreada por qualidade nos resultados e as prioridades organizacionais prevalecendo sobre as individuais gera conflitos dentro da organização. Os conflitos surgem quando um deixa de ser companheiro do outro e passa a ser um mero competidor na busca do melhor desempenho. Nesse sentido, a autora sustenta que, apesar da individualização favorecer a criatividade no trabalho, ela pode transformar a empresa numa arena de competição.

No campo da educação, a avaliação ganhou maior impulso a partir da LDBEN/96 que estabelece em seu artigo 67, inciso IV que:

Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público:

(...)

IV – Progressão funcional baseada na titulação ou habilitação, e na avaliação do desempenho;

(...)

(Art.67, IV da Lei nº 9.394/1996)

A partir desse marco legal, Estados e Municípios, a exemplo de São Luís – MA, implementaram os planos de carreira dos professores prevendo a avaliação de desempenho como condição para a progressão na carreira. Anteriormente, segundo Sousa (2008), as formas mais comuns para progressão eram titulação e o tempo de serviço, embora a avaliação de desempenho já existisse isoladamente nas escolas, seus resultados não interferiam na carreira.

Logo, percebe-se que a avaliação de desempenho, embora de forma não estruturada como agora, já existia nas escolas, mas sem a finalidade de conceder promoção ou progressão a seus professores, e somente a partir do marco legal da LDBEN/96 é que a avaliação do desempenho docente vem notadamente ganhando força no conjunto de discussões e iniciativas de avaliação direcionadas a esses profissionais com o objetivo de progredi-los na carreira (SOUSA, 2008).

Como será destacado mais adiante, muitos têm sido os propósitos da avaliação de desempenho. Nesta pesquisa, destaca-se sua utilização como meio de progressão na carreira de professores, e sua utilização com esse propósito segue critérios definidos em legislação e que se aplicam a todos os professores indistintamente.

Nesse contexto, Barbosa (2014), defende que a ascensão profissional nas instituições deve ser pautada no desempenho alcançado na realização das atribuições do cargo. Bergamini (1998) afirma, na mesma direção, que o resultado apresentado pelo profissional é que vai identificar necessidades de desenvolvimento e correção de problemas bem como pode fornecer dados para colaborar na concessão de promoções e adequações salariais.

De acordo com as autoras citadas, a avaliação de desempenho, ao ser utilizada como ferramenta para conceder promoções ou adequações salariais, baseia-se no bom desempenho de seus profissionais quanto à realização de suas atribuições. Deste modo, é indispensável que ela seja realizada de forma justa, ou seja, reconheça e valorize as competências do avaliado. Para que a avaliação cumpra esse objetivo, é necessário que sua realização possa acontecer de acordo com um planejamento e que os resultados possam ser condizentes com a realidade do desempenho do profissional.

2.2 A SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO LUÍS: CARACTERIZAÇÃO

A Secretaria Municipal de Educação constitui, nos termos da Lei nº 3.380 de 15 de fevereiro de 1995, o órgão central do Sistema Municipal de Educação e tem por finalidade a formulação da política educacional do Município, referente à expansão, difusão e oferta da educação nos diversos níveis e modalidades da educação básica, competindo-lhe coordenar, controlar, supervisionar e executar as atividades pertinentes a esta área (SÃO LUIS, 1995).

A Semed/São Luís tem a missão de promover a valorização dos professores e, por consequência, a melhoria do desempenho e da qualidade dos serviços prestados à população com uma educação que vise ao pleno desenvolvimento da pessoa e seu preparo para o exercício da cidadania (SÃO LUIS, 2007). Neste contexto, ela tem a responsabilidade de oferecer uma educação de qualidade social, comprometida com a aprendizagem significativa e integral das crianças, jovens e adultos e idosos, no âmbito da educação básica escolar, visando garantir direitos ao conjunto orgânico e progressivo de suas aprendizagens.

Neste sentido, é primordial a oferta de uma educação que torne a escola um ambiente educativo por excelência, que faça uso adequado de todos os espaços educativos, materiais, pedagógicos e os equipamentos disponíveis. O alcance desse padrão favorece a otimização dos gastos, garante o ensino e a aprendizagem do estudante, sua interação com a comunidade dentro e fora da escola, bem como favorecer sua inserção no mundo do trabalho e o pleno exercício da cidadania.

Nesta perspectiva, a Semed/São Luís, de acordo com o Plano Municipal de Educação e o documento da Política Municipal de Educação, busca a garantia da formação do estudante mediante o desenvolvimento de sua capacidade de aprender, com vistas à aquisição de conhecimentos e habilidades, à formação de atitudes e valores de fortalecimento dos vínculos familiares, dos laços de solidariedade humana e de tolerância recíprocas em que se assenta a vida social (SÃO LUIS, 2015, 2017).

Quanto à sua estrutura organizacional, a Secretaria é atualmente (setembro de 2021) composta pelo Gabinete do Secretário de Educação, a Secretaria Adjunta de Ensino, pelas Superintendências ligadas ao ensino da Educação Infantil, do Ensino Fundamental, da Educação de Jovens e Adultos e da Educação Especial, compõe ainda a estrutura administrativa da Secretaria, as Coordenações de Recursos Humanos, Inspeção Escolar, Informática, suas assessorias jurídicas e técnico-pedagógica e a Coapem.

Para que se possa ter uma visão mais abrangente da estrutura da Secretaria de Educação, apresenta-se na tabela 1 a demanda educacional atendida pelo órgão no âmbito do Município de São Luís.

Tabela 1 - Demanda educacional atendida pela Secretaria Municipal de Educação de São Luís

QUANTITATIVO DE ESTUDANTES			
		TOTAL	TOTAL GERAL
Educação Infantil	Creche	3.839	13.223
	Pré escola	9.384	
Ensino fundamental regular	Anos iniciais	38595	64.747
	Anos finais	26.152	
EJA		3.416	3.416
Educação especial		2.270	2270
Total geral			83.656

Fonte: Elaborado pelo autor (2021), com base em dados da Coordenação de Informação e Estatística Educacional/SisLAME.

Observa-se que a Semed/São Luís oferece a educação básica nos níveis infantil, que compreende creches e pré-escolas, o ensino fundamental desde os anos iniciais até o 9º ano constituindo o maior quantitativo de estudantes da Rede Municipal de ensino. Oferece ainda a Educação de Jovens e Adultos-EJA e, a educação especial, sendo essa a etapa com o menor quantitativo de alunos.

A tabela 2 apresenta o quantitativo de servidores por cargos que compõem a Rede de ensino Municipal.

Tabela 2 - Quantitativo de servidores por cargo da Semed/São Luís

Quadro funcional			
Servidores da Rede	Quantidade	Total	
Magistério	Professor nível superior	4.697	5774
	Professor nível médio	168	
	Professor suporte pedagógico	454	
	Professor contratado	455	
Demais categorias	Agente administrativo	327	2117
	Secretario escolar	53	
	Técnico municipal de nível superior	52	
	Técnico municipal de nível médio	197	
	Cuidador escolar	128	
	Monitor de transporte escolar	60	
	Motorista	10	
	Vigia	171	
	Comissionado	534	
	Serviço prestado	504	
	Auxiliar de serviços gerais	81	
Total geral		7.892	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021), com base em dados da Coordenação de Recursos Humanos/Semed.

A tabela 2 apresenta o quantitativo de servidores da Semed/São Luís. O magistério representa, como se vê, o maior grupo de profissionais, sendo que o de professor de docência é o de maior expressão em relação aos professores que desempenham as atividades de suporte pedagógico. Vê-se que do total de professores, a rede ainda possui um pequeno quantitativo de docentes com formação em nível médio que atuam na educação infantil ou no ensino fundamental do 1º ao 5º ano. A tabela mostra ainda que, apesar de ter havido concurso público no ano de 2016 e a Semed/São Luís ter convocado e efetivado, até o ano de 2020, um grande quantitativo de professores, a rede ainda possui um total de 455 docentes na condição de contrato temporário.

A manutenção de professores contratados na rede de ensino de São Luís tem sido alvo de críticas. Estes profissionais trabalham em regime diferenciado dos docentes efetivos tanto no que diz respeito à jornada de trabalho quanto ao salário percebido, além de direitos garantidos em lei que não os amparam. Esse regime diferenciado, de acordo com a visão dos

próprios professores que foram ouvidos no ambiente de trabalho, causa insatisfação e falta de motivação para continuar a desempenhar suas funções, razões estas, segundo a CRH, que já levou professores a solicitar a rescisão de contrato. Desse contexto, a rede de ensino sofre com a falta constante de professores, o que causa defasagem na carga horária dos estudantes e consequentemente no conteúdo do currículo.

Do total de professores da Rede, 4.865 desempenham as atividades de docência e 454 as atividades relacionadas ao suporte pedagógico sendo que destes 53 estão na sede administrativa da Semed. Dentre os professores de docência, 384 estão desempenhando outras atividades diversas das funções do cargo na sede da Secretaria de Educação e outros 48 em termo de colaboração mútua com outros órgãos da Administração Pública.

Conhecer a estrutura organizacional e funcional da Semed, é fundamental para se apropriar das políticas educacionais que são adotadas pela rede de ensino, dentre elas, se dará destaque nos parágrafos seguintes a “Educar Mais: juntos no direito de aprender, por se constituir a base da política educacional da Secretaria.

Na Semed/São Luís, uma das políticas educacionais de grande relevância é a “Educar Mais: Juntos no Direito de Aprender”, criada no ano de 2017, tendo como foco permanente a aprendizagem das crianças, jovens, adultos e idosos do município. Essa política foi implantada na rede com a finalidade de implementar uma gestão democrática nas escolas bem como sua reestruturação curricular; a formação contínua na perspectiva da valorização dos professores, coordenadores pedagógicos, gestores e demais profissionais da educação. Objetiva ainda garantir os princípios de convivência fundados no respeito, na diversidade, na valorização dos princípios éticos universais e nos direitos e interesses da coletividade, considerando a individualidade de todos os sujeitos envolvidos (SÃO LUÍS, 2017).

A política “Educar Mais: juntos no direito de aprender” está organizada por eixos institucionais de atuação, detalhada no quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Eixos institucionais da política educacional “Educar Mais: juntos no direito de aprender”

Eixos institucionais	Concepção
Currículo	A análise da realidade educacional ocorre por meio da contextualização histórica, política, econômica, social e cultural do município de São Luís, que é de grande importância para a compreensão da realidade da educação pública municipal e sua projeção para o futuro
Avaliação	Visa o fortalecimento da gestão pedagógica da escola e o planejamento de execução das intervenções necessárias.
Acompanhamento Pedagógico	É uma ação de orientação de ensino que tem como objetivo detectar, intervir e monitorar para maximizar o aproveitamento e desempenho do estudante na escola, despertando-o ao prazer de aprender.
Formação	É fundamental promover a formação contínua da equipe escolar, oportunizando um processo formativo, para o aprofundamento dos aspectos teórico-práticos do conhecimento, visando à melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem dos estudantes.
Gestão	O sistema de gestão possibilita o gerenciamento da matrícula, frequência, diário de classe, boletim, quadro de profissionais e trabalhadores da educação, acompanhamento e avaliação pedagógica, contemplando também a realização anual do censo escolar.
Relação Escola e Comunidade	A Semed preza pela importância da parceria entre escola e comunidade na construção e reconstrução de princípios e atitudes que levam a formação integral do estudante e para isso tem fortalecido a participação da família no ambiente escolar.
Infraestrutura	A Semed vem investindo na estrutura física das escolas a fim de proporcionar um ambiente escolar prazeroso tanto para alunos como aos profissionais que lá atuam.
Tecnológico	Pensar em uma escola conectada, reflexiva e comprometida com o processo de ensinar e aprender é uma das metas a serem alcançadas com a política “Educar Mais: Juntos no Direito de Aprender”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021), com base no documento da política municipal de educação do município de São Luís (SÃO LUIS, 2017).

Os eixos estruturantes que integram a política “Educar Mais: Juntos no Direito de Aprender” objetivam a construção de uma educação comprometida com a qualidade e a equidade do ensino e da aprendizagem dos estudantes. Para a consolidação desse objetivo, a organização curricular da Rede concebe o currículo como espaço de cultura e instrumento teórico-metodológico que, além de nortear a ação educativa, está comprometido com o seu tempo. As transformações na sociedade vêm exigindo da escola novas formas de organização do ensino, e nesse contexto a Semed, busca elevar a qualidade da educação no município de São Luís, investindo em ações de reestruturação da proposta curricular de acordo com as orientações da Base Nacional Curricular Comum – BNCC (SÃO LUIS, 2017).

Dentre os eixos da política municipal citada, destaca-se o sistema de avaliação, que a partir de sua implantação no ano de 2017, foi possível um redimensionamento das ações de formação continuada para professores, coordenadores pedagógicos e gestores escolares. Ele possibilitou ainda o acompanhamento pedagógico, no qual promove o processo de organização, de desempenho e confiança no ambiente escolar, ou seja, o centro do ensino privilegia as dificuldades específicas, as lacunas a serem preenchidas, inclusive as que estão relacionadas ao conteúdo das disciplinas essenciais. O acompanhamento pedagógico é eficaz para que os estudantes esclareçam toda e qualquer dúvida sobre as aulas, e desenvolvam a autoestima sentindo-se mais incluídos no meio social. Neste contexto, o acompanhamento técnico-pedagógico vem contribuindo de forma significativa para a melhoria dos resultados de aprendizagem dos estudantes na escola garantindo, dessa forma, a efetivação do direito de aprender (SÃO LUIS, 2017).

O acompanhamento pedagógico está alinhado à formação continuada que a Semed oferece, que considera ser necessária para que os professores, coordenadores, gestores e demais profissionais que atuam nos espaços da escola repensem suas práticas, replanejando suas ações dentro e fora da sala de aula, tendo em vista uma educação produtiva e transformadora. Nesse sentido, as ações planejadas e implementadas pela Secretaria estão formatadas em um plano de trabalho centrado nas reais necessidades das escolas, atendendo às demandas específicas de cada área, reforçando e complementando a formação inicial de seus profissionais (SÃO LUIS, 2017).

Para a efetiva consolidação dessas ações, seria necessário um sistema de gestão que pudesse acompanhar toda a dinâmica do trabalho escolar. Ele já tinha previsão na meta 19 do Plano Municipal de Educação de São Luís, em sua estratégia 17, quando define a criação, até o ano de 2016, de um Sistema Integrado de Gestão Escolar da Rede Pública Municipal de Ensino. O cumprimento se concretizou com a implantação do Sistema de Administração e Controle Escolar – SISLAME, tendo como objetivo a modernização e simplificação do trabalho administrativo e contribuir para a melhoria do trabalho pedagógico (SÃO LUIS, 2017).

No aspecto tecnológico, de acordo com o Plano Municipal de Educação (PME, 2015), a Semed/São Luís compreende que a utilização das ferramentas digitais enquanto recurso pedagógico na educação escolar torna-se cada vez mais necessária, levando em conta o crescimento da informatização e a dinâmica da sociedade atual. Porém, a inserção das Tecnologias da Informação e Comunicação – TIC nas atividades escolares ainda é um desafio. Para tanto a Semed busca desenvolver ações que possibilitem a inclusão digital de professores, gestores, estudantes e comunidade escolar em geral, por meio da política “Educar Mais: Juntos

no Direito de Aprender” no Eixo de Tecnológico, propiciando aos professores e todos os membros participantes do processo educativo aptidão para realizar o manuseio prático das ferramentas digitais e sua adequada utilização no processo de ensino e aprendizagem.

O documento da política municipal de educação de São Luís, bem como o próprio PME mostram que a Semed/São Luís procura investir em ações de modernização da gestão e dos processos da Secretaria Municipal de Educação, visando contribuir para um desempenho mais eficiente e, conseqüentemente, para a melhoria da qualidade da educação pública municipal. A implantação de sistemas de gestão, avaliação e informatização, e de ações sistêmicas de acompanhamento, monitoramento e avaliação possibilitam a requalificação da gestão e a otimização da produtividade da Semed.

Dentre os programas de inovação de gestão implantados pela Semed, destacam-se o SisLAME e o SIMAE. Como já mencionado, o primeiro é um sistema de gestão e controle escolar, desenvolvido pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora - CAEd, que passa a ser utilizado pela Secretaria Municipal de Educação, buscando a modernização e simplificação do trabalho administrativo e a melhoria do trabalho pedagógico. Entre as suas principais funcionalidades estão: Cadastro, matrícula e enturmação de estudantes; lançamento de resultados de avaliação do aprendizado e dados de frequência; registro e alocação de professores e demais servidores escolares; controle de serviços especiais; emissão de boletins, históricos escolares, diários de classe e inúmeros relatórios, assim como a produção de estatísticas; migração de dados para o Sistema Educacenso; configuração da funcionalidade de recursos humanos.

Já o SIMAE, representa o Sistema Municipal de Avaliação Educacional de São Luís (SIMAE), foi instituído pela Secretaria Municipal de Educação em julho de 2017, em parceria com a Universidade Federal de Juiz de Fora- UFJF, com o intuito de coordenar as avaliações em larga escala da rede pública municipal de ensino, bem como realizar o diagnóstico e o monitoramento da oferta educacional.

A avaliação educacional em larga escala é realizada anualmente com os estudantes da Rede Pública Municipal de Ensino e busca pesquisar a qualidade da oferta, especificamente o desempenho dos estudantes do Ensino Fundamental, por meio da aplicação externa de testes padronizados de proficiência envolvendo os componentes curriculares de Língua Portuguesa e Matemática.

2.3 A COMISSÃO DE APLICAÇÃO DO ESTATUTO DO MAGISTÉRIO – (COAPEM)

A Lei nº 4.749 de 03.01.2007, que dispõe sobre o Estatuto do Magistério de São Luís em seu art. 83 determina que a composição e as atribuições da Coapem são regulamentadas por ato do Secretário Municipal de Educação.

Desde a implantação do Estatuto do Magistério em 2007, foram editadas cinco portarias de composição ou de alteração nos membros da Coapem, ficando inalterados os artigos que tratam das suas atribuições. O mandato dos membros da Coapem é de 4 (quatro) anos, podendo ser prorrogados por igual período a critério do Secretário de Educação.

Cabe ao Secretário indicar o presidente e este os demais membros que integrarão a comissão. Ressalta-se que o Secretário pode alterar a qualquer tempo os demais membros da Coapem em virtude de: a) pedido do membro; b) final de mandato; c) licença com prazo superior a 90 (noventa) dias; d) aposentadoria.

A estrutura organizacional da Coapem é implementada atualmente pela portaria nº 189 de 06.07.2018 sendo composta por um Presidente, vice-presidente e atualmente por três membros, totalizando cinco componentes com a finalidade de “assessorar o Secretário Municipal de Educação em todas as fases de implementação dos dispostos das Leis e Atos pertinentes a Carreira dos Profissionais do Magistério do Sistema de Ensino Público da Prefeitura de São Luís” (SÃO LUÍS, 2018).

A gestão da Coapem tem as seguintes atribuições : a) assessorar o Secretário Municipal de educação; b) colaborar com todos os setores da Secretaria Municipal de educação, quando se tratar de matéria pertinente ao magistério; c) acompanhar a implantação dos dispositivos das leis pertinentes à Carreira dos Profissionais do Magistério; d) solucionar dúvidas e propor medidas relativas à aplicação dos dispositivos das legislações relacionadas ao Magistério do ensino Público da Prefeitura de São Luís; e) examinar e emitir parecer sobre consulta de cunho vinculado à carreira dos profissionais do magistério; f) viabilizar o processo de avaliação de desempenho profissional e demais atividades; g) viabilizar a concessão dos benefícios previstos nas leis que dispões sobre a carreira dos profissionais do magistério (SÃO LUIS, 2018).

Além das atribuições listadas, que são inerentes a todos os membros da comissão cabe ao presidente da comissão as seguintes competências: a) responder pelas ações de competência da Coapem; b) assessorar e representar quando designado o Secretário Municipal de Educação; c) administrar em sua plenitude o funcionamento da Coapem; d) convocar para reuniões sempre que necessário os membros da Coapem; e) acompanhar a implantação dos dispositivos constantes nas Leis pertinentes ao Magistério do Sistema de Ensino Público da Prefeitura de

São Luís; f) compor subcomissões, quando necessário, para desenvolver ações de interesse da Coapem; g) zelar pela integridade das ações e bens patrimoniais à disposição da Coapem; h) orientar, acompanhar e fiscalizar o exercício das atividades dos membros da Coapem; i) conduzir ações que visem a melhoria na qualidade funcional e profissional dos membros da Coapem; j) notificar os membros da Coapem sobre suas responsabilidades e possíveis penalidades, no caso de condutas que venham de encontro aos interesses e finalidades da Administração Pública; l) iniciativa de solucionar os casos omissos que envolvam o desempenho das ações da Coapem (SÃO LUÍS, 2018).

Ao vice-presidente cabem as seguintes competências: a) assessorar o Presidente da Coapem no desempenho de suas competências; b) responder pelo Presidente durante sua ausência; c) auxiliar o Presidente na gestão da comissão. Os demais membros devem sempre exercer as seguintes atribuições: a) exercer suas funções de forma ética e profissional; b) executar com responsabilidade as atividades da Coapem; c) contribuir para que as ações da Coapem sejam executadas de acordo com as exigências do Sistema; d) exercer com responsabilidade as atribuições designadas pelo presidente e/ou vice-presidente da Coapem (SÃO LUÍS, 2018).

As atribuições da Coapem garantem a autonomia, já prevista no PME de São Luís, para a realização de ações e estratégias que possibilitem a concessão dos direitos dos professores previstos no PCCV do magistério. As ações desenvolvidas no setor, de acordo com as atribuições que lhe são inerentes, são informadas ao Secretário Municipal de Educação, por meio de relatórios quadrimestrais. Busca-se nesses relatórios, esclarecer a dinâmica de trabalho da Coapem, bem como o desempenho alcançado nos aspectos administrativo e pedagógico.

Dessa forma, as atribuições mencionadas ajudam a descrever o trabalho realizado pela Coapem que se constitui em um processo permanente de análise e reflexão acerca das ações para a melhoria dos serviços prestados por esta Secretaria. É por meio da Coapem que a concessão dos direitos estatutários dos professores, já citados anteriormente, são reivindicados junto à Prefeitura de São Luís, e nesse sentido a referida comissão funciona ainda como fiscalizadora do cumprimento desses direitos e da legislação que rege a vida funcional desses servidores. Logo é de fundamental importância que os professores tenham um setor com atribuições direcionadas para o atendimento de demandas ligadas ao magistério, onde estes podem tirar dúvidas referentes à carreira profissional.

2.4 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL PARA FINS DE PROGRESSÃO NA CARREIRA

Para uma melhor compreensão do processo de avaliação dos professores da Rede Municipal de Educação de São Luís, são abordados nesta seção os direitos da carreira docente, dando destaque à progressão funcional e às condições para sua aquisição. É tratada ainda a política que deu origem ao processo de avaliação para fins de progressão funcional, explorando os documentos legais que a regulamentaram, seus objetivos e a descrição do instrumento utilizado para sua realização.

E, por fim, descrita toda a dinâmica do procedimento avaliativo dos professores da Secretaria Municipal de Educação de São Luís, os requisitos para sua participação, condições para aprovação, o detalhamento do instrumento avaliativo e serão apresentados alguns resultados de avaliações nas quais se evidenciam os desafios que são vivenciados durante o processo avaliativo.

2.4.1 A carreira dos professores da Semed de São Luís

As Leis nº 4.749 de 03.01.2007 e nº 4.931 de 07.04.2008, que dispõem sobre o Estatuto e o PCCV do magistério de São Luís, respectivamente, são os instrumentos jurídicos que disciplinam as disposições legais que regulam o Sistema de Ensino Público do Município e a Carreira dos profissionais do magistério.

O art. 2º da Lei nº 4.749/07 define o Sistema de Ensino Público do Município de São Luís como sendo o conjunto de instituições e órgãos que, sob a orientação normativa da Administração Pública Municipal, tem a responsabilidade de realizar as atividades de educação, tendo por objetivo o atendimento em sua plenitude às etapas da Educação Básica e suas modalidades de ensino que lhe é devida, sob a coordenação da Semed.

A carreira dos profissionais do magistério do Município de São Luís é integrada pelo cargo único de professor, na qual desenvolvem as atividades de docência e de suporte pedagógico com exigência de habilitação específica para níveis, modalidades de ensino correspondente à área de atuação. Nos anexos E e F, estão listadas, respectivamente, as atividades desenvolvidas pelo professor na função de docência e de suporte pedagógico.

A carreira do magistério visa o aperfeiçoamento profissional contínuo e a valorização do professor por meio da melhoria do desempenho e da qualidade dos serviços prestados à população do Município. A valorização da carreira está vinculada a critérios de habilitação,

titulação e progressão funcional na qual está associada à avaliação de desempenho e participação em programas de formação e desenvolvimento profissional (SÃO LUÍS, 2008).

A principal forma de desenvolvimento na carreira do magistério é a progressão funcional no sentido horizontal e vertical. A progressão horizontal sendo a passagem do professor de uma referência para outra seguinte, dentro do mesmo padrão de vencimento a cada interstício mínimo de três anos e a progressão vertical sendo a elevação do nível médio para o superior mediante conclusão de Licenciatura plena.

Além das duas modalidades de progressão, os professores recebem o adicional por titulação, mediante comprovação de curso de pós-graduação em especialização (10%), mestrado (20%), doutorado (30%) ou pós-doutorado (40%) sobre o vencimento base e a gratificação de difícil acesso que é concedida àqueles professores que exercem suas atividades em escolas localizadas a uma distância acima de 8 (oito) quilômetros da sede do Município. Quanto à progressão horizontal, esta depende do tempo mínimo de três anos de efetivo exercício no cargo e de aprovação na avaliação de desempenho. Ela é regulamentada por decreto, cujos critérios serão tratados mais adiante (SÃO LUÍS, 2008).

O PCCV do Magistério disciplina a carreira dos professores quanto ao ingresso, jornada de trabalho, direitos, deveres e o desenvolvimento na carreira. É ele que vai trazer à luz da legislação todo marco regulamentar da condição para a progressão funcional. Com sua implantação em 01.04.2008, todos os professores admitidos de 2002 a 2006 foram enquadrados no Plano, passando a se submeter aos dispostos contidos na legislação. Entende-se como enquadramento a posição ocupada pelos profissionais do magistério dentro do Plano de Carreiras, de acordo com o vínculo, cargo, nível de formação, graduação, habilitação e critérios definidos na Lei. A partir de então o interstício de três anos necessários para a progressão desses professores começou a contar da data do enquadramento e não da admissão na Rede de Ensino. Para os professores admitidos após 01.04.2008 a concessão da progressão funcional ocorre obedecendo ao interstício de três anos a contar da data de ingresso na Rede de Ensino (SÃO LUÍS, 2008).

A progressão é composta por 09 (nove) referências simbolizadas de A a I, sendo que a referência A corresponde ao ingresso na carreira e a progressão para a referência B se dá após aprovação em estágio probatório e I a última referência na qual os professores progredem ao atingir 24 anos de efetivo exercício no cargo. Há casos em que o professor chega à última referência e continua a trabalhar, quer seja por não possuir a idade mínima exigida para a aposentadoria ou por opção de não a requerer. Nesse caso, o professor não é mais submetido à avaliação de desempenho uma vez que não há mais nível de referência para progredi-lo. Por se

tratar de carreira única, as duas categorias de professores possuem a mesma tabela de remuneração e a mesma forma de progressão funcional.

2.4.2 A base legal da avaliação de Desempenho de professores no Município de São Luís

Como já destacado, a política de avaliação de desempenho profissional dos professores da Semed de São Luís nasceu com a promulgação da Lei Municipal nº 4.931/08 – PCCV do Magistério que prevê em seu art. 19 a progressão funcional dos professores mediante avaliação de desempenho profissional, em consonância com o disposto no art. 67, inciso IV da LDBEN/96.

Para atender ao disposto no art. 19 da supracitada Lei, foi editado o Decreto nº 36.043/08 regulamentando a avaliação de desempenho profissional como condição para a progressão funcional dos Profissionais do Magistério. O mencionado decreto estabelece no seu art. 5º que a avaliação de desempenho exigida para fins de progressão funcional é composta de: I- Avaliação de Desempenho Profissional; II- Avaliação de efetivo exercício; III – Avaliação de Investimento na Qualificação Profissional e em seu art. 6º estabelece que cada uma delas terá as seguintes finalidades:

01 – Avaliação de Desempenho profissional – diagnosticar a participação, o desempenho do profissional no exercício do cargo e valorizar o processo de concessão da progressão funcional;

02 – Avaliação de efetivo exercício- analisar e valorizar o tempo de efetivo exercício no cargo, nas funções de magistério com base no histórico funcional do servidor, as informações são fornecidas pela Coordenação de Recursos Humanos;

03 – Avaliação de Investimento na Qualificação Profissional- identificar, analisar, qualificar e valorizar os investimentos na qualificação profissional, apreciando o nível de formação e habilitação, os cursos de formação continuada, os cursos livres e a pós-graduação, a pontuação mínima exigida são de dez pontos (SÃO LUÍS, 2008).

As avaliações descritas anteriormente são condições para a progressão funcional, ou seja, o professor precisa ser aprovado em todas as três etapas, pois, caso ele não satisfaça as condições de uma delas, a progressão funcional não ocorre. Destaca-se que, no presente trabalho, será abordada apenas a avaliação de desempenho profissional e os desafios vivenciados durante sua realização.

Para participar do procedimento avaliativo, é necessário que o professor esteja em efetivo exercício do cargo, quer seja nas Unidades de Educação Básica- UEB ou na sede administrativa de Semed. O efetivo exercício busca analisar e valorizar o tempo de efetivo

exercício no cargo, nas funções de magistério, sendo realizada pela Coordenação de Recursos Humanos (CRH) através do histórico da vida funcional do profissional. (SÃO LUÍS, 2008).

Conforme o art. 8º do Decreto nº 36.043/08, são consideradas como de efetivo exercício, para fins de progressão funcional, as ausências, desde que tenha sido feita a avaliação de desempenho, em decorrência de: I) férias; II) faltas abonadas a critério do chefe de lotação do servidor desde que não ultrapasse doze por ano; III) período de suspensão, quando o servidor for inocentado em processo de revisão; IV) Licença para tratamento de saúde até o limite de 24 meses; V) Licença por motivo de acidente em serviço; VI) Licença em razão de gestação, adoção ou paternidade; VII) licença prêmio por assiduidade VIII) Licença remunerada para capacitação profissional; IX) Licença remunerada por motivo de doença em pessoa da família até o limite de noventa dias X) Licença para o serviço militar obrigatório; XI) prisão do servidor, quando este for absolvido por decisão judicial e XII) afastamento preventivo do servidor (SÃO LUÍS, 2008).

A avaliação é um instrumento composto por seis indicadores: assiduidade, disciplina, iniciativa, produtividade, responsabilidade e formação profissional, com os mesmos critérios para todos os professores, independente da função que esteja desempenhando. Cada um deles corresponde a um total de dez pontos. Cada um dos indicadores contém quatro descritores específicos cuja pontuação máxima é o valor de 2,5 pontos.

Ao realizar a avaliação, o chefe imediato assinala, em cada um dos descritores, uma das seguintes opções: S – sim, atende plenamente com pontuação igual a 2,5 pontos; A – às vezes atende, com pontuação igual a 1,25 pontos e N – não atende, igual a zero pontos.

O quadro 2 possibilita uma melhor compreensão dos indicadores que compõem o instrumento de avaliação, que é parte integrante do anexo I do Decreto Municipal nº 36.043/08:

Quadro 2 - Indicadores do instrumento de avaliação profissional dos professores

Indicador	Objetivo
Assiduidade	Este indicador considera a frequência no local de trabalho e a pontualidade quanto aos horários estabelecidos para o cumprimento de suas funções.
Disciplina	Considera a capacidade de cumprir normas e regulamentos, bem como respeitar os níveis hierárquicos, aceitando críticas construtivas.
Iniciativa	Considera a capacidade de agir adequadamente, independentemente de supervisão apresentando disponibilidade em conhecer o trabalho do setor, aperfeiçoá-lo e resolver situações inesperadas.
Produtividade	Considera a quantidade e a qualidade dos trabalhos realizados, levando em consideração o tempo gasto para executá-los, a complexidade dos mesmos e as condições em que são desenvolvidos.
Responsabilidade	Este indicador vai considerar o desempenho do profissional com ênfase na capacidade de manter-se com conduta ética no desempenho de suas obrigações e zelo pelo patrimônio público.
Formação profissional	Neste indicador será considerada a participação em programas de capacitação afins com o exercício do cargo oferecido pela Semed e/ou por outra instituição.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021), com base no instrumento de avaliação dos professores.

O profissional, para ser considerado aprovado, tem que obter no mínimo 70% (setenta por cento) dos 60 (sessenta) pontos, ou seja, 42 (quarenta e dois) pontos do resultado da avaliação (Art. 10 do Decreto Municipal nº 36.043 de 05.12.2008). No caso de reprovação, o profissional avaliado é informado pela Coapem que poderá recorrer no prazo de dez dias a contar da ciência do resultado da avaliação, com fundamentação comprovada.

A Coapem tem o prazo de quinze dias para analisar e decidir sobre o recurso e, caso não seja acatado, o profissional perde o interstício da progressão, devendo aguardar o prazo de três anos para se submeter novamente ao processo avaliativo.

Poucos professores recorrem do resultado da avaliação. Entre os anos de 2018 e 2019, dos 41 professores que foram reprovados, apenas três recorreram da reprovação, e no ano de 2020, dos 251 que foram reprovados, quatro entraram com recurso. Todos os recursos não tiveram sucesso, por não conseguirem comprovar os argumentos que os levaram a contestar o resultado, e de certa forma podem ter desencorajado outros que tiveram resultados abaixo dos quarenta e dois pontos mínimos necessários. Com relação aos anos anteriores a Coapem não encontrou dados de professores que tenham recorrido do resultado da avaliação.

O resultado insatisfatório da avaliação, que culmina na não progressão funcional, serve de indicador para que a gestão escolar, juntamente com a equipe pedagógica, estude os pontos fracos dos indicadores avaliados, a fim de buscar estratégias para o aperfeiçoamento profissional, que dentre outros, também é um dos propósitos de uma avaliação de desempenho.

Como ensina Fernandes (2008, p.14), a avaliação de desempenho deve “(...) contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos professores e para o seu bem-estar, motivando uns e incentivando outros.” Porém, como será posteriormente destacado, este é um dos desafios vivenciados, uma vez que a gestão não dá aos professores o *feedback* do resultado da avaliação, e a Coapem somente informa aos professores que foram reprovados no processo avaliativo.

2.4.3 O procedimento de avaliação de desempenho profissional dos professores da Semed de São Luís

Desde a sua implementação, no ano de 2008, a avaliação de desempenho profissional ocorreu uma única vez, com a finalidade de conceder a progressão funcional dos professores que completariam em 2011 o interstício de três anos necessários para a concessão.

O não cumprimento dos prazos previstos para a realização da avaliação de desempenho representa um problema grave de continuidade, cujos fatores que explicam essa situação serão explanados mais adiante. Essa realidade reforça a necessidade de se rever o procedimento avaliativo atual, de reestruturá-lo de modo que sua realização seja exequível e possibilite a sua continuidade.

Quanto à continuidade do procedimento avaliativo, houve diversos problemas que ocasionaram a não realização da avaliação. Com relação ao ano de 2012, não havia professores para realizar a avaliação de desempenho profissional, pois para esse período tinha-se apenas os professores admitidos no ano de 2009. Estes professores progrediram em 2012 da referência inicial A para a referência B, mas através do processo de avaliação especial de desempenho para fins de conclusão do estágio probatório. Destaca-se que o modelo de avaliação não sofreu alterações até hoje e seu procedimento de realização continua o mesmo conforme será descrito mais adiante.

No ano de 2013, a Coapem ficou desativada e sem encontrar de imediato quem pudesse assumir as atribuições do setor, a Coordenação de Recursos Humanos, com o auxílio de dois funcionários administrativos, passou a executar minimamente as ações inerentes à comissão, restringindo-se ao adicional por titulação, progressão vertical e gratificação de difícil acesso.

Naquele ano, devido às circunstâncias descritas, o procedimento de avaliação para a progressão funcional não se realizou e conseqüentemente a concessão da progressão funcional se deu de forma automática no ano seguinte.

Durante 2013, ocorreram sucessivas mudanças de Secretário de Educação e a cada mudança de gestão eram incorporadas também outras ideias a respeito do procedimento de concessão da progressão funcional. Dentre essas ideias, a mais defendida foi a progressão automática, justificando para tanto, a falta de recursos materiais e financeiros para viabilizar a avaliação.

Somente em 2014, a Coapem teve sua reestruturação iniciada, mas por determinação do Secretário de Educação à época, alegando falta de recursos financeiros e de pessoal, a avaliação de desempenho profissional continuou paralisada e a progressão funcional sendo concedida de forma automática, sem obedecer a nenhum critério.

A partir de 2016, com a mudança de Secretário de Educação, a Coapem foi revitalizada e no ano de 2017 a Semed determinou, por meio de portaria, a retomada do procedimento avaliativo para a concessão da progressão funcional. Neste mesmo ano, a Coapem começou a retomada da avaliação dos professores que progrediriam no ano seguinte, uma vez que não havia tempo hábil para avaliar os professores com progressão no ano de 2017, e a concessão acontecendo, mais uma vez, de forma automática.

Nota-se, portanto, que, mesmo tendo sido estabelecida a partir de 2008, a avaliação de desempenho para fins de progressão funcional dos professores só ocorreu, efetivamente, em 2011, quando se completou o interstício de três anos necessários para a progressão, sendo interrompida nos anos seguintes e retomada somente em 2017 para os professores que progrediriam no ano de 2018 e assim sucessivamente.

A retomada do procedimento avaliativo gerou descontentamento em boa parte dos professores, que não concordavam com a concessão da progressão condicionada à aprovação em avaliação. Desde o restabelecimento da avaliação de desempenho, através da portaria nº 390 de 27.12.2017, a Coapem recebeu, embora de maneira informal, reclamações de professores quanto ao processo avaliativo. Dentre elas, destacam-se: a alegação de um período longo sem avaliação, o modelo defasado do processo, gestores que poderiam avaliar os professores sem a devida parcialidade e a falta de conhecimento técnico destes para a condução da avaliação.

Na busca de construção dessas evidências, foram realizadas entrevistas preliminares com cinco professores da rede municipal de educação e um membro da Coapem e com quatro gestores, sendo um de setor da Semed e três de unidades escolares, a fim de embasar as situações que eram vivenciadas durante a retomada do procedimento de avaliação. Os professores e

gestores entrevistados relataram que a Semed restabeleceu a avaliação repentinamente, após um longo período de paralisação, sem que os professores e gestores tivessem preparados para sua retomada. Todos os entrevistados defenderam que seria necessária uma discussão do procedimento para que todos pudessem se apropriar da dinâmica da avaliação. De acordo com os entrevistados, o instrumento avaliativo precisaria passar por uma reformulação, para adequar os indicadores à nova realidade das escolas municipais, quanto sua estrutura e condições de trabalho que oferece.

Os gestores entrevistados defenderam a necessidade de um período de formação, pois muitos deles são recém-chegados na Rede Municipal de educação e não conhecem o procedimento avaliativo. Por fim, os professores externaram o medo de que a avaliação pudesse ser empregada como um instrumento punitivo, uma vez que somente os gestores os avaliam.

A Semed/São Luís não possui ouvidoria para atendimento aos professores e as reclamações quanto à retomada do processo avaliativo, como já dito, ocorriam de maneira informal junto à Coapem e ao sindicato da categoria. No entanto, as duas instituições prestaram esclarecimentos no sentido da importância da avaliação e que a Semed estava amparada legalmente para restabelecê-la.

Sobre a retomada do procedimento de avaliação de desempenho profissional, os professores relataram, nas entrevistas preliminares, que este foi retomado sem uma devida orientação e de forma inesperada, de modo que não se teria tempo de atender a todos os indicadores constantes na avaliação, de tal modo que na visão dos professores a Semed não teria condições de manter a progressão condicionada a avaliação. A esse respeito, a Coapem observou que as avaliações não eram entregues no período solicitado, na confiança de que a progressão ocorreria de qualquer forma, mesmo sem a realização da avaliação, fato este que não aconteceu. Sendo assim, os profissionais tiveram que aceitar gradativamente a avaliação de desempenho e hoje (2021) o processo é consolidado na rede.

Do contexto aqui destacado, o procedimento avaliativo tem início quando a Coapem faz o levantamento, anualmente, dos profissionais que completarão no ano subsequente o interstício de três anos de efetivo exercício. O marco temporal é contabilizado a partir da data de admissão do servidor ou de seu enquadramento no PCCV do magistério, e atendendo a essa condição, passam a ser submetidos à avaliação para a progressão funcional. Dessa forma todos os anos há professores que serão submetidos à avaliação. A partir de então, identifica-se o setor de lotação do professor ou a UEB na qual desenvolve suas atividades.

De acordo com o levantamento feito do quantitativo de professores que serão avaliados, informa-se aos gestores das UEBs e aos chefes de setores da Semed que busquem junto à

Coapem, no período de junho a agosto de cada ano que antecede a progressão, o formulário para sua realização. O gestor que preferir pode solicitar o instrumento avaliativo por e-mail, devendo imprimi-lo para a realização da avaliação e a devolução à Coapem se dará de forma física. Os professores, em termo de colaboração mútua com outros órgãos, são avaliados pelo chefe do órgão onde estão prestando serviço.

De posse do instrumento avaliativo, o chefe imediato do setor onde o professor está lotado realiza, entre os meses de setembro a novembro, a referida avaliação, que em seguida deve ser apresentada ao servidor avaliado para tomar conhecimento. Neste momento, o professor tem a oportunidade de analisar os pontos fortes e fracos de sua avaliação que são apontados pelo chefe imediato do setor para que possa concordar ou discordar. Em caso de discordância, o professor não assina a avaliação e o avaliador usa o espaço de observações para justificar a razão que levou o professor a se recusar a assiná-la. Em ambos os casos (concordância ou discordância da avaliação), o chefe imediato a devolve para o professor e este a entrega à Coapem para proceder à análise dos resultados. Ao assinar a avaliação, o professor está concordando que todos os indicadores avaliados pelo chefe imediato estão de acordo com sua conduta profissional e, nesse caso, não há possibilidade de questionamentos posteriores, mesmo que venha a ser reprovado na avaliação.

A discordância do professor nos indicadores avaliados deve ser discutida com a gestão, para que ele possa expor seus argumentos. A discordância da avaliação nem sempre leva à reprovação do professor, pois este pode atingir a pontuação exigida mesmo com algum descritor mal avaliado. No entanto, o docente pode se sentir incomodado por julgar que a avaliação feita não corresponde à sua prática profissional.

A gestão pode ou não acatar as contrarrazões apresentadas nesse momento de análise da avaliação. Em caso de não acatar, o professor pode não assinar indicando que não concorda com a avaliação do gestor. Para indicar que a falta da assinatura do professor foi por discordância, a gestão deve fazer a justificativa no campo de observações. Muitas avaliações chegam sem a assinatura do professor e sem as devidas observações feitas pela gestão, o que caracteriza irregularidade formal, que é sanada com a convocação do profissional que a assina prontamente. Ressalta-se que a avaliação só tem validade com a assinatura do professor avaliado, ou seja, enquanto perdurar a falta da assinatura a progressão não ocorre, mesmo que a avaliação feita não leve à reprovação.

Deve ser salientado que, na avaliação de caráter profissional, as informações prestadas precisam ser consistentes a fim de que possam ser comprovadas em caso de haver recurso por parte do avaliado. Dos recursos interpostos, a chefia imediata, na maioria das vezes, tem

conseguido comprovar as informações, como visto anteriormente. No período estudado de 2018 a 2020, dos sete professores que interpuseram recursos, nenhum obteve sucesso. A gestão conseguiu comprovar as informações através de documentos da própria escola como atas, relatórios de reuniões e frequência da escola, e automaticamente procede-se ao arquivamento do processo, ficando mantido o resultado apurado, conforme já mencionado.

Em ato contínuo, a Coapem inicia o trabalho de pontuação dos indicadores, de acordo com as respostas assinaladas em cada um dos quatro descritores, para se apurar a totalidade dos pontos e concluir se o professor foi ou não aprovado no processo avaliativo. Ressalta-se que a Coapem não interfere na realização do procedimento avaliativo dos professores junto aos gestores, sendo sua função apenas de apurar os resultados. Sendo aprovado, solicita-se à Coordenação de Recursos Humanos (CRH), que informe à Coapem se o professor está ou não em efetivo exercício, observando o disposto no art. 8º do Decreto nº 36.043/08, já descrito anteriormente.

A partir da análise das informações prestadas pela CRH, se o professor estiver em efetivo exercício, encaminha-se o nome à Secretaria Municipal de Administração para efetivar a progressão funcional. Do contrário, mesmo tendo sido aprovado na avaliação de desempenho, mas se a CRH informar que o servidor não possui o tempo de efetivo exercício necessário para a referida progressão, ela não ocorrerá. Neste caso, a avaliação é arquivada e o professor terá que aguardar o próximo interstício de três anos para pleitear a progressão funcional.

Defende-se, portanto, que a Avaliação de Efetivo Exercício realizada pela CRH deve ser a primeira a ser promovida. Isso porque o professor, ao ser aprovado na avaliação de desempenho e atingir a pontuação de investimento na qualificação profissional - (formação continuada), se não possuir o tempo de efetivo exercício necessário, a progressão não ocorre. E, nesse sentido, todo o trabalho feito anteriormente é desconsiderado, gerando um esforço desnecessário à comissão.

Portanto, se a Avaliação de efetivo exercício for a primeira a ser realizada, já se saberia quais os professores que não atendem a esse requisito e conseqüentemente já poderia excluí-los da realização das demais avaliações proporcionando uma otimização do trabalho. Ressalta-se que todo o procedimento descrito é manual, não havendo sistema informatizado de armazenamento de dados e após sua conclusão, as avaliações são arquivadas. O processo manual ocasiona algumas dificuldades na operacionalização da avaliação, dentre elas pode-se destacar: a falta de pessoal para dinamizar o processo que ocasiona atrasos tanto na elaboração como na devolutiva do formulário, demora nas informações de efetivo exercício fornecidas pela CRH, além do acúmulo de papel e a falta de espaço físico para armazenamento.

A falta de um sistema informatizado de avaliação ocasiona, com o passar do tempo, a perda de informações e de dados. Desde o ingresso do pesquisador na Coapem, no ano de 2014, havia poucas informações relativas aos anos anteriores e o arquivo estava quase todo deteriorado, ou seja, o histórico já praticamente não existia. Os poucos dados que se conseguiu sistematizar foram encontrados em planilhas deixadas pela gestão anterior e o pouco que ainda se conseguiu no arquivo da Secretaria de Educação. Este problema poderia ser evitado caso houvesse um sistema de armazenamento das informações.

2.4.4 Desafios vivenciados durante o procedimento de avaliação de desempenho profissional dos professores para fins de progressão na carreira

Reconhecendo a avaliação como um processo importante na valorização profissional, sua condução deve se dar de modo que possa refletir a qualidade das competências do profissional avaliado. Logo, superar os problemas que possam surgir durante sua realização é condição essencial para que ela se traduza num processo participativo e dinâmico do desempenho do professor. No entanto, dentro do contexto profissional na Coapem, foram observados alguns entraves que são vivenciados no procedimento de realização da avaliação e que podem estar interferindo no seu resultado. Dentre os principais problemas detectados e que podem ser evidenciados na presente pesquisa, destacam-se:

a) procedimento de avaliação não contínuo - O disposto na legislação municipal de São Luís define a avaliação de desempenho como sendo um processo global e permanente de análise do desempenho do profissional do magistério no efetivo exercício do cargo (SÃO LUÍS, 2008). No entanto, sua realização é feita somente no ano em que o profissional obtém o tempo necessário para a progressão na carreira.

Portanto, o fato de a avaliação ocorrer somente no ano em que o professor progredirá tem ocasionado algumas dificuldades no processo de avaliação de desempenho profissional. Os docentes muitas vezes são lotados no local de trabalho muito próximo ao período em que a avaliação ocorrerá, sem o tempo necessário para se conhecer o profissional e avaliá-lo com segurança.

Tal situação já levou gestores a se recusarem a proceder com a avaliação por alegarem desconhecer o trabalho do professor a ser avaliado, emperrando o processo avaliativo. Nesse caso, os professores recorrem ao chefe ao qual o servidor era subordinado anteriormente que pelo lapso temporal e a falta de outros registros avaliativos podem incorrer numa avaliação que não traduza o diagnóstico das competências do profissional.

Nesse sentido, entende-se que ainda que a progressão funcional seja concedida a cada três anos de interstício, a avaliação deve se dar de forma contínua e não estanque como acontece no momento. A sua realização de forma gradual possibilitaria que o professor tenha uma avaliação que valorize suas competências ao longo do período dos três anos necessários para a progressão, possibilitando ao gestor um conhecimento mais aprofundado do seu desempenho e ainda servindo de base para continuidade onde quer que o professor esteja desempenhando suas funções.

b) fragilidade do instrumento de avaliação – sendo o instrumento avaliativo constituído de um formulário elaborado no ano de 2008 com questões que remetem apenas a assinalar sim (S), às vezes (A) ou não atende, (N) mostra-se frágil nos objetivos a que se propõe. Nesse formato, o instrumento de avaliação mostra-se fechado nas suas opções de respostas, dificultando a possibilidade de se avaliar o profissional de forma que este possa avançar nas suas competências profissionais de forma reflexiva e construtiva. É possível que a fragilidade do instrumento avaliativo pode ser responsável por um percentual muito elevado de professores atendendo a todos os descritores da avaliação e alcançando a nota máxima exigida o que pode não corresponder à realidade do trabalho realizado pelos professores.

Com base nos dados obtidos na Coapem, verifica-se que nas três últimas avaliações dos professores da Semed/São Luís, o quantitativo de professores que obtiveram a pontuação máxima de 60 pontos está nos percentuais de 90,2% no ano de 2018, enquanto no ano de 2019 atingiu 78,6% e 89,2% no ano de 2020, conforme mostra a tabela 3.

Tabela 3 - Resultados da avaliação de desempenho profissional dos professores da Semed/São Luís

Notas	Ano da avaliação					
	2018		2019		2020	
Quantitativo de professores avaliados	705		173		3.592	
Professores com nota de 60 pontos (máxima)	636	90,2%	136	78,61%	3.204	89,19%
Professores com nota abaixo de 60 pontos	35	4,96%	9	5,2%	105	2,92%
Professores com nota de 42 pontos (mínimo)	18	2,55%	3	1,73%	32	0,89%
Professores com nota abaixo de 42 pontos (reprovados)	16	2,26%	25	14,45%	251	6,98%

Fonte: elaborado pelo autor (2020), com base nos dados da Coapem.

A partir dos dados apresentados na tabela 3, é possível constatar que um grande quantitativo de professores está acima da média das demais notas, atendendo a todos os descritores contidos nos indicadores da avaliação. Causa estranheza que um número tão elevado de professores atenda plenamente a todos os requisitos exigidos em uma avaliação. Logo, a forma como avaliar os descritores, explicitada anteriormente, pode estar influenciando nos resultados da avaliação e as notas elevadas podem não representar o fiel desempenho dos professores da Semed/São Luís.

O índice elevado evidencia que o instrumento avaliativo pode estar apresentando fragilidades no seu formato necessitando de uma reformulação, fato este que será investigado durante a pesquisa.

c) um único instrumento de avaliação para todos os profissionais - outra dificuldade vivenciada durante o procedimento da avaliação é o seu formato único para todos os profissionais. Os professores da Rede de Educação de São Luís desempenham duas funções distintas: docência e suporte pedagógico e há ainda os professores que desempenham o atendimento educacional especializado. Desses, muitos estão desempenhando outras funções na sede administrativa da Secretaria de Educação e um formulário único com os mesmos indicadores para profissionais que desempenham atividades distintas não retrata fidedignamente os resultados das competências que desenvolvem.

Por ser um instrumento implementado no ano de 2008 e nunca passou por uma reformulação, sua defasagem implica na necessidade de uma reestruturação com critérios diferenciados para cada tipo de profissional: docência, suporte pedagógico e outro para aqueles que desenvolvem atividades técnicas na Secretaria de Educação. Nesse contexto, tem-se observado que quando algum descritor não corresponde às funções exercidas pelo profissional, este deixa de ser avaliado e conseqüentemente interfere no resultado da avaliação.

d) Avaliação feita unilateralmente pelo gestor - Observou-se ainda que o fato de a avaliação de desempenho profissional ser realizada unilateralmente pelo chefe imediato, sem a participação do avaliado ou de uma comissão, conforme determina o Decreto regulamentar, tem causado problemas no sentido da não priorização da condução do processo avaliativo. Isso em decorrência de atrasos na sua realização, avaliações realizadas de forma incompleta e demora da entrega junto à Coapem. Esses fatos demonstram que a avaliação passa a ser vista como mais um trabalho da rotina administrativa, não sendo valorizada quanto aos objetivos que se propõe e aos resultados que ela pode proporcionar à gestão e a melhoria profissional do avaliado.

Sendo assim realizada, ela passa a objetivar apenas a concessão da progressão, pois a falta de *feedback* e da própria autoavaliação não proporciona o aprimoramento profissional. Nesse sentido, a avaliação passa a cumprir um procedimento institucional comum na rotina da gestão escolar e ainda não dá a imparcialidade de que a avaliação necessita por ser realizada por um único avaliador.

Nesse ponto, percebe-se a necessidade de uma discussão dos descritores a serem avaliados por uma equipe constituída e não unicamente pelo chefe imediato do avaliado. Nessa perspectiva, entende-se que o ponto de vista de outros servidores do convívio profissional bem como do suporte pedagógico, no caso da escola, é fundamental para dar consistência aos seus resultados num processo dinâmico e participativo.

A falta de diálogo em relação ao procedimento de avaliação é percebida durante a apuração dos resultados, quando se depara com uma situação que frequentemente ocorre que é a entrega de avaliações sem assinatura do profissional avaliado. No período estudado, quer seja, de 2018 a 2020, das 4.470 avaliações, foram devolvidas ao chefe imediato, 139 avaliações por falta de assinatura do avaliado. Nesse caso, o processo avaliativo não tem validade e o formulário é devolvido para conhecimento do professor, como já destacado. Isso evidencia a importância da realização de uma avaliação feita em conjunto por uma comissão escolhida no local de trabalho e pelo próprio profissional avaliado.

e) falta de *feedback* - A avaliação de desempenho tem, dentro do contexto profissional em que está inserida, a potencialidade de desenvolver e aprimorar competências por meio dos processos de aprendizagem. A avaliação é realizada com o propósito de acompanhar as demandas que surgem no cotidiano institucional e, proporcionar bons níveis de desempenho dos funcionários para o atendimento das exigências, que nas instituições públicas têm como finalidade o atendimento aos cidadãos e à sociedade.

Nesse contexto, o *feedback* do resultado da avaliação possibilitará ao professor conhecer em que aspectos sua prática docente está sendo realizada de forma satisfatória, mas também identificar suas limitações e as mudanças que precisam ocorrer na sua prática profissional. Dessa forma, o gestor passa a ser um agente estimulador para que o professor busque seu aperfeiçoamento profissional e, nesse sentido, a avaliação de desempenho se torna não somente um meio utilizado para concessão da progressão funcional, mas um instrumento de desenvolvimento de competências (SCHIKMANN, 2010).

Nessa perspectiva, a avaliação de desempenho é um instrumento de gestão responsável por alinhar metas, acompanhar e desenvolver continuamente os profissionais, além de identificar pessoas com resultado insatisfatório, igual ou superior ao requerido. Deve fornecer

um *feedback* sobre pontos fortes e os pontos que merecem atenção, apresentando as expectativas que se tem quanto ao desempenho do profissional, estimulando a cultura do diálogo.

Evidencia-se que, os professores da Semed não recebem um *feedback* de seus pontos fortes ou fracos e de como podem se aprimorar no desempenho de suas funções, porque ao final do procedimento, as avaliações são arquivadas e o professor toma conhecimento de sua aprovação pela inclusão de seu nome na relação para a progressão. O Decreto 36.042/2008, não prevê o *feedback* do resultado da avaliação dentro do instrumento avaliativo, entretanto, o que raramente ocorre, os professores podem solicitar à Coapem o acesso ao resultado de sua avaliação para tomar conhecimento da pontuação alcançada.

Um *feedback* seria eficaz para a gestão discutir com os professores sua atuação profissional e propor alternativas de melhorias do desempenho, quando for o caso, colaborando dessa forma com os programas de formação na escola direcionado aos descritores em que houve mais pontos negativos na avaliação.

Busca-se, portanto, evidenciar que o procedimento de avaliação de desempenho para a concessão da progressão funcional dos professores tem passado por dificuldades que são vivenciadas durante sua realização e que podem estar interferindo nos resultados alcançados. Tais dificuldades podem retratar um resultado não fidedigno do desempenho profissional do professor o que pode levar a concessão de progressão a quem não apresenta desempenho satisfatório ou falta de mérito, pela fragilidade do instrumento avaliativo ou não ser uma avaliação justa com aqueles que de fato desempenham suas funções com eficiência, quando por vícios em sua realização pode não atingir resultados satisfatórios e conseqüentemente a não concessão da progressão.

A tabela 4, revela um panorama de quatro períodos de progressão dos professores da Rede Municipal de Educação de São Luís, apontando quantos docentes não obtiveram a progressão funcional. Embora a concessão da progressão esteja condicionada ao conjunto das três avaliações anteriormente descritas, o foco repousa apenas no quantitativo de professores não progredidos em decorrência da não aprovação na avaliação de desempenho profissional, objeto de estudo deste trabalho, não sendo propósito da dissertação abordar as demais avaliações.

Tabela 4 - Demonstrativo da progressão funcional dos professores da Semed de 2011 a 2020

Motivo da não progressão	Ano da progressão/ total de professores			
	2011/ 4.474 professores	2018/ 705 professores	2019/ 173 professores	2020/ 3.592 professores
Não aprovação em avaliação de desempenho profissional	137	16	25	251
Não possui efetivo exercício	25	09	03	35
Não possui pontuação em formação continuada	31	05	08	75
Não realizaram a avaliação	17	18	12	57
Percentual de não aprovados na avaliação de desempenho profissional	3,06%	2,27%	14,45%	6,98%

Fonte: Elaborado pelo do autor (2020), com base em dados da Coapem.

A tabela mostra a progressão funcional dos professores admitidos nos anos de 2002 a 2006, no qual o interstício de três anos de uma progressão para outra seguinte leva em consideração o enquadramento no PCCV do magistério e os professores admitidos de 2008 a 2013 que progridem conforme a data de admissão na Rede.

Observa-se que, no ano de 2011, do total de 4.474 professores, 137 foram reprovados na avaliação de desempenho profissional, representando 3,06% do total, por não atingir a pontuação mínima exigida de 42 pontos. De 2013 a 2017, os professores não passaram pela avaliação de desempenho profissional, pelas razões já relatadas anteriormente, e a concessão da progressão se deu de forma automática, ou seja, todos os professores obtiveram progressão funcional independente de avaliação.

Vê-se que, no ano de 2018, de um total de 705 professores avaliados, 2,27%, que corresponde a 16 professores, não obtiveram a progressão funcional devido à não aprovação na avaliação de desempenho profissional e no ano de 2019, dos 173 professores avaliados, 25 não obtiveram progressão funcional, o que corresponde a 14,45% do total, devido à reprovação na avaliação de desempenho profissional. Com relação ao ano de 2020, dos 3.592 professores aptos à avaliação, 251 não conseguiram aprovação na avaliação de desempenho profissional, representando 6,98% do total de professores que não terão a progressão funcional. uma vez que sua concessão é condicionada à aprovação na avaliação.

Dos 292 professores reprovados de acordo com as avaliações realizadas, no período estudado, observou-se que o indicador de produtividade foi o que mais contribuiu para as reprovações, representando 42,1% do total, seguido da assiduidade e responsabilidade com

32,1% e 25,6% respectivamente. Esses dados revelam a necessidade de se reestruturar o processo de avaliação, revendo seus descritores e as possibilidades de respostas quanto aos seus indicadores que vem se mostrando frágil. O procedimento avaliativo, além do objetivo de valorizar a concessão da progressão funcional, deve servir para que os professores reflitam nesses pontos em que o desempenho se mostrou fraco, e nesse momento o *feedback* do chefe imediato é importante para que o profissional possa repensar sua atuação profissional nesses indicadores avaliados.

Os dados destacados evidenciam que as dificuldades vivenciadas no procedimento de avaliação de desempenho profissional dos professores podem também estar interferindo no resultado da avaliação no sentido da não concessão da progressão, quando mostram que não conseguiram progredir, no período estudado, um total de 429 professores, correspondendo a 4,79% do total de professores submetidos à avaliação. Os dados apontam para a necessidade de se rever o procedimento atual de avaliação para a superação das dificuldades vivenciadas durante sua realização, com vistas ao avanço dos resultados no que diz respeito à pontuação obtida pelos professores no procedimento avaliativo, e melhoria do desempenho com consequente redução no número de reprovações.

Uma avaliação em que os problemas apontados anteriormente sejam minimizados pode favorecer que as competências profissionais do professor sejam continuamente valorizadas, tanto na superação dos pontos fracos do desempenho como na condução da formação continuada. Dessa forma, pode-se contribuir para a identificação de melhorias que possam ser incorporadas ao seu desenvolvimento profissional, assim como os pontos fortes de sua atuação docente que merecem destaque. Sendo assim, é possível a evolução na carreira através da progressão funcional, servindo também como forma de valorização do profissional.

A relevância da pesquisa está ancorada nas considerações apresentadas quanto ao modo em que a avaliação de desempenho profissional para fins de progressão funcional dos professores da Rede Municipal de Educação de São Luís vem sendo realizada. Percebe-se que o procedimento de avaliação enfrenta dificuldades que são vivenciadas durante a sua realização em que as evidências demonstradas apontam para possíveis interferências em seus resultados, sobretudo nos indicadores de assiduidade, produtividade e responsabilidade. Como produto decorrente da investigação, tem-se a formulação de uma proposta de intervenção quanto ao procedimento de realização da avaliação, de modo que os desafios possam ser superados contribuindo para o fortalecimento da ação pedagógica e da valorização da carreira dos professores.

3 PRINCÍPIOS, MODELOS E FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para analisar a avaliação de desempenho dos professores da Semed/São Luís, com fins para progressão na carreira, faz-se necessária uma reflexão sobre as dificuldades que são vivenciadas durante o processo avaliativo. Até o momento, descreveu-se a avaliação de desempenho, desde a legislação que a regulamenta passando por todo o procedimento para sua realização. No entanto, para compreender a temática envolvida neste caso de gestão é necessária uma fundamentação teórica com base em autores que tratam da temática da avaliação de desempenho.

Nesse sentido, para uma análise das dificuldades vivenciadas no processo em foco, são abordadas algumas reflexões embasadas nos estudos de autores que fundamentaram o referencial teórico. Neste trabalho dá-se destaque às ideias de Fernandes (2008); Morgado (2014); Gatti (2014); e Zatti e Minhoto (2019), por tratarem da avaliação de desempenho docente, e ainda, Avila e Stecca (2015); Dalmau e Benetti (2009); Dutra (2014); Marques (2015); Odelius (2010); Paradela e Costa (2019); e Silva (2014), por abordar a avaliação de desempenho na administração pública.

Neste capítulo, apresentam-se os aspectos teóricos da avaliação de desempenho na administração pública, destacando sua relevância para a gestão do desempenho apontando limitações e dificuldades vivenciadas durante um processo avaliativo. Além disso, discute-se a avaliação do desempenho docente, de forma mais particular. Nesse contexto, tratar-se-á de alguns problemas encontrados na literatura quanto a avaliação do desempenho docente, o uso dessa ferramenta com fins de progressão na carreira e como forma de valorização profissional. Por fim, neste capítulo serão abordados os aspectos metodológicos que fundamentarão a pesquisa.

3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A fim de uma melhor compreensão da temática da avaliação de desempenho na administração pública, a presente seção está organizada nas seguintes subseções: a avaliação de desempenho no contexto da gestão de pessoas, a avaliação de desempenho por competências, métodos de avaliação de desempenho e principais problemas encontrados quanto à avaliação de desempenho na Administração Pública.

3.1.1 A avaliação de desempenho no contexto da gestão de pessoas

Para contextualizar a discussão teórica acerca da avaliação de desempenho faz-se necessário tecer breves considerações a respeito da gestão de pessoas. A sociedade está concentrada no conhecimento como um elemento de protagonismo institucional, pois ele demonstra a aptidão de colaboração, as habilidades e o desempenho exercido pelo profissional, contribuindo para a busca de suas próprias competências.

Para Dutra (2014), existem diferentes concepções acerca da definição de gestão de pessoas, sobretudo quando se refere ao campo em que atua. O autor defende a concepção de que ela seja “um ramo interdisciplinar que contempla todas as ações empreendidas por uma instituição, com o objetivo de integrar o funcionário no contexto institucional e aumentar sua produtividade” (DUTRA, 2014, p. 10). Nessa visão defendida pelo autor, a gestão de pessoas dá ênfase aos esforços institucionais na direção de aproveitar e explorar o potencial dos funcionários, seus conhecimentos, as habilidades e atitudes que cada profissional possui, almejando o aumento de sua produtividade.

Para uma melhor contextualização da avaliação de desempenho no campo da gestão de pessoas, é conveniente resgatar algumas discussões acerca de um conceito que vem sendo bastante empregado nas instituições, que é o de gestão estratégica de pessoas. Para Marques (2015, p.23), o conceito de gestão estratégica de pessoas além de se referir à preocupação com os objetivos e as metas que a instituição precisa atingir, também é voltado para o alcance do desempenho, quer institucional ou individual, com a definição de diretrizes e as formas de como atingi-lo.

Vê-se que a gestão de pessoas tende a adotar medidas que possam gerenciar o desempenho dos funcionários, com o intuito de alcançar os objetivos institucionais, logo ela se torna uma atividade vital para a concretização das metas a serem atingidas. Na administração pública, a avaliação de desempenho tem sido a ferramenta de maior protagonismo com a finalidade de melhorar o desempenho dos funcionários na execução das atribuições do cargo que exercem. Marques (2015), reforça que para atingir essa finalidade a que se propõe, a realização da avaliação de desempenho deve contemplar alguns aspectos que são importantes de se observar, dentre eles destacam-se:

O estabelecimento de uma estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal que possibilite o aprimoramento contínuo do quadro de pessoal; A estruturação da avaliação do desempenho que permita, além da vinculação à progressão do funcionário, a identificação das necessidades de capacitação; A definição de critérios para a criação de carreiras que estimulem o desenvolvimento profissional e o desempenho; O estabelecimento de uma estratégia de realocação e de redistribuição de funcionários que seja compatível com os perfis e quantitativos necessários à organização (MARQUES,2015 p.24).

A autora destaca que contemplados esses aspectos da avaliação, possibilita ao servidor, o aprimoramento de conhecimentos técnicos a respeito das atividades que desenvolvem, além de desenvolverem habilidades e atitudes compatíveis com as atribuições que exercerão. Para a autora o desafio da gestão de pessoas é proporcionar à instituição funcionários bem capacitados, motivados e que contribuam com uma cultura de alto desempenho.

Logo, o processo de avaliação de desempenho atua como ferramenta integradora das práticas de gestão estratégica de pessoas, uma vez que seus resultados podem ser utilizados para a melhoria do desempenho dos funcionários, podendo levar a outros fins, tais como: planejar programas de capacitação; aferir pontuação para efeito de pagamento de gratificação de desempenho; referenciar a política de promoção e progressão no cargo ou carreira; identificar demandas de melhoria de processos institucionais, melhorar condições de trabalho, entre outros (AVILA; STECCA, 2015).

Segundo Marques (2015, p.57), a expressão gestão estratégica de pessoas surgiu na década de 1980, sob a argumentação de que a área passava por críticas quanto ao seu papel funcional e burocrático, na qual apontava fraquezas quanto sua atuação, que contemplava apenas o alcance dos objetivos institucionais.

Essas argumentações suscitaram a necessidade de um novo modelo de gestão de pessoas, que não visasse não somente o alcance de metas institucionais, mas que se voltasse ainda para o desempenho individual. Vieram ainda em decorrência do avanço das mudanças tecnológicas e o fato de que a globalização desencadeou um aumento da competitividade entre as instituições e um possível reflexo no desempenho individual, exigindo mudanças significativas quanto a forma de gestão de pessoas. Um dos impactos dessas mudanças refere-se à necessidade de constante qualificação e de conhecimentos exigidos dos profissionais na execução de suas atribuições. (MARQUES, 2015, p.57)

Por esse ponto de vista, a gestão estratégica de pessoas requer do profissional, novas habilidades, bem como maiores conhecimentos referentes às funções que exercem. Nesse sentido, Marques (2015), assegura que o objetivo de um sistema de gestão de pessoas é auxiliar

as instituições a desenvolverem competências diferenciadas e a conquistarem um desempenho melhor, o crescimento e desenvolvimento institucional e das pessoas que nele trabalham.

Dessa forma, pode-se ver que a atuação estratégica da área de gestão de pessoas implica no desenvolvimento de múltiplas atividades que contribuem para agregar valor à instituição. Além dessa atuação a gestão estratégica de pessoas busca o desenvolvimento de competências e habilidades dos profissionais, quer no âmbito individual ou institucional. Nesse aspecto, Dutra (2014) assevera que a gestão estratégica de pessoas ajuda a reunir profissionais com capacidade de identificar o potencial de desempenho das pessoas e ajudando a descobrir seus talentos.

No contexto descrito, Marques (2015) aponta algumas características da gestão estratégica de pessoas, dentre elas destacam-se:

vinculação das práticas de gestão de pessoas às estratégias institucionais; capacidade de gerar, por meio de pessoas, maior competitividade para a instituição; habilidade para desenvolver as competências críticas de que a instituição necessita para criar vantagens competitivas sustentáveis a longo prazo; envolvimento de todas as pessoas que atuam na instituição preocupação com a gestão das competências organizacionais e individuais (MARQUES, 2015, p.57).

Das características da gestão estratégica de pessoas apresentadas, é possível concluir que sua atuação é voltada para mudanças no modelo de gestão de pessoas, que para a autora passa de um modelo fundamentado em estratégias de controle das pessoas, para um modelo voltado à geração de estratégias de comprometimento. As estratégias de comprometimento a qual se refere colocam os funcionários como sujeitos ativos da instituição. Assim, deve-se investir em seus funcionários para conseguir a melhoria dos resultados organizacionais, o que pressupõe um aumento direto do desempenho.

Logo, para que se vejam os possíveis benefícios que a gestão estratégica de pessoas, pode fornecer à instituição, é necessário que se reconheça que os funcionários representam o diferencial e ajudam a promover o atingimento das metas organizacionais. Nesse entendimento, a gestão estratégica de pessoas na concepção de Avila e Stecca (2015, p 25) “refere-se à maneira como a função de gestão de pessoas pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários.” Para os autores, trata-se de alinhar talentos e competências com as necessidades organizacionais. Assim, destaca-se que a atuação da área de gestão de pessoas, em uma concepção estratégica, está voltada para a noção de comprometimento, o que demanda constante avaliação dos profissionais, para se instituir medidas corretivas quando se fizer necessário.

Quanto aos mecanismos e instrumentos empregados na área de gestão estratégica de pessoas, Marques (2015, p.25), enumera os seguintes: a) Planejamento de recursos humanos; b) Gestão de competências; c) Capacitação continuada com base em competências; e d) Avaliação de desempenho e de competências.

Um dos grandes desafios da gestão de pessoas é julgar em que medida os funcionários contribuem para o desenvolvimento da instituição. Nesse contexto, a avaliação de desempenho é o procedimento usual para aferir se o desempenho do funcionário atende o que a instituição espera dele, possibilitando um diagnóstico à gestão e fornecendo informações para subsidiar a área de gestão de pessoas. Dutra (2015), defende que, o contexto social tem efeito importante sobre o processo de avaliação de desempenho, cuja efetividade deve incluir uma análise dos procedimentos, cuja influência impactará em variáveis, a exemplo da gestão estratégica de pessoas.

Segundo Odélius (2010), nos anos de 1990 a 2000, a avaliação de desempenho foi associada como um mecanismo de distribuição de vantagens pecuniárias, e somente a partir do ano de 2002, a avaliação de desempenho vinculou-se às metas institucionais, rompendo com a prática anterior que a associava a ganhos individuais, como por exemplo, a progressão na carreira. A autora destaca que, anteriormente, as avaliações enfatizavam alguns critérios como pontualidade, assiduidade e eficiência para conceder progressão na carreira dos servidores.

Conforme destaca Fernandes (2008), a administração pública vem buscando meios que possa garantir melhores resultados no nível de desempenho das instituições e de seus funcionários quanto aos serviços que são prestados à sociedade, e que possa auxiliar na tomada de decisões. Um dos instrumentos mais utilizados é a avaliação de desempenho que é compreendida como um processo que busca identificar o nível de contribuição que cada funcionário exerce para o alcance dos objetivos institucionais. Quanto à compreensão da avaliação de desempenho, o autor ressalta que,

É importante que se compreenda que a avaliação é, em muito boa medida e em muitas situações concretas, uma construção social complexa que envolve pessoas que funcionam em determinados contextos, com as suas práticas e políticas próprias, e que envolve também a natureza do que está a ser avaliado que, por sua vez, também tem as suas finalidades, lógicas e políticas próprias (FERNANDES, 2008, p. 5).

Fernandes (2008) aponta a dimensão do quanto o conceito de avaliação de desempenho se torna um processo exigente, pois depende de muitos fatores como, por exemplo, o contexto em que o avaliado está inserido e a interpretação fiel dos resultados depende de práticas próprias

que são intrínsecas de cada um. No entanto, na literatura existente, encontramos alguns conceitos mais amplos da avaliação de desempenho.

Para Souza (2002), a avaliação de desempenho numa visão tradicional é aquela realizada como um modo de controlar como as pessoas trabalham. Já em uma visão mecanicista, a avaliação caracteriza-se como sendo aquela que se mantém prisioneira às regras pela busca do controle de resultados, predominando as práticas classificatórias e estimuladora da competição. Nesse sentido, a autora enfatiza que avaliar pessoas, tradicionalmente, é classificar a superioridade de uma pessoa em relação à outra a partir de resultados de trabalho.

Em outro enfoque, Souza (2002, p.70), defende o conceito de tendência contemporânea de avaliação como sendo “aquela em que se adota posturas organizacionais e gerenciais que enfatizam tanto a busca da excelência de resultados quanto o bem-estar das pessoas na busca de patamares crescentes de desempenho competitivo”.

Para Dalmau e Benetti (2009), a avaliação de desempenho é uma ação de controle que permite aos gestores verificar se o resultado do trabalho realizado está de acordo com o que foi planejado. Em consonância com estes autores, Almeida, Silva e Gaspar (2014), defendem que a avaliação de desempenho representa um processo para aferir as ações do servidor público na execução de suas atribuições, com a finalidade de identificar potencialidades, oportunidades e promover a melhora da *performance* e do aproveitamento do servidor.

Nessa concepção, a avaliação contribui para o acompanhamento das ações que foram planejadas e possibilita ao gestor verificar se os objetivos foram ou não alcançados. Os autores citados defendem que não se pode pensar em resultados tão somente como objetivo de atingir metas, mas deve-se levar em consideração todo o contexto em que o trabalho foi realizado em um determinado período.

Nessa linha de pensamento, Avila e Stecca, (2015, p.48), sustentam que a área de gestão de pessoas deve estar aberta a mudanças que contribuirão para um efetivo gerenciamento da cultura de avaliação e do desenvolvimento de novas competências, e do envolvimento das pessoas no processo de transformação. Para os autores, a avaliação do desempenho, dentro do contexto da gestão estratégica de pessoas, constitui-se em “um processo de apreciação sistemática do desempenho dos trabalhadores no exercício das suas funções, que contribui para o seu desenvolvimento futuro.”

Avila e Stecca (2015), afirmam que nesse aspecto a avaliação é um processo que possibilita à instituição identificar em que medida o desempenho de cada funcionário contribui para atender aos objetivos estratégicos e atingir os resultados institucionais. A avaliação de desempenho serve ainda como meio para comunicar ao funcionário como está seu desempenho

no trabalho, e conhecer o que o chefe pensa a seu respeito, apontando em que aspectos há a necessidades de mudanças de atitudes e de habilidades (AVILA E STECCA, 2015, p.49).

É nesse contexto da avaliação de desempenho que se insere a gestão estratégica de pessoas que, alinhada aos objetivos e metas institucionais, se preocupa com o perfil de seus funcionários garantindo-lhes o desempenho esperado. Marques (2015), defende que essa área deve ser detentora das informações sobre o perfil dos funcionários da instituição e sobre os resultados, devendo coordenar os esforços para superar suas deficiências, isso inclui a criação de oportunidades de crescimento profissional para os funcionários, uma vez que novas competências individuais poderão ser necessárias.

Falar em avaliação de desempenho requer que se tenha uma noção do que venha a ser o desempenho que cada funcionário desenvolve no seu ambiente de trabalho. Quanto à ideia de desempenho, Schikmann (2010), considera ser um trabalho realizado de forma eficiente, na qual sendo realizado da melhor forma possível, se torna eficaz na direção do alcance dos objetivos que se pretende atingir proporcionando satisfação àqueles para quem é direcionado.

Ainda na perspectiva do desempenho, Abrucio (2014), afirma que um ponto fundamental para a administração pública é ter funcionários que atendam aos princípios da neutralidade e da impessoalidade. Para o autor, discute-se o desempenho focado nos resultados que ela pode proporcionar à população, fato este tão importante quanto aos princípios mencionados.

Partindo das ideias de Abrucio (2014), de que o funcionário precisa desenvolver seu desempenho baseado na busca por resultados, a próxima seção, abordará abreviadamente uma das mais discutidas técnicas de gestão estratégica de pessoas, que é a avaliação de desempenho por competências, importante instrumento da gestão de pessoas que possibilita ao funcionário a oportunidade de conhecer seus avanços e fraquezas, conduzindo-o na busca do aprimoramento de suas competências profissionais.

3.1.2 Avaliação de desempenho por competências

Outro conceito que vem se destacando na administração pública, é a concepção de gestão de desempenho por competências, ele vem ganhando força por se mostrar eficaz na condução dos processos de avaliação de desempenho por competências. Para Paradela e Costa (2019):

a gestão do desempenho representa um conjunto de técnicas direcionadas para a obtenção e análise de informações que possam caracterizar a qualidade da contribuição que cada funcionário tem oferecido à organização, completada pela adoção de medidas que favoreçam seu constante aprimoramento (PARADELA E COSTA, 2019, p.193).

Lana e Ferreira (2007, p.4) defendem que “a expressão competência é utilizada na área de administração desde a publicação das primeiras teorias organizacionais, no entanto, aparecia com um sentido distinto do atual”. Os autores afirmam que o termo competência era utilizado para identificar se uma pessoa era capaz de desempenhar de modo eficiente uma determinada função.

Nessa perspectiva, a avaliação por competências tem a premissa básica, na visão de Lana e Ferreira (2007, p.4), de que “o indivíduo tem a capacidade para identificar as competências que possui, verificando seus pontos fortes e fracos, tendo em vista suas necessidades profissionais”. Os autores defendem ainda, que a implementação da gestão de desempenho por competências favorece uma nova mentalidade na instituição, apontando a necessidade de uma constante avaliação dos funcionários, levando em consideração as competências que desenvolvem.

Partindo das ideias de Zarifian (2001), Lana e Ferreira (2007), destacam que as pessoas devem perceber que seus objetivos no trabalho não é somente desempenhar as funções que lhe são atribuídas, pois atender as necessidades das pessoas é o mais importante. Nessa perspectiva em que os autores tratam do termo competência, reforça-se a ideia de que ela não pode ser desenvolvida baseada em cargos ou responsabilidades nem tampouco ser pré-determinadas.

Lana e Ferreira (2007, p.4), enfatizam ainda que “ao invés de seguir um plano de desenvolvimento fechado, no qual estariam previstas as competências que precisam ser adquiridas, cada pessoa precisa buscar continuamente recursos para adaptar-se às novas exigências de seu trabalho.” Para os autores, as pessoas precisam ter a capacidade de conviver com situações que não estavam previstas em que os acontecimentos alteram o que se planejou.

Abrucio (2014), afirma que, na administração pública brasileira, a maior parte da avaliação de desempenho ainda é bastante subjetiva, não possuindo uma métrica. No entanto, Shikman (2010, p.24), defende que a respeito da subjetividade de determinados critérios adotados, se bem utilizada, a avaliação de desempenho por competências possibilita o “desenvolvimento profissional e das competências individuais e organizacionais que possibilitem o alcance de metas estratégicas.”

Dessa forma, a autora sustenta que, no nível do indivíduo, a avaliação de desempenho por competências permite avaliar o profissional, possibilitando a identificação das necessidades

de aprimoramento das habilidades pessoais e profissionais, sendo nesse contexto, um instrumento que serve de reflexão dos pontos fortes e fracos do avaliado, permitindo que cada um conheça seu potencial, além de oferecer subsídios para progressões na carreira de acordo com as competências e o desempenho individual. Em se tratando de trabalho em equipe ou de áreas, a avaliação de desempenho possibilita um maior alinhamento das metas e objetivos estratégicos, pois permite desenvolver o espírito de colaboração e uma visão sistêmica por parte dos indivíduos em relação à instituição, deixando perceptível a relação entre as diferentes áreas e as pessoas que nelas atuam (SHIKMAN, 2010, p.24).

Segundo Odelius (2010, p.147), o uso da avaliação de desempenho por competências na administração pública pode “viabilizar a realização de uma apreciação sistematizada da execução das tarefas, das responsabilidades e do desempenho do indivíduo, dependendo do método utilizado”. Seguindo esse pensamento, a autora sustenta que o objetivo da avaliação de desempenho por competências, pode estar diretamente associado à gestão do desempenho e, neste caso, contribui para o planejamento e estabelecimento de expectativas, metas e padrões de desempenho acordados entre chefes e subordinados. Permite acompanhar o desempenho e efetuar um diagnóstico dos aspectos que interferem (positiva ou negativamente) no desempenho, para assegurar o alcance dos resultados planejados.

Paradela e Costa (2019, p.193), apontam ainda outros objetivos da avaliação de desempenho por competências, nos quais enumeram-se:

Identificar o estágio atual de desenvolvimento e as potencialidades profissionais de cada empregado; favorecer a adequação dos indivíduos aos cargos e à organização; indicar as eventuais necessidades de recolocação profissional; gerar subsídios para a estruturação de programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal; proporcionar o levantamento de indicadores que favoreçam a definição das pessoas com maior potencial para serem promovidas; avaliar a eficácia dos procedimentos de recrutamento e seleção; avaliar a pertinência da modelagem de cargos adotadas; avaliar a adequação dos sistemas de recompensa da organização; avaliar o modelo de gestão adotado (PARADELA E COSTA, 2019, p.193).

Mesmo sendo um instrumento que oportunize todas as vantagens a que seus objetivos se propõem, Odelius (2010), sustenta que a gestão da avaliação de desempenho por competências é uma tarefa complexa, devido ao fato de que são inúmeros os aspectos que afetam o desempenho organizacional e individual e que interferem no alcance dos resultados. Dentre esses aspectos que afetam o desempenho, Orsi e Silva (2014, p.207), destacam:

- Distribuição – o avaliador adota uma das seguintes posições: tendência central, pela qual evita usar os extremos da escala de avaliação; complacência

ou superavaliação, quando utiliza apenas os pontos mais altos da escala; ou excesso de exigência, o oposto da complacência.

- Tempo – imediatismo: o avaliador usa apenas os fatos mais recentes como base para a avaliação, e não todo o período; primeira impressão: envolve a não observância da evolução do profissional ao longo de todo o período avaliado.
- Semelhança – o avaliador se identifica com alguma característica biográfica, curricular ou outra qualquer do profissional e, por isso, este acaba por ser mais bem avaliado. Pode ocorrer ainda de as relações pessoais positivas com algum subordinado elevarem sua nota.
- Estereótipos e vieses – características como idade, etnia e gênero afetam mais a nota de avaliação do que o desempenho real, ou seja, do que fatores como atuação e resultados.
- Foco excessivo no número ou nota e não na pessoa ou conceito (ORSI E SILVA, 2014, p.207).

Outros fatores apontados por Lana e Ferreira (2007, p.14) residem na “adoção de indicadores direcionados apenas para a adequação do comportamento dos funcionários aos padrões estabelecidos”. Nesse entendimento, Bergue (2010, *apud* Reynaud e Todescat, 2016), sustenta que na administração pública, a avaliação de desempenho tem o propósito de maximizar o resultado organizacional agregado e para isso depende de informações qualitativas e quantitativas que envolvem as condições de atuação individual dos servidores e sua interação com o grupo de trabalho.

Na sequência, são destacados alguns métodos e técnicas utilizadas na condução dos processos de avaliação de desempenho.

3.1.3 Métodos de Avaliação de desempenho

Para se compreender de que forma a avaliação de desempenho é concretizada nas instituições, é importante destacar sua classificação de acordo com a forma de sua operacionalização. A avaliação de pessoal do nível operacional é a mais simples, pois ela visa verificar a quantidade do trabalho produzido, sua qualidade e a relação com as pessoas, nesse nível a avaliação é feita somente pelo chefe imediato, devendo ser revista pelo chefe de maior hierarquia. Na avaliação do nível intermediário, sua realização ocorre de acordo com o cumprimento de metas periódicas. Ela é feita pela chefia imediata em reuniões de acompanhamento do trabalho, onde são observados a qualidade e o cumprimento de prazos. Nesse tipo de avaliação, as metas são definidas a cada novo encontro e o *feedback* é dado como parte da reunião. Por fim, a avaliação de pessoal de alto nível caracteriza-se como a menos estruturada de todas, ela é geralmente feita com base nos resultados alcançados ao fim de um determinado período, nela as pessoas possuem um bom nível de conhecimento e boa qualidade

de julgamento e o *feedback* é devolvido através dos resultados obtidos (AVILA E STECCA, 2015, p.50).

Para a efetivação da avaliação, Paradela e Costa (2019), argumentam que ela se dá por meio de algum método e que este pode contribuir, conforme será visto mais adiante, para as distorções que podem ser identificadas num processo avaliativo. O quadro 3 apresenta alguns dos métodos que geralmente são empregados na realização da avaliação de desempenho:

Quadro 3 - técnicas de avaliação de desempenho

Métodos	Atributos
Medidas objetivas	Utilização de indicadores objetivos expressos em números, que podem contribuir para a aferição do desempenho profissional. Deve ser utilizada de forma complementar a outros métodos, nunca como único ou principal meio de referência.
Escalas gráficas	Baseado em fatores de avaliação previamente definidos, disposto em formulários próprios. Afere o desempenho por meio de indicadores
Escolha forçada	Baseia-se na avaliação dos indivíduos através de frases descritivas de determinado tipo de desempenho em relação às suas tarefas, sua aplicação é simples e não exige muito preparo dos avaliadores.
Frases descritivas	Não trabalha com bloco de frases e sim com sentenças isoladas, que recebem marcação positiva ou negativa. Ao invés de múltipla escolha, o avaliador tem que se posicionar sobre cada sentença em separado.
Incidentes críticos	Foca as atitudes que representam desempenhos positivos, que devem ser realçados e estimulados, ou negativos, que devem ser corrigidos por meio de orientação constante, cada fator de avaliação é transformado em incidente crítico ou excepcional, para avaliar os pontos fortes e os pontos fracos de cada funcionário.
Autoavaliação	Parte da percepção dos funcionários sobre o próprio desempenho, deve ser empregada como método auxiliar, que ajuda a entender questões que são melhor explicadas pelo próprio avaliado.
Observação direta	Os avaliadores observam a forma como os avaliados trabalham, comparando com os padrões que são desejáveis. Sua utilização é frequente em cargos que trabalham diretamente com atendimento ao público, onde estes posteriormente dão um <i>feedback</i> do atendimento.
Entrevistas	Os avaliados são entrevistados por um grupo de pessoas capacitadas na área de gestão de pessoas. O método é bastante eficaz no aprofundamento de respostas e esclarecimentos de dúvidas. Na entrevista são formuladas questões sobre o desempenho dos avaliados em cada fator considerado.
Avaliações não estruturadas	Não há necessidade de instrumentos formais de avaliação, por considerar que tais instrumentos podem empobrecer a metodologia de avaliação.

Fonte: Adaptado de Paradela e Costa (2019).

Dentre os vários métodos existentes, Paradela e Costa, (2019, p.198), defendem que as escalas gráficas descontínuas em que “são definidas previamente as opções que poderão ser assinaladas pelo avaliador”, são as mais adequadas, pois na visão dos autores reduz a possibilidade de haver divergências de interpretação do significado de cada grau que pode ser atribuído pelos avaliadores e facilita a tabulação dos resultados.

Avila e Stecca (2015) defendem que a avaliação de desempenho deveria começar com a autoavaliação, pois isso obrigaria o funcionário a pensar no seu trabalho, refletir sobre seus pontos fortes e suas fraquezas e formular planos para alcançar resultados. Neste método, o papel do avaliador é vincular os resultados às metas, e propostas com as necessidades institucionais. Para os autores, este método coloca a responsabilidade maior no subordinado e desloca a ênfase de uma avaliação para uma análise.

Portanto, a avaliação de desempenho constitui-se como uma ferramenta organizacional capaz de apontar lacunas no desempenho dos funcionários. Ao identificar os pontos fracos do desempenho é possível rever as estratégias de ação, buscando soluções para a superação dos desafios encontrados, além de oferecer a possibilidade de desenvolvimento profissional aqueles que apresentem baixo desempenho. Nesse aspecto, Schikmann (2010), defende que, se vista dessa forma, a avaliação de desempenho se transforma em um instrumento de desenvolvimento de competências individuais e organizacionais, não servindo tão somente para pontuação a ser utilizada para fins de progressão funcional.

Embora a avaliação de desempenho tenha se mostrado como uma ferramenta capaz de avaliar o desempenho dos funcionários que exercem determinado cargo dentro da instituição e de proporcionar condições para o desenvolvimento e aprimoramento profissional, pesquisas tem mostrado que ela apresenta alguns problemas que são vivenciados durante sua realização, conforme veremos na seguinte seção.

3.1.4 Principais problemas que podem se manifestar

Embora a avaliação de desempenho tenha se configurado como instrumento importante na condução do desempenho e da valorização do profissional, ela apresenta alguns problemas que podem ser vivenciados durante sua realização. Conforme destaca Odelius (2010), esses entraves situam-se nas resistências a avaliações, na adoção de sistemas e de critérios inadequados, em resultados imprecisos e na falta de efetividade das políticas adotadas.

São muitos os problemas encontrados na literatura acerca de dificuldades vivenciadas em um processo de avaliação de desempenho e que se constituem em desafios a superar. Dentre

os aspectos descritos por Odelius (2010), alguns encontram-se evidenciados no presente trabalho como possíveis problemas que os gestores vivenciam durante a realização da avaliação dos professores e que podem estar interferindo na concessão da progressão funcional.

O quadro 4 mostra algumas distorções apontadas por Paradela e Costa (2019, p.201), que também podem interferir nas avaliações, tornando os resultados alcançados menos fiéis do que a realidade.

Quadro 4 - Algumas distorções que tornarão os resultados alcançados na avaliação menos fiéis à realidade

Distorções	Definição
Leniência	Esse tipo de distorção ocorre quando os avaliadores demonstram uma tendência de abrandar o julgamento de algumas pessoas, quer seja por insegurança ou comodismo.
Efeito de halo	Ocorre quando há uma tendência de julgamento do avaliador com relação ao avaliado, motivado por alguma característica pessoal. O avaliador pode atribuir desempenho bom ou ruim em função do relacionamento vivenciado entre eles. Dessa forma, se um funcionário é malvisto pelo avaliador, por ter a avaliação comprometida em alguns aspectos, e poderá receber uma avaliação indesejada, inclusive nos aspectos em que apresenta bom desempenho.
Obstáculos políticos	O avaliador distorce a avaliação a fim de obter alguma vantagem política. Essa atitude, pode, por exemplo, ajudá-lo a manter uma imagem positiva no seu setor.
Obstáculos interpessoais	O avaliador realiza a avaliação se deixando levar por questões pessoais, como antipatia pelo avaliado, por exemplo.
Diferentes graus de rigor	Ocorre quando os avaliadores são mais rigorosos em seus julgamentos do que outros, levando os funcionários a terem avaliações diferenciadas.
Recenticidade	Ocorre quando o avaliador permite que fatos recentes prevaleçam sobre os menos recentes durante o processo de avaliação
Erro de similaridade	A avaliação é feita levando em consideração características do próprio avaliador, na qual tende a favorecer os avaliados que apresentam certos padrões que o avaliador ver em si mesmo.
Estímulo à competição interna	A avaliação de desempenho tem tendência de superioridade de uma pessoa em relação a outra.
Estímulo à passividade	Os funcionários adotam para si, padrões e atitudes que são estabelecidos pela organização, desestimulando a criatividade e a iniciativa.

Fonte: Adaptado de Paradela e Costa (2019).

Os autores acrescentam que não existe uma maneira de eliminar totalmente esses problemas, no entanto, eles podem ser minimizados por meio da conscientização e do aperfeiçoamento dos avaliadores. Dentre os problemas apontados por Odelius (2010) e Paradela e Costa (2019), o quadro 5 destaca outros problemas encontrados na literatura existente quanto a avaliação de desempenho e que se relacionam com os apontados na presente pesquisa.

Quadro 5 - Síntese dos principais problemas encontrados na literatura quanto a avaliação de desempenho

Categoria	Problemas relacionados
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de indicadores de desempenho para avaliação com base em cargos genéricos e não no trabalho realizado; • A falta de instrumentos e procedimentos sistemáticos que permitam uma análise do desempenho dos servidores, ou a utilização de metodologias complexas, difíceis de serem compreendidas; • O uso de um único método de avaliação para diferentes grupos de cargos; • Medidas de desempenho satisfatório e insatisfatório definidas de maneira intuitiva; • Não consideração de variáveis do contexto em que o trabalho é realizado e que influenciam o desempenho; • Periodicidade do acompanhamento (período entre o desempenho e a avaliação muito curto ou muito longo); • Avaliação baseada somente em julgamento da chefia; Julgamentos tendenciosos;
Avaliados	<ul style="list-style-type: none"> • Resistências e descrenças quanto à avaliação/insatisfação por parte dos servidores;
Avaliador	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de tempo do avaliador para acompanhar o desempenho e conhecer os avaliados;
Avaliados e avaliador	<ul style="list-style-type: none"> • Conflitos entre servidores e chefias; • Falta de comunicação e/ou comunicação deficiente entre avaliadores e avaliados; • Falta de preparo de avaliadores e de avaliados;

Fonte: Adaptado de Odelius (2010).

Orsi e Silva (2014), baseados em Longenecker e Goff (1990), apontam outros problemas mais presentes nas avaliações, dentre os quais merecem destaque: Falta de informação sobre o desempenho real do avaliado; falta de clareza quanto aos padrões para julgar o desempenho e a falta de conhecimento do gestor sobre o desempenho real do avaliado.

Ainda com base em Longenecker e Goff (1990), Orsi e Silva (2014, p.206), apontam que os problemas relatados poderiam ser solucionados se alguns erros fossem evitados e traz algumas sugestões aos gestores para evitar que erros sejam cometidos durante o processo de avaliação:

-Levar o processo a sério, para evitar problemas como a perda de credibilidade e de confiança da equipe em relação ao avaliador;

- Reservar tempo para comunicar e reforçar expectativas
- Conduzir pequenas avaliações regulares.
- Reservar tempo para a avaliação e *feedback* (registros, preparação).
- Não omitir fatos relevantes com a intenção de evitar conflito: pesquisas indicam que as pessoas querem saber a verdade.
- Em uma conversa entre as partes, focar a melhoria e o desenvolvimento.
- Separar decisões absolutas das comparativas (Orsi e Silva, 2014, p.206).

A superação dos problemas apontados é necessária para que a avaliação retrate um diagnóstico mais próximo do desempenho docente e para alcançá-la as informações obtidas devem ser precisas de modo que representem o real resultado do desempenho docente. Portanto, se deve partir sobretudo da observação do desempenho dentro do contexto profissional afim de fornecer um *feedback* que possa reconhecer e valorizar o resultado alcançado pelo avaliado e desse modo ele possa buscar estratégias para a superação das dificuldades que foram encontradas (ODELIUS, 2010).

Paradela e Costa (2019, p.203), apontam que os problemas podem ser minimizados quando há um aprimoramento da avaliação de desempenho. Esse aprimoramento acontece quando se leva em consideração algumas características importantes do processo. Dentre outras, os autores consideram que é necessário ter uma visão clara e contínua do que se pretende avaliar de acordo com os objetivos a serem alcançados. A adoção dessa característica permite que sejam considerados os fatores que estejam associados ao desempenho, evitando, dessa forma, o excesso de indicadores, o que poderia ocasionar descuido na atribuição de conceitos em decorrência de cansaço do avaliador, sendo relevante, portanto, utilizar aqueles que se mostram mais importantes para a instituição.

É destacado ainda que a condução do processo avaliativo deve prever a autoavaliação, pois ela garante uma visão mais ampla dos problemas e revela as potencialidades dos avaliados, contribuindo para a busca efetiva do autodesenvolvimento. Quando associada ao diálogo constante que deve haver entre avaliador e avaliado durante o período de avaliação, podem evitar a sua subjetividade, facilitando a correção de problemas que podem aparecer no decorrer do processo avaliativo, que se detectados com antecedência podem ser contornados antes que se finalize o processo. É citado ainda a importância do oferecimento do *feedback* aos avaliados por oferecer o aprimoramento profissional, pois a prática comum de se guardar os resultados não oportuniza ao funcionário a busca pela melhoria do seu desempenho por desconhecer o grau de satisfação que lhe é atribuído (PARADELA E COSTA, 2019).

Constatou-se que, dos principais aspectos citados pelos autores que devem ser levados em consideração para que a avaliação reflita a realidade nos seus resultados, a autoavaliação

não é realizada na avaliação de desempenho profissional dos professores da Semed/São Luís. Considerando que ela permite que o funcionário avalie suas próprias competências, sua ausência dificulta a identificação de problemas que podem ocorrer no dia a dia da instituição.

Fernandes (2008) defende que enfrentar os desafios é tornar a avaliação um processo simples e ao mesmo tempo cheio de significados, incorporando o que realmente importa a ser avaliado, libertando-se de itens desnecessários que a acompanha e dessa forma cumprindo sua função de melhorar o desempenho profissional do avaliado.

Com o propósito de buscar informações sobre os problemas vivenciados na realização da avaliação de desempenho em outras esferas administrativas, realizou-se pesquisa sobre dissertações acadêmicas desse tema no âmbito do PPGP. Dentre as produções encontradas, se fará um breve comentário dos trabalhos desenvolvidos pelos pesquisadores Hott (2018) e Pinheiro (2018).

Hott (2018), pesquisou sobre as dificuldades vivenciadas na realização da avaliação de desempenho individual dos diretores das escolas estaduais da superintendência regional de educação de Caratinga no ano de 2018 e Pinheiro (2018), em sua dissertação intitulada de “A avaliação de desempenho na superintendência regional de ensino de Passos: estratégias para o aprimoramento.”, investigou os entraves existentes no processo de avaliação de desempenho na superintendência regional de ensino de Passos.

Hott (2018), em sua dissertação de mestrado teve como objeto de estudo a avaliação de desempenho dos diretores das escolas estaduais de Caratinga, investigando os entraves existentes no processo de avaliação, utilizando como ferramenta de levantamento de dados, questionários aplicados aos avaliados e entrevistas com os membros da comissão avaliadora, além de análise documental. A pesquisa identificou alguns fatores críticos que dificultavam o processo avaliativo: a falta de tempo dos avaliadores na condução do processo, distância entre avaliadores e avaliados, momento de realização da avaliação inapropriado, falta de habilidade ou conhecimento técnico da comissão avaliadora, falta de *feedback*, não cumprimento de prazos na realização da avaliação e pouco tempo para uma análise mais precisa dos critérios de avaliação.

Na dissertação de mestrado, Pinheiro (2018), por meio de pesquisa qualitativa e quantitativa investigou os entraves existentes no processo de avaliação na superintendência de ensino de Passos. Utilizou como mecanismo de pesquisa a aplicação de questionários e entrevistas à comissão avaliadora e com os servidores avaliados. O estudo de Pinheiro (2018), confirmou que o processo de avaliação enfrentava problemas em sua realização, na qual destaca-se: o processo de avaliação realizada como mera formalidade burocrática, ausência de

feedback, ausência de informação de resultados aos professores avaliados, dificuldades em avaliar, notas muito elevadas e descrédito do processo avaliativo.

Os dois trabalhos acadêmicos analisados constataram aspectos que dificultavam o processo de avaliação de desempenho, entre eles tem o descrédito que é dado ao processo avaliativo, a falta de conhecimento do avaliador com relação ao avaliado e falta de preparo técnico das comissões avaliadoras. O aspecto comum encontrado nessas duas pesquisas foi a falta de *feedback* nos processos avaliativos.

Embora a avaliação de desempenho enfrente dificuldades que são vivenciadas durante sua realização, ela apresenta resultados positivos quanto aos objetivos que se propõe. O quadro 6 destaca alguns resultados importantes, que Odelius (2010, p.157), considera como positivos, numa avaliação de desempenho e que possibilitam o crescimento do profissional do avaliado.

Quadro 6 - Resultados positivos associados a avaliação de desempenho

Resultados positivos da avaliação	Consequência
Melhoria na qualidade do trabalho	Os funcionários ficam mais dispostos e motivados, além de aptos emocionalmente para entregar grandes resultados.
Incremento na capacidade produtiva	a melhoria da qualidade e dos produtos a serem entregues
Acompanhamento sistemático do desempenho	evita distorções de resultados e favorece o conhecimento contínuo do funcionário quanto ao seu próprio desempenho.
Obtenção de melhoria dos resultados da instituição	Possibilita a tomada de decisões que ajuda a corrigir problemas e alavancar os resultados
Melhores resultados na área de trabalho	Cada funcionário desenvolverá com maior aptidão as atribuições que lhe são inerentes.
Valorização da avaliação pelos avaliados	Os avaliados percebem a avaliação como um mecanismo de autoconhecimento, proporcionando um crescimento pessoal e profissional a partir dos resultados apresentados.
Valorização do trabalho e dos resultados pessoais	A avaliação possibilita que o funcionário tenha sua autoestima profissional elevado, e sua produtividade é de reconhecimento dos chefes e de colegas de trabalho.
<i>Feedback</i> proporcionando oportunidade de melhoria	Ao conhecer os pontos fortes e fracos do desempenho, o funcionário pode traçar seu plano de qualificação profissional ou participar de cursos de formação oferecidos pela organização
Estímulo a crescer profissionalmente	O funcionário sente-se motivado a buscar novos conhecimentos dentro da sua área de atuação.
Melhoria da comunicação entre avaliadores e avaliados	Possibilita maior aproximação entre avaliados e avaliadores, numa dinâmica de diálogo e favorecimento de relacionamentos.
Melhoria do trabalho por meio do <i>feedback</i>	É possível apontar em que aspectos o funcionário precisa melhorar o desempenho.
Melhoria das condições de trabalho, reconhecimento do mérito profissional	O bom desempenho em algumas instituições pode ser reconhecido por meio de promoções ou bonificações aos servidores que apresentam bons resultados.

Fonte: Adaptado de Odelius (2010).

Os pontos positivos elencados pela autora contribuem para uma avaliação que efetivamente possa resultar numa mudança de postura profissional, tanto para aprimorar os pontos positivos como para melhorar os pontos considerados negativos. É importante ressaltar que o alcance desses pontos positivos que a avaliação pode proporcionar está relacionado aos meios adequados para que o profissional possa desempenhar suas tarefas com eficiência, resultando no desempenho desejado pela instituição, que no caso específico da educação é refletir na melhoria da qualidade do ensino.

Até o momento, discorreu-se sobre a avaliação de desempenho na administração pública de forma geral, nas seções seguintes continua-se a tratar do tema, de forma mais particular no campo da docência.

3.2 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOCENTE: CONCEITOS, PROPÓSITOS E OBJETIVOS

Conforme afirma Morgado (2014), é difícil encontrar uma definição unânime de avaliação de desempenho docente devido à própria natureza e complexidade que a função docente exige. No entanto, Rodrigues e Peralta (2008, p.11-12), defendem a ideia de que a avaliação do desempenho docente “implica a observação, a descrição, a análise, a interpretação da atividade profissional para tomar decisões relativas ao professor”.

Rodrigues e Peralta (2008), entendem que as Redes de Ensino necessitam de profissionais qualificados para potencializar a aprendizagem dos estudantes, e no anseio de atingir essa necessidade muitas dessas Redes, a exemplo de São Luís, tomaram decisões de condicionar a progressão na carreira dos professores ao resultado da avaliação do desempenho desses docentes.

Na concepção de Ferreira (2006, p. 23), a avaliação aplicada ao desempenho dos professores considerando toda a sua amplitude de tarefas, deve ser entendida “como um parecer, através do qual, nos manifestamos sobre uma determinada realidade”. Nesse sentido por desenvolver diversas atribuições inerentes à função docente, a avaliação deve servir para apontar a realidade do contexto profissional indicando os pontos fortes e fracos da ação docente.

Quanto à avaliação do desempenho docente, Gatti (2014), aponta que, dentre os modelos de avaliação de professores, os referenciais encontrados são insuficientes para avaliá-los, isso porque nem sempre atendem às expectativas, pois faltam-lhe o caráter contextual da realidade do local em que os professores exercem a docência e até mesmo a própria formação dos

avaliadores. A autora defende que a avaliação do trabalho docente não deve se restringir apenas aos objetivos institucionais, mas deve levar em consideração como a avaliação é concebida.

No entendimento de Fernandes (2008), a avaliação do desempenho dos professores é um processo de busca de informações do trabalho docente bastante exigente, quanto à análise dos resultados e de que forma eles poderão ser utilizados na qualidade do ensino. O autor enfatiza ainda que se trata de uma atividade complexa por envolver pessoas que desenvolvem suas atividades em determinado contexto, “com práticas e políticas próprias e que envolve também a natureza do que está sendo avaliado que, por sua vez, também tem suas finalidades, lógicas e políticas próprias” (FERNANDES, 2008, p. 5). Para o autor, por ser um trabalho bastante exigente tanto de se conceber quanto de se colocar em prática devido a muitos intervenientes como a visão de escola, de educação e de ensino, o autor considera que alguns elementos devem ser levados em consideração num processo de avaliação de professores:

1. Métodos e processos de recolha de informação;
2. Projetos educativos e curriculares das escolas; projetos curriculares de turma; planos anuais ou outros das escolas;
3. Recursos disponíveis tais como tempo, pessoas envolvidas e competências avaliativas dos intervenientes;
4. Quem avalia, quando avalia e com que frequência o faz;
5. Natureza da relação entre avaliadores e avaliados;
6. Procedimentos a utilizar na combinação e agregação dos dados.
7. Propósitos que se pretendem alcançar através da avaliação.
8. Comunicação dos juízos de valor que se formulam como resultado do processo de recolha de informação avaliativa;
9. Seguimento que é dado ao processo de avaliação;
10. Processos de negociação, possibilidades de recursos, do direito de audição prévia ou procedimentos afins (FERNANDES, 2008, p.13).

Avaliar o desempenho do trabalho docente é um desafio porque está condicionado a fatores como as condições de trabalho do professor, formação, melhorias salariais e o próprio comprometimento com o ensino, necessários para que possa refletir na qualidade do ensino desejado. Nesse aspecto, percebe-se que o desempenho profissional passa a ser observado como elemento desencadeador da eficácia da ação pedagógica e para atingir esse objetivo o resultado das avaliações de desempenho, a exemplo do caso em estudo na Semed de São Luís, vem sendo utilizado como mecanismo de concessão de progressão na carreira com a aprovação em avaliação de desempenho.

Na pesquisa realizada por Zatti (2017,p.94), sobre a avaliação de desempenho docente nas redes estaduais do Brasil ,o autor identificou que predominam-se nos mecanismos avaliativos “fatores que expressam a conduta profissional docente como assiduidade,

cumprimento do currículo/planos/projetos, aperfeiçoamento/capacitação/formação e desempenho profissional” O autor sustenta que os critérios a serem avaliados terminam, em algumas vezes, determinando quais os instrumentos que serão utilizados, dentre eles, o autor destaca a frequência docente, o desempenho dos alunos em avaliações externas, o fluxo escolar e cursos de aperfeiçoamento e formação.

Em se tratando do desempenho profissional, o autor analisou como se dá essa aferição, considerando o grau de subjetividade desse critério, e concluiu que ele é utilizado nos sistemas avaliativos da maioria das redes de ensino pesquisada. Zatti (2017), observou que, com exceção da rede estadual do Paraná, onde a avaliação do desempenho profissional é realizada semestralmente, nos demais estados – Ceará, Goiás, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Tocantins – ocorre anualmente, e são três os instrumentos identificados para sua mensuração: autoavaliação, avaliação feita por comissão e avaliação feita pelo diretor da escola, predominando a avaliação feita por comissão, recurso utilizado em metade dos casos (ZATTI, 2017,p.94).

Fernandes (2010, p.15), defende que “o desempenho está claramente associado àquilo que o professor efetivamente faz quando está a trabalhar (ensinar, preparar aulas, participar em reuniões do conselho de turma)”. Nesse sentido, o autor enfatiza que “o desempenho não é o que ele está apto a fazer ou pode fazer, pois aqui estaríamos no domínio da sua competência” (FERNANDES, 2008, p.15). Essa diferenciação remete à lógica de que ao assumir o cargo precisa-se ter competências específicas que são exigidas para o bom desempenho das atribuições que serão cobradas e que estão relacionadas a atitudes e atividades que se desenvolve no contexto profissional.

Na literatura pesquisada, muitos foram os propósitos e objetivos encontrados para a realização da avaliação do desempenho docente. Dentre eles, destacam-se os objetivos propostos por Fernandes (2008, p.12) ao relacioná-la à “melhoria do desempenho, com a prestação de contas, com a progressão na carreira, com a profissionalização ou com o próprio acesso à profissão.” O autor defende ainda que tais propósitos devem determinar como se dá o processo de recolha de informações e de que forma elas serão divulgadas.

O posicionamento de Fernandes (2008), é ratificado por Gatti (2014), quando a autora afirma que, na literatura especializada sobre avaliação do trabalho docente, os propósitos visam a algum tipo de desenvolvimento profissional, possibilitando que o professor avance na sua formação e desse modo contribuindo para uma maior qualificação profissional.

Gatti (2014), defende ainda que a avaliação do trabalho docente é relevante apenas quando “esta avaliação é concebida e realizada com propósitos de valorização desse trabalho,

de oferecer elementos para o desenvolvimento profissional de professores na direção de um avanço contínuo em suas condições profissionais, sobretudo, de propiciar a construção de novas competências.” (GATTI, 2014, p.378). O posicionamento da autora é de que, por ser um trabalho intencional e sistemático, com ele busca-se algum resultado decorrente do processo avaliativo e dentro de um contexto pelo qual se avalia.

Orsi e Silva (2014, p.198), apontam ainda que, além de identificar e eliminar lacunas, a avaliação de desempenho possui outros propósitos: “identificar necessidades e ações de treinamento e desenvolvimento; apoiar decisões de reconhecimento/remuneração; apoiar decisões de carreira e sucessão; entre outros.” Os autores defendem que tais propósitos só serão possíveis dentro de um gerenciamento e ajustes de expectativas, não se restringindo a avaliação como um último passo. Nesse aspecto, os autores afirmam que tais expectativas com relação ao desempenho só serão alcançadas por meio de um *feedback* para se atingir os objetivos das ações que foram planejadas.

Morgado (2014), relaciona os propósitos apresentados por Fernandes (2008), a dois objetivos da avaliação do desempenho que podem ser considerados: o de recolher informações que permitam sustentar decisões que envolvam o desenvolvimento profissional, numa perspectiva formativa e de melhoria do ensino; o de monitorizar o sistema educativo e a gestão das carreiras profissionais, evidenciando-se, neste caso, os componentes somativos e de prestação de contas.

Os objetivos apresentados por Morgado (2014), são coadunados por Gatti (2014), quando esta assevera que, com relação às perspectivas da avaliação do trabalho docente, estas não são neutras quando estão associadas a alguma política pública. E, nessa direção, pode-se enquadrá-las em um grupo com perspectivas mais funcionais, baseadas em características somativas, em que são pautadas em pontuações que traduzem ou não ao alcance de critérios estabelecidos e que podem se associar a promoções ou progressão na carreira. Um outro grupo na qual Gatti (2014) fez a associação é o de função focado na valorização profissional, de caráter mais formativo e dinâmico, com a participação direta do avaliado, com o propósito principal de superar problemas encontrados no decorrer do processo avaliativo.

Considerando ainda o aspecto formativo, Gatti (2014), defende que a avaliação do trabalho docente é relevante quando esta é concebida e realizada com propósitos de valorização desse trabalho, de oferecer elementos para o desenvolvimento profissional de professores na direção de um avanço contínuo em suas condições profissionais, sobretudo, de propiciar a construção de novas competências.

Nessa linha de pensamento, Morgado (2014), defende que, o desenvolvimento profissional e de competências do professor, que resultam também na própria transformação da escola, sejam adotados como objetivos das políticas da avaliação de desempenho desses profissionais, pois esse mecanismo tem assumido um papel com foco limitado na tomada de decisões administrativas, em especial aos associados a promoções e pagamentos de gratificações, reforçando, portanto, a necessidade da avaliação somativa para tais objetivos.

Nessa perspectiva da avaliação, Morgado (2014), Fernandes (2008) e Gatti (2014), compartilham do mesmo entendimento ao associarem a avaliação de desempenho ao desenvolvimento pessoal e profissional. Essa avaliação deve se dar de forma contextualizada com a participação do profissional avaliado, evitando assim que se estabeleça um caráter impositivo da avaliação e ainda ao associá-la a um caráter de natureza somativa, orientada para quantificar o desempenho com intuito ao mérito de conceder vantagens financeiras como a progressão funcional.

Quando se trata da avaliação para melhoria do desempenho docente, há uma prevalência da perspectiva formativa onde o docente opina sobre seu desempenho tendo participação ativa no processo avaliativo. Isto não ocorre no processo de avaliação dos professores de São Luís, o que se acredita que pode dificultar a concessão da progressão e o desenvolvimento profissional dos professores. Neste aspecto, a coleta de informações colocadas por Fernandes (2008), e ratificada nas ideias de Gonçalves (2012), deve resultar num *feedback* ao professor tendo como objetivo a melhoria do seu desempenho profissional, problema que também foi evidenciado no processo avaliativo deste estudo.

O aspecto somativo da avaliação é caracterizado pela sua utilização como obtenção de um determinado nível de desempenho que é atribuído ao professor, servindo como forma de concessão de progressão na carreira. Fernandes (2008), vê como um problema a ser superado, pois este tipo de avaliação emite juízos que resultam na preocupação dos professores em defender seus pontos de vista e garantir a progressão na carreira. Nesse sentido, o autor considera ser mais difícil uma avaliação orientada para o desenvolvimento profissional do professor.

Do exposto, percebe-se que a avaliação de desempenho profissional é um importante instrumento de análise do desempenho docente diante da capacidade deste de resolver problemas e de realizar com eficiência as atribuições que lhe são exigidas. Silva (2012), afirma que este instrumento possibilita que o docente avalie sua atuação, refletindo sobre os seus pontos fortes e fracos do seu desempenho individual permitindo a busca pelo aperfeiçoamento profissional, criando na escola uma cultura de autoavaliação constante. Enquanto processo que

possibilita o crescimento profissional, centrado na melhoria do desempenho profissional, a avaliação procura formular juízos sobre a sua competência diante da atividade profissional, com impacto na progressão na carreira.

O entendimento de Silva (2012), segue o de Fernandes (2008), quando este afirma que a crescente afirmação científica da avaliação tem contribuído para que as iniciativas destinadas

a melhorar a educação tivessem começado a incorporar sistemas de avaliação de professores com finalidades tão diversas como a seleção para efeitos de ingresso na profissão, a formação e desenvolvimento profissional, a melhoria do ensino, a progressão na carreira e o aumento de salário. (FERNANDES, 2008, p.11).

Silva (2012), e Fernandes (2008), defendem que a avaliação de desempenho docente se torna importante por possibilitar várias questões que podem se concretizar a partir da sua realização. Ela possibilita que o professor reflita sobre sua atuação identificando os pontos que devem ser melhorados. A avaliação docente deve despertar no professor um desejo de qualificação profissional, refletindo na melhoria do seu trabalho docente e contribuindo, no caso da presente pesquisa, para a sua progressão na carreira e o conseqüente aumento salarial.

Nesse sentido, a avaliação de desempenho docente deve basear-se nos aspectos qualitativos por pressupor o desenvolvimento profissional bem como seus resultados ao possibilitar um *feedback* dando oportunidade ao professor de estabelecer um plano de desenvolvimento profissional (GONÇALVES, 2012).

Na sequência, apresentam-se breves considerações acerca da avaliação de desempenho com fins de progressão na carreira docente.

3.2.1 A avaliação de desempenho docente com fins de progressão na carreira

O artigo 67 da LDBEN/96 instituiu a avaliação de desempenho docente para fins de progressão na carreira, dando base jurídica para as redes públicas adotarem em suas legislações esse instrumento como critério para a progressão funcional, atrelando a sua concessão ao desempenho no cargo, finalidade esta ratificada nas ideias postuladas por Fernandes (2008) e adotada na Rede Municipal de Educação de São Luís através da regulamentação dada pelo Decreto nº 36.043/2008.

Nessa perspectiva legal, Avila e Stecca (2015), defendem que a avaliação de desempenho objetiva promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos e subsidiar a

política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira e na remuneração.

Sousa (2008), aponta que estudo realizado por Sonia Balzano (2005), sobre planos de carreira e remuneração do magistério da educação básica de 24 Estados brasileiros e do Distrito Federal constata que a maioria deles editou leis a respeito do assunto após a LDBEN/96, porém, eles evidenciam “dificuldade no atendimento a algumas diretrizes, principalmente em relação àquelas que constituem incentivos de progressão por qualificação do trabalho docente” (SOUSA, 2008, p.83).

Em pesquisa idêntica realizada nos 24 Estados brasileiros, Zatti e Minhoto (2019), evidenciaram que em 14 deles (Goiás, Bahia, Ceará, Paraíba, Pernambuco, Acre, Amazonas, Tocantins, Espírito Santo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul) a avaliação de desempenho docente estava em vigor no ano de 2015 e em todos eles os efeitos da avaliação refletiam na remuneração dos docentes divididos em progressão na carreira que se incorporam à remuneração ou em incrementos financeiros pontuais à remuneração do docente. Zatti e Minhoto (2019, p.8), relatam ainda que, dos 14 Estados em que implementaram a avaliação de desempenho docente, “evidencia-se a centralidade de dois critérios: assiduidade e desempenho dos alunos em avaliações externas, traduzindo a fundamentação política, administrativa e gerencial dos estados propositores dessa política”

Quando a avaliação de desempenho tem finalidade de conceder progressão na carreira, esta acontece com base em critérios definidos, a fim de se mensurar o nível de desempenho de cada professor e selecionar aqueles que estão aptos a progredir de acordo com o resultado avaliativo. Esse objetivo em que a avaliação é empregada, em especial na Rede Municipal de Educação de São Luís, caracteriza-se como uma forma de selecionar aqueles professores que estão obtendo os melhores desempenhos num cenário em que todos possuem as mesmas oportunidades, ou seja, no desenvolvimento da ação docente, todos estão sujeitos aos mesmos critérios que são predefinidos e conhecidos. Os resultados encontrados mostrarão as diferenciações que cada profissional apresenta quanto ao conjunto de habilidades e competências que desenvolvem.

Sousa (2008), defende a ideia de que os debates sobre avaliação de professores têm se concentrado em associar incentivos aos seus resultados. A autora enfatiza que a incorporação de políticas voltadas a avaliar o desempenho com essa finalidade, partiu da constatação de que os profissionais não vêm se mobilizando para enfrentar os baixos índices educacionais das Redes de ensino. Desse ponto de vista, a avaliação com fins de progressão na carreira está relacionada às habilidades que cada professor é capaz de desenvolver no exercício da profissão.

Essas habilidades perpassam desde o conhecimento da disciplina que ministra até sua capacidade de relacionar-se com outros profissionais no local de trabalho.

Na docência, isso implica o fim da concessão de progressões automáticas e a distribuição dos recursos financeiros destinadas a essa finalidade sem considerar o esforço individual de cada um quanto ao desenvolvimento de suas habilidades. Este entendimento é ratificado por Sousa (2008), ao defender que as avaliações e carreira do magistério apontam para o esgotamento de critérios de progressão baseados essencialmente em titulação e tempo de serviço os quais, considera, que têm contribuído para a desvalorização do magistério.

3.3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Um caso de gestão constitui-se como um meio de investigar empiricamente um determinado problema dentro de um contexto profissional. Ele busca compreender as razões pelas quais o fato investigado pode estar vivenciando dificuldades em sua realização. Ele se baseia na observação desses desafios, que no caso do presente estudo, trata-se da avaliação de desempenho profissional dos professores da Rede Municipal de São Luís para fins de progressão funcional.

Para Yin (2005, p. 22), o estudo de caso “como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados”. Dessa forma, pode-se dizer que o estudo do caso de gestão é uma estratégia para se alcançar os objetivos propostos na pesquisa. Ele possibilita que cada participante tenha uma visão própria do processo de avaliação de desempenho e, conforme Yin (2005), permite identificar os fatos que determinam um processo dentro do contexto profissional, embora não visivelmente observados.

Esta pesquisa configura-se como de natureza descritiva, buscando demonstrar o processo de avaliação de desempenho dos professores da Secretaria enfocada. De acordo com Gil (2008), este tipo de pesquisa preocupa-se com a atuação prática, descreve fatos, fenômenos e características de determinados grupos. Gil (1999, p.44), define que “são inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados”. A pesquisa será de cunho qualitativo, pois pretende reconhecer uma determinada realidade vivenciada no processo de avaliação dos professores.

O percurso metodológico da pesquisa incluiu a realização prévia de análise documental de materiais disponíveis na Coapem, bem como das legislações que regem a carreira dos

profissionais do magistério, além da regulamentação do processo de avaliação. Analisou-se a Lei nº 4.931/08 na seção que trata do desenvolvimento da carreira dos professores a fim de se compreender de que forma a progressão funcional deve ocorrer. A partir deste marco legal, viu-se que a concessão da progressão deve obedecer ao que determina o Decreto regulamentar. A partir de então, foi realizado um estudo dos critérios constantes no Decreto nº 36.043/08 para observar se a avaliação estava sendo realizada seguindo o estabelecido no documento e constatou-se que os procedimentos estão de acordo com a legislação.

Foram analisadas ainda as avaliações realizadas nos anos de 2011, 2018, 2019 e 2020, a fim de se conhecer os resultados e ver a escala de pontuação que os professores estavam atingindo. Dessa forma, a pesquisa documental procurou demonstrar se esses resultados estão relacionados com os problemas vivenciados durante o procedimento de avaliação.

Conforme já destacado, foram realizadas entrevistas preliminares com cinco professores da rede municipal de educação e um membro da Coapem e com quatro gestores, sendo um de setor da Semed e três de unidades escolares, a fim de embasar as situações que eram vivenciadas durante a retomada do processo de avaliação. O roteiro utilizado está no Apêndice A.

Na continuidade da pesquisa, foi aplicado um questionário para coleta de dados, com questões de múltipla escolha aos professores, conforme o apêndice B, e aos gestores, conforme o apêndice D. Para tanto, foi utilizada a escala de Likert, que possibilita conhecer o grau de concordância ou discordância dos respondentes através das opções: discordo, mais discordo do que concordo, mais concordo do que discordo, não sei avaliar. É por meio do questionário que o pesquisador analisou a impressão que os avaliados e avaliadores têm a respeito do processo de avaliação para chegar a conclusões que possibilitem responder à questão da pesquisa e a propor o Plano de Ação educacional - PAE. Os questionários foram enviados via formulário eletrônico da plataforma Qualtrics, a fim de atingir um maior número de participantes da pesquisa.

Os questionários foram aplicados, de forma amostral, por acessibilidade ou conveniência, aos gestores, que são os avaliadores, e aos professores que são os avaliados, de cinco escolas de maior porte da Rede Municipal de Educação de São Luís e ainda aos professores que exercem atividades na sede administrativa da Semed. Foram encaminhados, via e-mail, 124 questionários aos professores, sendo que destes, obteve-se 88 respondentes e enviados 19 aos gestores, tendo devolutiva de 18 respondentes.

Gil (2008, p.94), define a amostragem por acessibilidade ou conveniência como aquela em que “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo, que estes possam,

de alguma forma, representar o universo”. O autor afirma que este tipo de amostragem constitui o menos rigoroso e é adequado para estudos exploratórios ou qualitativos.

Quanto ao uso de questionários na coleta de dados, Gil (1999, p.21), define como sendo “[...] a técnica de investigação composta por um conjunto de questões submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.”. Dessa forma, em problemas de natureza empírica, é o questionário a técnica que servirá para coletar as informações da realidade.

O questionário é a forma mais eficaz de se obter os dados da pesquisa, uma vez que este atinge um maior número de pessoas e possui uma facilidade maior de interpretação dos dados analisados. Gil (1999, p.128), aponta algumas vantagens com relação à aplicação da técnica:

- a) possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado pelo correio;
- b) implica menores gastos com pessoal, posto que o questionário não exige o treinamento dos pesquisadores;
- c) garante o anonimato das respostas;
- d) permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente;
- e) não expõe os pesquisadores à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado (GIL,1999, p.128).

A outra fonte utilizada foi a entrevista para a obtenção de dados a respeito das dificuldades vivenciadas durante o procedimento de avaliação de desempenho dos professores. Conforme Gil (2008, p. 109), a entrevista pode ser definida como “a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação.” Para o autor, a entrevista se apresenta como uma forma de diálogo em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

A fim de se aprofundar o que foi revelado nos questionários foram realizadas entrevistas com cinco professores, conforme o apêndice C, e a três gestores, conforme o apêndice E, ambos escolhidos também de forma amostral por acessibilidade ou conveniência.

Para Duarte (2004), se forem bem realizadas, as entrevistas permitirão ao pesquisador um aprofundamento maior da questão pesquisada, permitindo a coleta de indícios dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa a realidade pesquisada. Elas permitirão levar informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica que preside

as relações que se estabelecem no interior daquele grupo, que para a autora é mais difícil obter com outros instrumentos de coleta de dados.

Na concepção de Duarte (2004), a realização de uma boa entrevista exige:

- a) que o pesquisador tenha muito bem definidos os objetivos de sua pesquisa;
- b) que ele conheça, com alguma profundidade, o contexto em que pretende realizar sua investigação;
- c) a introjeção, pelo entrevistador, do roteiro da entrevista;
- d) segurança e autoconfiança;
- e) algum nível de informalidade, sem jamais perder de vista os objetivos que levaram a buscar aquele sujeito específico como fonte de material empírico para sua investigação (DUARTE, 2004, p.5).

Logo, a realização de uma boa entrevista permite conhecer com mais detalhes a questão de investigação da pesquisa, e no caso, conhecer as dificuldades do procedimento de avaliação dos professores se fez necessário para obtenção de informações diretas quanto às experiências vivenciadas pelos sujeitos envolvidos (professores e gestores).

Gil (2008, p.110), defende que a utilização da entrevista é bastante utilizada devido a uma série de vantagens, as quais cabe ressaltar:

- a) a entrevista possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social;
- b) a entrevista é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano;
- c) os dados obtidos são suscetíveis de classificação e de quantificação;
- d) não exige que a pessoa entrevistada saiba ler e escrever;
- e) possibilita a obtenção de maior número de respostas, posto que é mais fácil deixar de responder a um questionário do que negar-se a ser entrevistado;
- f) oferece flexibilidade muito maior, posto que o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista;
- g) possibilita captar a expressão corporal do entrevistado, bem como a tonalidade de voz e ênfase nas respostas (GIL, 2008, p. 110).

O autor sustenta que embora a técnica possua todas as vantagens descritas, ela apresenta limitações, como, por exemplo, a falta de motivação do entrevistado para responder as perguntas que lhe são feitas, e que de alguma forma, intervêm na qualidade das entrevistas, no entanto, ela é a mais flexível de todas as técnicas de coleta de dados. Daí vem a importância de se escolher o tipo mais adequado de entrevista. Dentre outros tipos a presente pesquisa utilizou a entrevista semiestruturada, por ser um método de coleta de dados menos rígida, e que favorece a obtenção de respostas informais possibilitando maiores esclarecimentos sobre a visão do procedimento de avaliação dos professores.

As entrevistas foram individuais, para que o entrevistado pudesse se sentir confortável em falar do procedimento avaliativo dos professores da Semed para fins de progressão na

carreira, permitindo ao entrevistador uma melhor compreensão da realidade estudada, e por possibilitar o tratamento qualitativo dos dados, sendo, portanto, uma das vantagens das entrevistas estruturadas, além de tornar-se adequadas para a obtenção dos dados que se levantou na pesquisa.

A técnica de entrevista foi utilizada junto aos professores e gestores da Semed, com o objetivo de se obter a visão daqueles que estão diretamente envolvidos no procedimento de avaliação para se compreender quais são os entraves que dificultam o procedimento de avaliação.

Sendo assim, a metodologia de estudo, através da análise documental, de aplicação de questionários e entrevistas objetivou analisar os desafios vivenciados no processo de avaliação de desempenho profissional dos professores da Rede Municipal de Educação de São Luís, a fim de se verificar a questão de pesquisa. Devido às limitações impostas pela pandemia de Covid - 19¹, no momento de realização deste trabalho, as entrevistas foram realizadas através dos meios eletrônicos disponíveis.

A análise de dados foi desenvolvida por meio da análise de conteúdo. As categorias foram definidas, a *posteriori*, de acordo com o levantamento das respostas dadas aos questionários aplicados e às entrevistas realizadas. Na sequência, descreve-se os procedimentos que foram utilizados para a coleta de dados da pesquisa.

3.3.1 Procedimentos de coleta de dados

Levando em consideração que a avaliação de desempenho profissional para fins de progressão na carreira dos professores, conforme preceitua o Decreto nº 36.043/08, objetiva diagnosticar a participação, o desempenho do profissional no exercício do cargo e valorizar o processo de concessão da progressão funcional, o questionário aplicado aos professores foi dividido em partes a fim de se levantar informações quanto à percepção dos aspectos inerentes ao procedimento de avaliação de desempenho e o perfil dos respondentes.

A primeira parte do questionário foi elaborada a fim de se conhecer o grau de concordância ou discordância do profissional avaliado quanto aos possíveis benefícios da adoção do procedimento de avaliação para concessão da progressão funcional. É importante

¹ A COVID-19 é uma doença infecciosa causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2) e tem como principais sintomas febre, cansaço e tosse seca. Alguns pacientes podem apresentar dores, congestão nasal, dor de cabeça, conjuntivite, dor de garganta, diarreia, perda de paladar ou olfato, erupção cutânea na pele ou descoloração dos dedos das mãos ou dos pés. Esses sintomas geralmente são leves e começam gradualmente. Algumas pessoas são infectadas, mas apresentam apenas sintomas muito leves. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19> Acesso em: 09.04. 2020.

perceber se os professores a vê como um instrumento capaz de ajudá-los a aperfeiçoar sua prática docente, minimizando os problemas enfrentados, por oferecer um diagnóstico do seu desempenho e favorecer a busca de sua qualificação profissional, ou se é empregada apenas para fins de concessão da progressão funcional. Na sequência, a segunda parte do questionário buscou conhecer a percepção dos professores quanto ao procedimento avaliativo adotado na Semed/São Luís, uma vez que o instrumento avaliativo leva em consideração alguns descritores que os professores devem atender satisfatoriamente como: assiduidade, disciplina, iniciativa, produtividade, responsabilidade e formação profissional e, compreender o quão esses descritores são, na visão dos professores, importantes ou não, na condução do procedimento avaliativo.

A terceira parte do questionário buscou sugestões a respeito das principais mudanças que poderiam ser feitas no procedimento de avaliação dos professores para fins de progressão na carreira e por fim conheceu-se o perfil dos respondentes quanto ao cargo que exerce na Semed, a formação acadêmica e o local onde exerce suas funções. Os questionários foram elaborados através do formulário eletrônico da plataforma qualtrics e enviados aos professores pelos e-mails cadastrados na base de dados da Semed.

Os questionários aplicados aos gestores têm uma estrutura bem semelhante aos que foram aplicados aos professores. A primeira parte teve o objetivo de conhecer o quanto os gestores concordam quanto aos benefícios que o procedimento de avaliação pode trazer aos professores e à gestão como um todo, seguida por questões que abordam o conhecimento do procedimento avaliativo e se possuem dificuldades na sua realização.

Sabendo que a avaliação tem caráter profissional e sua condução deve se dar de forma imparcial, a segunda parte do questionário buscou a visão dos gestores quanto aos fatores que podem prejudicar a avaliação dos professores, seguido por questionamento que buscam sugestões dos gestores quanto às mudanças que poderiam beneficiar a sua condução e finalizando o questionário coletou-se informações sobre o perfil dos respondentes quanto a formação acadêmica e se exercem a gestão na sede da Semed ou em unidades de educação básica.

Contudo, apesar de divulgar a pesquisa entre os envolvidos no procedimento avaliativo, ressaltando sua importância para melhoria dos aspectos da avaliação dos professores, após seis dias do envio do questionário, foram obtidas apenas 28 respostas. Assim, no intuito de conseguir um número maior de participantes, foram realizadas ações de incentivo à participação. Essas ações incluíram conversas presenciais e via WhatsApp e em momentos de comparecimento dos participantes à Coapem, além do envio de e-mails, explicando a

importância e os objetivos da pesquisa, com o intuito de se conseguir uma maior participação dos envolvidos. Sobre isso, no quadro 7 apresentam-se as ações que foram realizadas com esse propósito.

Quadro 7 - Ações de incentivo à participação na pesquisa

Data	Ação realizada	Resultado
05 a 16/04/2021	Conversas com os professores e gestores acerca desta pesquisa e da importância da participação dos avaliados e avaliadores com o objetivo de se identificar os aspectos que devem ser revistos no procedimento de avaliação de desempenho profissional dos professores da Rede Municipal de Educação de São Luís para fins de progressão na carreira.	Boa receptividade dos professores e gestores quanto à pesquisa e concordância de participação nos questionários que seriam enviados via e-mail.
20/04/2021	Envio dos questionários por e-mail.	28 respondentes
26/04/2021	Conversa com os professores e gestores a fim de reforçar sobre a importância da pesquisa e as contribuições que a participação destes pode trazer para o objetivo que se pretende alcançar.	19 respondentes
30/04/2021	Contato para lembrar que embora a participação na pesquisa seja voluntária, o respondente não precisa se identificar, e que a realização da pesquisa depende dessa participação.	27 respondentes
07.04.2021	Envio de e-mail reforçando a importância na participação na pesquisa	15 respondentes
18.05.2021	Contato com os gestores para que estes reforcem junto aos professores o significado da pesquisa.	17 respondentes
01.06.2021	Encerramento	106 respondentes

Fonte: Elaborado pelo autor (2021), com base no histórico de participação no questionário aplicado aos participantes.

Observando-se o quadro, nota-se que a pesquisa se iniciou em 20.04.2021 com a aplicação de questionários que foram enviados aos professores e gestores e permaneceu por 43 dias disponível para os respondentes até seu encerramento, sendo respondida por 74,12% do número total de questionários enviados. Verificou-se que do período de 20 a 26.04.2021 houve pouca devolutiva e a falta de interesse inicial por parte dos pesquisados em participar motivou o pesquisador a buscar contatos, com os professores e gestores a fim de conscientizá-los da importância da pesquisa e informar que embora a participação fosse voluntária, seria de grande contribuição que eles respondessem aos questionários enviados. Após todas as investidas do pesquisador houve aumento das participações e a aplicação dos questionários foi finalizada com os quantitativos conforme a tabela 5.

Tabela 5 - Demonstrativo final de participação nos questionários aplicados

Local de trabalho	Cargo do respondente					
	Professor			Gestor		
	Universo	Enviados	Respondentes	Universo	Enviados	Respondentes
Escola A	39	17	12	3	3	3
Escola B	51	31	21	3	3	3
Escola C	36	19	16	2	2	2
Escola D	48	23	12	2	2	2
Escola E	37	19	12	2	2	2
Semed	15	15	15	7	7	6
Total	226	124	88	19	19	18

Fonte: Elaborado pelo autor (2021), com base no histórico de participação no questionário aplicado aos participantes.

Os questionários foram enviados via e-mail dos participantes cadastrados na base de dados da Semed. Apesar do quantitativo de professores em cada escola pesquisada ser maior que os enviados, observou-se que havia professores sem contato cadastrado e dos que se pode enviar, muitos foram devolvidos ao remetente, razão pela qual dificultou-se obter uma maior participação dos respondentes. Observa-se que do total de professores respondentes, 82,95%, que corresponde a 73 professores pertencem às escolas pesquisadas e 17,05%, que corresponde a 15 professores, estão exercendo suas atividades na sede administrativa da Semed. Quanto aos gestores pesquisados, 66,66%, correspondente a 12 gestores, sendo 5 geral e 7 adjuntos, exercem suas atividades em uma das UEBs pesquisadas e o percentual de 33,34%, correspondente a 6 gestores são da sede da Semed.

Ressalta-se que todos os professores respondentes do questionário possuem vínculo efetivo com a Semed, pois somente os profissionais do quadro podem participar do procedimento de avaliação para progredir na carreira. Quanto aos gestores respondentes, apenas um possui vínculo efetivo e os demais exercem o cargo de livre nomeação e exoneração, ou seja, não pertencem ao quadro permanente da rede de ensino.

Após a aplicação dos questionários, foram realizadas duas entrevistas de forma presencial e realizadas conversas por áudio via WhatsApp, com o objetivo de se aprofundar o que foi revelado nos questionários e buscar a percepção dos atores envolvidos a respeito da avaliação. Conversou-se com gestores e professores das UEBs e da sede administrativa da Semed, além de um membro da Coapem. O roteiro dos questionamentos apresenta algumas perguntas diferenciadas para os professores e gestores, conforme o apêndice C e E, para se

buscar dados da percepção do procedimento avaliativo e identificar os aspectos que devem ser revistos no procedimento de avaliação de desempenho profissional.

Em virtude de seguir os protocolos sanitários, e manter o distanciamento social devido as restrições impostas para conter o avanço da Covid -19, foram entrevistados dois participantes de forma presencial e coletados dados por meio de conversas com seis participantes por mensagens de voz via WhatsApp. Nesse formato de coleta de dados, o pesquisador gravava o áudio com a pergunta e encaminhava ao participante, e este o respondia da mesma forma, interagindo-se reciprocamente à medida em que eram satisfeitos os questionamentos e respostas dos áudios enviados.

No momento da realização da pesquisa, havia determinações dos Governos Estadual e Municipal de se manter o distanciamento social a fim de conter o avanço da Covid -19, fato este que dificultou a realização da maioria das conversas de forma presencial. No contato com os professores e gestores para realização das conversas, percebeu-se um certo desinteresse ou resistência dos mesmos em participar, justificando falta de tempo, medo, ansiedade ou problemas de saúde. Isso pode ter ocorrido devido às circunstâncias pandêmicas do momento em que muitos dos colegas de profissão perderam a vida naquele momento, razão pela qual o pesquisador, convidou a maioria dos participantes a conversar acerca do procedimento avaliativo pelo aplicativo WhatsApp.

As duas entrevistas foram individuais, de modo que os entrevistados se sentissem à vontade para falar sobre o procedimento avaliativo. Três participantes (P2, G1 e G3) solicitaram, no momento de sua realização, o roteiro com as perguntas (Apêndice C e E), para servir de guia durante sua condução. O roteiro continha a caracterização dos participantes como: situação profissional, formação, anos de serviço, cargo/função que desempenham e questões relativas ao procedimento de avaliação.

Foi observada certa resistência por parte dos participantes, de modo geral, em dar respostas mais aprofundadas, provavelmente devido à relação de trabalho próxima que possuem com o pesquisador. Embora se tenha explicitado os objetivos da pesquisa, percebeu-se o receio em se falar do procedimento de avaliação. Na visão de Duarte (2004), essa dificuldade, em especial quanto aos gestores, ocorre em um ambiente escolar marcado por indicações políticas. Esse é o caso da Semed/São Luís, na qual verifica-se que os profissionais não querem arriscar os cargos que ocupam dando informações a um pesquisador, mesmo que reconheçam a importância do trabalho para contribuir na resolução de um problema.

O quadro 8 apresenta os dados dos participantes das conversas realizadas, e a legenda utilizada a fim de preservar as identificações.

Quadro 8 - Caracterização dos participantes

Entrevistado	Formação	Cargo	Tempo de serviço	Vínculo	Data da entrevista	Interação
P1 (professor 1)	Especialização	Professor	11 anos	Efetivo	02.06.2021	Presencial
P2 (professor 2)	Especialização	Professor	16 anos	Efetivo	02.06.2021	WhatsApp
P3 (professor 3)	Especialização	Professor	19 anos	Efetivo	07.06.2021	WhatsApp
P4 (professor 4)	Especialização	Professor	15 anos	Efetivo	07.06.2021	WhatsApp
P5 (professor 5)	Especialização	Professor	16 anos	Efetivo	08.06.2021	Presencial
G1 (gestor 1)	Especialização	Gestor	4 anos	Comissionado	02.06.2021	WhatsApp
G2 (gestor 2)	Mestrado	Gestor	4 anos	Comissionado	07.06.2021	WhatsApp
G3 (gestor 3)	Mestrado	Gestor	4 anos	Comissionado	09.06.2021	WhatsApp

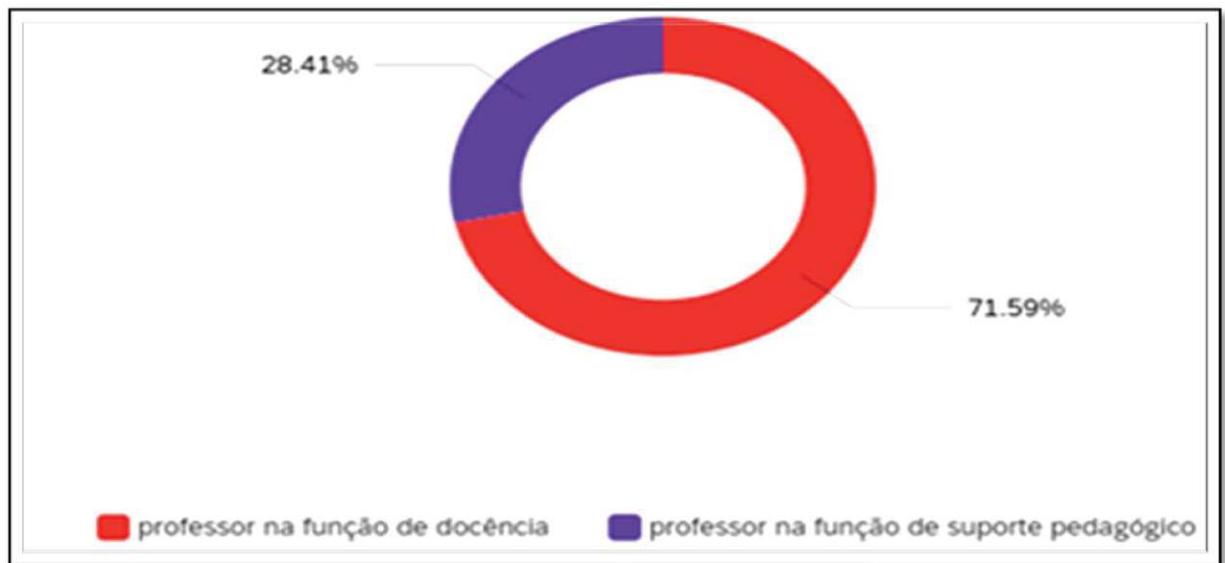
Fonte: Elaborado pelo autor (2021), com base nas conversas realizadas.

O quadro revela que todos os professores participantes possuem pós-graduação em nível de especialização e possuem mais de dez anos de efetivo exercício na rede de educação de São Luís, quanto aos gestores, estes exercem cargo de natureza comissionada, sem vínculo efetivo na rede de ensino, possuindo Licenciatura em pedagogia e pós-graduação a nível de especialização ou mestrado. Observa-se ainda, que todos os gestores possuem quatro anos na Rede de Educação de São Luís. Após a realização desta etapa de coleta de dados, passou-se a realização das transcrições e textualização das entrevistas.

3.3.2 Perfil dos participantes da pesquisa

O questionário aplicado contemplou questões que visavam caracterizar o perfil dos respondentes, tendo como objetivo conhecer o cargo ou função que ocupa na Semed, a formação acadêmica, e o tempo que possui na escola como gestor. O gráfico 1 mostra o percentual dos professores respondentes quanto à função de professor que exercem:

Gráfico 1 – Função que ocupa na Semed no cargo de professor

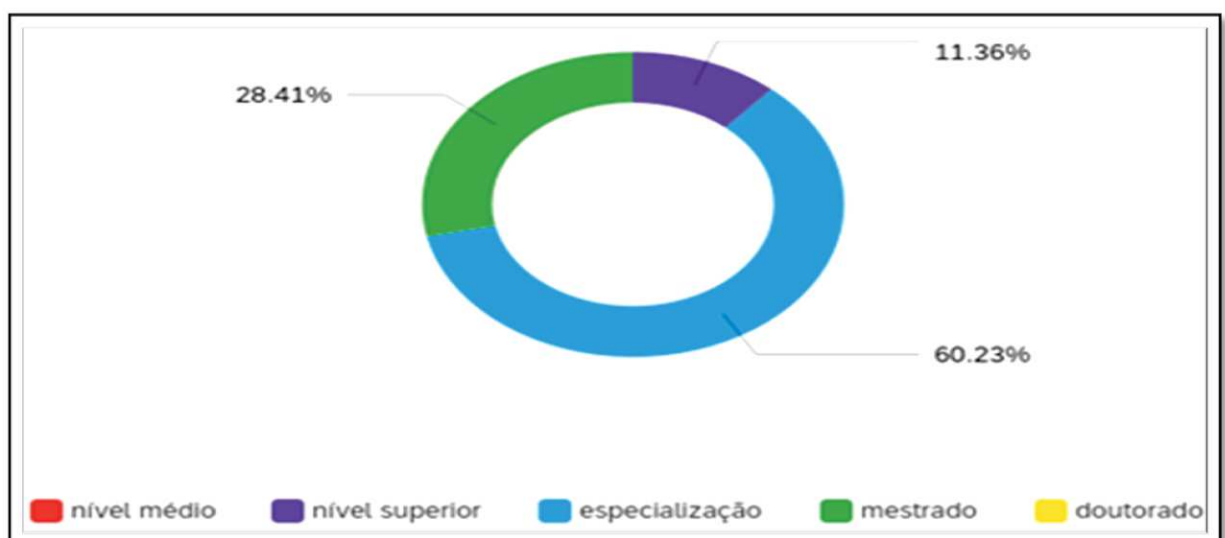


Fonte: Elaborado pelo autor (2021), com base em dados dos questionários aplicados.

O gráfico 1 mostra que do total de 88 respondentes, 28,41% atuam no cargo de professor na função de suporte pedagógico, um quantitativo menor que o percentual de 71,59% dos respondentes na função de docência em razão de que na Rede como um todo, o quantitativo desses profissionais é bem menor em comparação aos que exercem a docência. Destaca-se que do total de professores respondentes, 17,05% estão atuando na Sede administrativa da Semed e 82,95% nas UEBs pesquisadas.

O gráfico 2 apresenta o nível de formação dos professores participantes da pesquisa:

Gráfico 2 – Formação acadêmica dos professores respondentes do questionário



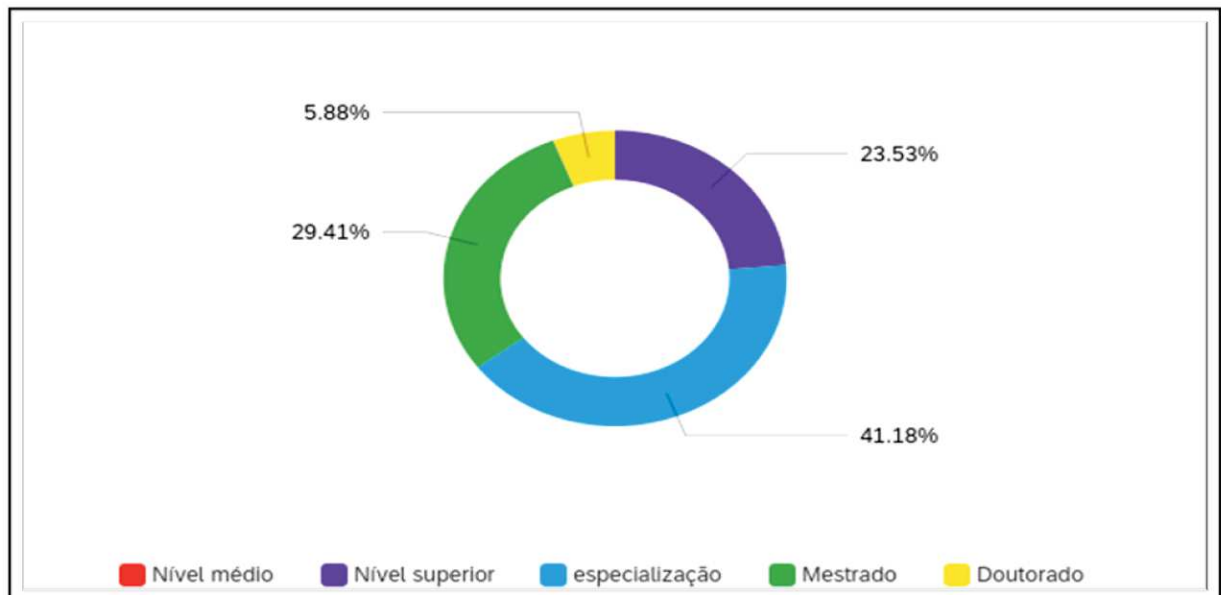
Fonte: Elaborado pelo autor (2021), com base em dados dos questionários aplicados.

Conforme o gráfico 2 demonstra, dos professores pesquisados nenhum possui formação em nível médio, ou seja, os professores possuem a habilitação exigida para o cargo que desempenham, fato este que contribui para uma educação de qualidade, pois professores habilitados podem contribuir para um melhor nível de aprendizagem dos alunos. O gráfico revela que 11,36% dos respondentes possuem apenas a Licenciatura, e a maior parte dos professores têm investido na qualificação profissional procurando maior qualificação na carreira quando do total de respondentes 60,23% possuem pós-graduação em nível de especialização e 28,41% são mestres.

A busca pela qualificação, além de fazer parte do próprio interesse pessoal do professor, é motivada também pelo crescimento na carreira, pois, como já destacado, na Semed, os professores recebem o adicional por titulação ao concluir algum nível de pós-graduação. O desejo de qualificar-se nasce ainda pelo próprio objetivo da avaliação de desempenho, objeto desse trabalho, que é a progressão na carreira, ou seja, sem apresentar um plano de formação individual, os docentes estagnam e não evoluem nas referências funcionais.

Segue, então, a análise da formação acadêmica dos gestores que atuam na Rede Municipal de Educação de São Luís, conforme os dados do gráfico 3.

Gráfico 3 – Formação acadêmica dos gestores respondentes do questionário



Fonte: Elaborado pelo autor (2021), com base em dados dos questionários aplicados.

Observa-se que os gestores possuem formação apropriada ao cargo que exercem, assim como os professores, todos os respondentes possuem formação superior, sendo que 23,53%

possuem somente a licenciatura. É importante destacar que a maioria (41,18%) possuem algum tipo de especialização, demonstrando o compromisso desses profissionais com a qualificação, quando vemos que um quantitativo de 29,41% já possui formação em nível de mestrado e outros 5,88% com título de doutorado.

Como já destacado, é importante que o profissional busque por sua qualificação, pois ela permite o crescimento dentro da instituição e possibilita a aquisição de conhecimentos cada vez mais aprofundados dentro da área de atuação, o que beneficia a condução de suas atribuições funcionais. Para Morgado (2014), é importante que o profissional da educação busque sua qualificação, por permitir uma constante atualização das práticas pedagógicas e contribui para consolidar e renovar o desejo de aprender.

É relevante destacar que a aprendizagem na vida do profissional é contínua, ou seja, ela não termina no momento da conclusão da licenciatura. A própria evolução da carreira, e as constantes mudanças nos paradigmas educacionais colocam o professor e o gestor frente à necessidade de aperfeiçoar-se em sua área de atuação. A escola enfrenta muitos desafios, e um deles é refletido na cobrança por melhores resultados e isso exige constante atualização e busca de novos conhecimentos, que trará reflexos diretos na melhoria da aprendizagem dos alunos.

A próxima seção apresenta e analisa os dados coletados nos questionários aplicados aos professores e gestores, consubstanciados com as entrevistas e conversas realizadas. A interpretação dos resultados serve de base para o alcance do objetivo da pesquisa e auxiliar no desenvolvimento do Plano de Ação Educacional (PAE), que é apresentado no capítulo 4.

3.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Como já destacado, havia professores sem informação de contato nos dados da Semed, além de vários e-mails terem retornado do servidor porque o endereço não foi encontrado, fatores estes que podem ter interferido no número de respondentes do questionário. No entanto, a contribuição dos participantes foi, provavelmente, motivada pela importância dada ao processo de avaliação para a progressão na carreira dos professores. Contudo, é importante que a avaliação caminhe no sentido de atingir os objetivos a que se propõe, mesmo existindo dificuldades que surgem no decorrer do procedimento avaliativo. Considerando o referencial teórico adotado e os objetivos da pesquisa, foram consideradas as seguintes categorias para a análise dos dados coletados: contribuições da avaliação de desempenho, o procedimento e o instrumento de avaliação e o *feedback* da avaliação.

3.4.1 Contribuições da avaliação de desempenho

Com relação à primeira categoria em análise, contribuições da avaliação de desempenho, as tabelas 6 e 7, mostram a percepção dos professores e gestores respondentes quanto aos possíveis benefícios da adoção do procedimento de avaliação para concessão da progressão funcional, de acordo com as assertivas indicadas.

Tabela 6 - Total dos professores respondentes quanto aos possíveis benefícios da adoção do procedimento de avaliação para concessão da progressão funcional.

ASSERTIVAS	Discordo	Mais discordo do que	Mais concordo do que	Concordo	Não sei avaliar	Total
É necessária para que o profissional reflita e aperfeiçoe sua prática docente.	3	9	10	66	0	88
Reduz os problemas enfrentados pelo professor na atuação docente.	19	17	20	30	2	88
Favorece a melhoria da relação entre professores e gestão.	14	16	19	35	4	88
Favorece a qualificação dos professores.	7	5	16	60	0	88
Representa um instrumento que serve somente para a concessão da progressão.	34	17	18	18	1	88

Fonte: Elaborado pelo autor (2021), com base nos questionários aplicados.

A tabela 6 apresenta o total de respondentes em cada assertiva indicada no questionário aplicado aos professores quanto aos possíveis benefícios da adoção do procedimento de avaliação para concessão da progressão dos professores. Logo após foi feito um tratamento estatístico para facilitar a percepção do grau de concordância geral dos docentes, apresentados na tabela 7, a seguir:

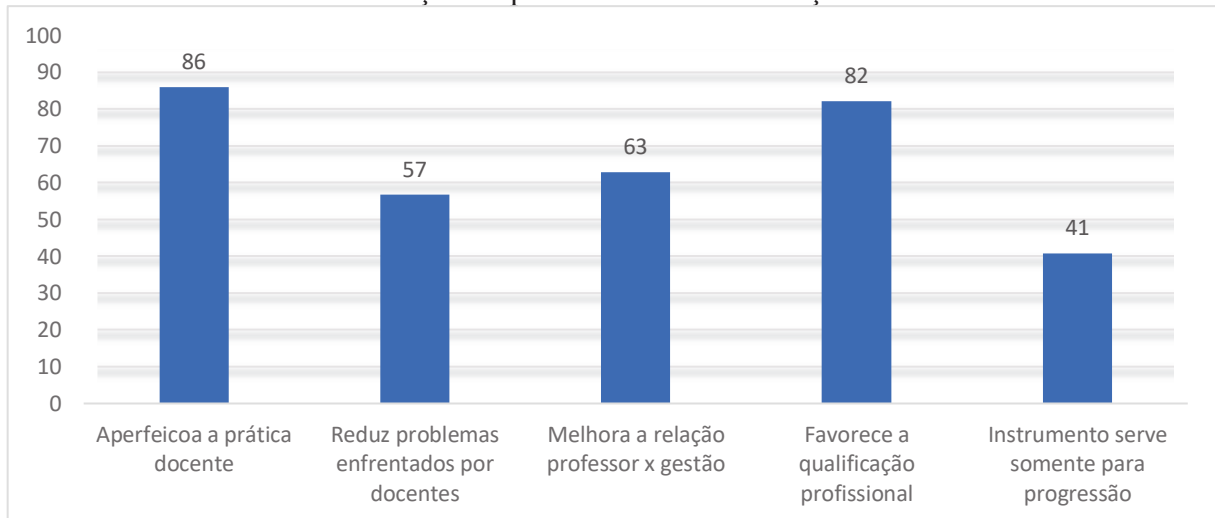
Tabela 7 - Concordância geral dos professores quanto às assertivas indicadas

Assertiva	Discordo	Mais discordo que concordo	Mais concordo que discordo	Concordo	Não sei avaliar	Pontos	Máximo	% concordância
Aperfeiçoa a prática docente.	3	9	10	66	0	75,57	88	86
Reduz problemas enfrentados por docentes.	19	17	20	30	2	48,81	86	57
Melhora a relação professor x gestão.	14	16	19	35	4	52,82	84	63
Favorece a qualificação profissional.	7	5	16	60	0	72,21	88	82
Instrumento serve somente para progressão.	34	17	18	18	1	35,49	87	41

Fonte: Elaborado pelo autor (2021), com base nos questionários aplicados.

Para o cálculo dos percentuais de concordância apresentados, considerou-se que zero por cento seria o caso em que todos discordassem e 100% em que todos concordassem. Dessa forma, de acordo com a escala de Likert, multiplicou-se por zero as respostas dos que discordaram, por 0,33 os que mais discordaram que concordaram e por 0,66 os que mais concordaram que discordaram e as respostas dos que concordaram por 1. Destaca-se que essa atribuição de peso para as respostas foi utilizada na análise de todas as questões em escala Likert. Foram desconsiderados os quantitativos de respondentes que não souberam avaliar. O percentual de concordância geral obtido será utilizado como parâmetro para a interpretação dos dados, e será apresentado no gráfico 4.

Gráfico 4 – Concordância geral dos professores quanto aos possíveis benefícios da adoção do procedimento de avaliação



Fonte: Elaborado pelo autor (2021), com base em dados dos questionários aplicados.

Quanto à assertiva de que a avaliação é necessária para que o professor reflita e aperfeiçoe sua prática docente, houve concordância plena de 86% dos respondentes. Quando se observa o percentual expressivo de concordância dos professores, isso revela que eles a veem como uma ferramenta capaz de contribuir para que o docente reflita sua atuação profissional, e a partir de seus resultados procurar meios que possam ajudá-los no aperfeiçoamento da prática docente.

Em conformidade com a percepção dos professores, Gatti (2014), defende que, a partir dos resultados obtidos na avaliação, é possível desencadear, por parte dos professores, a busca por meios para melhorar a atuação docente, refletindo em melhoria do ensino aprendizagem. Nesse aspecto, a avaliação propicia reflexões no sentido de que o professor agregue valores, que irão contribuir para uma melhor qualidade do trabalho e a superação de situações problemáticas que surgirem na sua atuação profissional.

Analisando-se a assertiva de que a avaliação reduz problemas enfrentados na atuação docente, foi encontrado um grau de concordância geral de 57%, o que demonstra que uma boa parte discorda da assertiva. Levando-se em consideração a pouca diferença entre o grau de concordância e discordância, é pertinente refletir que para a avaliação possa oferecer esse contributo é necessário que ela adote uma perspectiva formativa, em que o professor se aproprie de seus resultados e a partir deles busque seu plano de formação continuada e aperfeiçoamento das ações pedagógicas.

Provavelmente o resultado de concordância não muito elevada da percepção dos professores quanto a esse contributo da avaliação decorra do fato de que o procedimento avaliativo na Rede de São Luís tenha dado maior relevância a concessão da progressão

funcional, embora os documentos legais a considerem como forma de valorizar esse meio. Na literatura estudada, autores como Gatti (2014) e Fernandes (2008), consideram a avaliação como meio para superar problemas, propiciar reflexões institucionais e buscar meios para melhoria da qualidade educacional.

Em relação à assertiva de que “favorece a melhoria da relação entre professores e gestão” encontrou-se uma parcela de 63% de concordância geral, significando que, para a maioria dos professores, a avaliação pode contribuir para que a gestão enquanto avaliadora possa estabelecer uma relação próxima com os avaliados. Esses aspectos da avaliação são importantes, pois o estabelecimento de uma relação amigável entre avaliador e avaliado possibilita que os resultados sejam explorados abertamente entre ambos, sem receios de que possa gerar constrangimentos.

A gestão, enquanto responsável por apresentar bons resultados nos setores em que atua, precisa manter um bom relacionamento para que as discussões possam caminhar para o favorecimento de melhorias para os servidores que lá desempenham suas funções.

Na Semed/São Luís, a avaliação de desempenho para fins de progressão na carreira é realizada unicamente pelo gestor e a falta de participação do professor na realização de sua avaliação pode ser prejudicial para se estabelecer essa relação, vista pela maioria dos respondentes como um instrumento que pode favorecer uma boa relação entre avaliado e avaliador. Para que a avaliação tenha esse contribuição, as discussões em torno do que vai ser avaliado, a clareza dos objetivos e a transparência do valor aferido nos descritores é fundamental para uma relação profissional determinada pela clareza de perspectiva quanto ao trabalho do professor.

Assim como os professores percebem esse contribuição da avaliação, Avila e Stecca (2015, p.48), a reconhecem como um meio de interação entre o avaliador e o avaliado, em que o trabalho desenvolvido é analisado e discutido por ambas as partes “a fim de se identificar os aspectos positivos e negativos do desempenho e encontrar oportunidades de desenvolvimento e melhoria, proporcionando ao avaliado a possibilidade de saber sempre o que se espera do seu desempenho.” O favorecimento das relações é visto por Paradela e Costa (2019, p.206), na forma de diálogos entre avaliadores e avaliados no decorrer do período em que a avaliação ocorre, pois dessa forma, “facilita a correção dos eventuais problemas detectados a tempo de que sejam revertidos antes do registro final da avaliação”.

Já a assertiva de que a avaliação favorece a qualificação dos professores alcançou um percentual significativo de 82% de concordância geral. Levando-se em consideração esse alto grau de concordância, é relevante destacar que, na Semed, os professores precisam participar

de cursos de formação continuada como requisito presente nos indicadores da avaliação. Ainda que esse não seja o objetivo principal, ela contribui indiretamente para a busca da qualificação profissional. Isso ocorre por meio da participação em programas de formação continuada, pois caso não comprove, teria pontuação zero nesse descritor do instrumento avaliativo, razão pela qual acredita-se ter obtido a concordância da maioria dos respondentes.

Em relação a esse ponto, vale retomar as considerações de Gatti (2014), que defende que a avaliação do trabalho docente, deve visar a algum tipo de desenvolvimento profissional, dando oportunidade ao professor de avançar na sua formação e dessa forma, contribuir para um melhor desempenho nas atividades que desenvolve.

E, por fim, a última assertiva buscou a percepção dos professores se a avaliação representa um instrumento que serve somente para a concessão da progressão. Obteve-se, então, um grau de concordância geral de 41%, ou seja, menos da metade dos professores respondentes concordam com a afirmação. Embora na Semed, o intuito da realização da avaliação seja para fins de progressão na carreira, os professores a consideram como relevante sob outras contribuições que precisam ser vistos e valorizados como resultado da avaliação.

De acordo com o grau de concordância dos professores verificado, além dessa finalidade, a avaliação pode contribuir para a busca da qualificação profissional e o aperfeiçoamento da prática docente, dentre outros aspectos. Nessa direção, Zatti e Minhoto (2014), destacam que a valorização da carreira vai além da concessão de progressões, e que a avaliação deve oferecer a possibilidade de desenvolvimento profissional e estímulo à qualificação, desmistificando a ideia de que os professores são motivados apenas por incentivos monetários.

Observa-se, portanto, que, a despeito da finalidade maior que a avaliação de desempenho da Semed seja a concessão de progressão, a maioria dos professores discordam que ela sirva tão somente para esse fim. Quase todos concordam que ela também pode contribuir para que o professor aperfeiçoe sua prática docente, ajudando na sua qualificação profissional.

No que se refere ao oferecimento de melhoria das relações entre avaliado e avaliador e à perspectiva de reduzir problemas enfrentados na atuação docente, os professores, embora não expressivamente, concordaram com as assertivas. Os percentuais de concordância e discordância foram bem próximos, permitindo o entendimento de que esses aspectos precisam ser reforçados como sendo representativos da contribuição que o procedimento avaliativo pode oferecer ao professor.

Após conhecer a percepção dos professores quanto as contribuições da avaliação de desempenho, busca-se analisar na tabela 8, a percepção dos gestores, cuja análise se fará cruzando os dados dos dois grupos de respondentes.

Tabela 8 - Resposta dos gestores quanto aos possíveis benefícios da adoção do procedimento de avaliação para concessão da progressão funcional.

ASSERTIVAS	Discordo	Mais discordo do que	Mais concordo do que	Concordo	Não sei avaliar	Total
É necessária para que o profissional reflita e aperfeiçoe sua prática docente.	0	2	2	14	0	18
Reduz os problemas enfrentados pelo professor na atuação docente.	0	2	6	10	0	18
Favorece a melhoria da relação entre professores e gestão.	2	2	5	9	0	18
Favorece a qualificação dos professores.	1	1	2	13	1	18
Representa um instrumento que serve somente para a concessão da progressão.	10	4	0	4	0	18
O procedimento atual de avaliação é adequado para a realidade escolar e profissional.	5	3	4	6	0	18
os pontos fortes e fracos do desempenho são discutidos com os professores, baseado no resultado das avaliações.	6	2	4	6	0	18

Fonte: Elaborado pelo autor (2021), com base nos questionários aplicados.

A tabela 8 apresenta o total de respondentes em cada assertiva indicada no questionário aplicado aos gestores quanto aos possíveis benefícios da adoção do procedimento de avaliação para concessão da progressão dos professores. Assim como se procedeu com os dados dos professores, foi realizado o tratamento estatístico necessário para se compreender a percepção do grau de concordância geral dos gestores, apresentados na tabela 9.

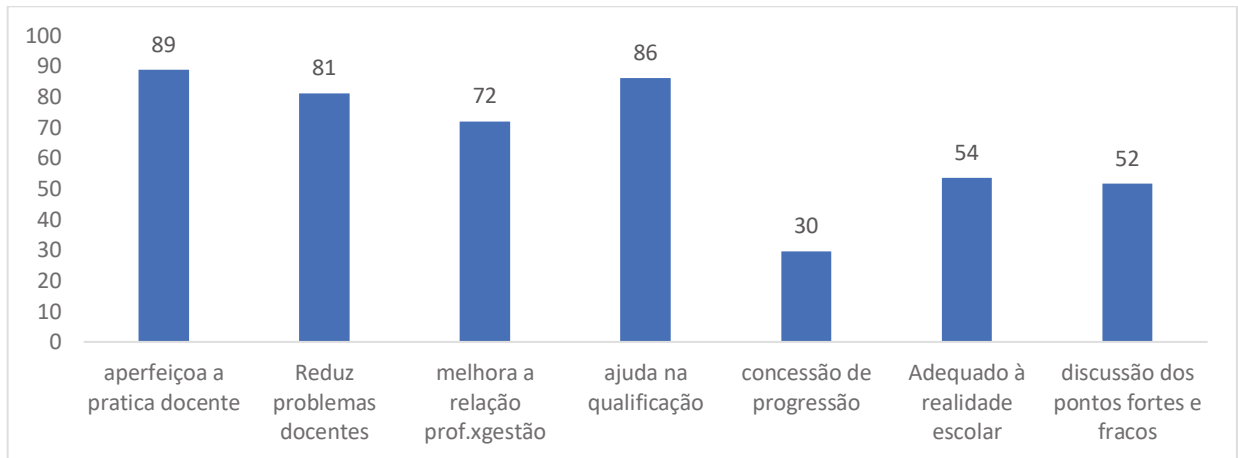
Tabela 9 - Concordância geral dos gestores quanto às assertivas indicadas.

Assertiva	Discordo	Mais discordo que concordo	Mais concordo que discordo	Concordo	Não sei avaliar	Pontos	Máximo	% concordância
Aperfeiçoa a prática docente.	0	2	2	14	0	15,98	18	89
Reduz problemas enfrentados por docentes.	0	2	6	10	0	14,62	18	81
Melhora a relação prof. x gestão.	2	2	5	9	0	12,96	18	72
Favorece a qualificação profissional.	1	1	2	13	1	14,65	17	86
Instrumento serve somente para progressão.	10	4	0	4	0	5,32	18	30
Adequado à realidade escolar.	5	3	4	6	0	9,63	18	54
Os pontos fortes e fracos são discutidos.	6	2	4	6	0	9,3	18	52

Fonte: Elaborado pelo autor (2021), com base nos questionários aplicados.

Na tabela 9, são apresentados os dados obtidos no questionário respondido pelos gestores, que após o tratamento estatístico aplicado, obteve-se o grau de concordância geral, que se passa a analisar a partir do gráfico 5.

Gráfico 5 - Concordância geral dos gestores quanto aos possíveis benefícios da adoção do procedimento de avaliação



Fonte: Elaborado pelo autor (2021), com base em dados dos questionários aplicados.

Quanto à assertiva “é necessária para que o profissional reflita e aperfeiçoe sua prática docente.”, os gestores concordam ainda mais que os professores, obtendo-se concordância geral de 89% desse grupo de respondentes. Isso demonstrando que tanto os avaliadores quanto os avaliados percebem esse contributo que a avaliação de desempenho pode oferecer como muito significativo. Quanto à afirmação de que ela reduz os problemas enfrentados pelo professor na atuação docente, obteve-se concordância geral de 81% dos gestores, percentual mais expressivo do que o encontrado entre os professores.

Considerando que o gestor é quem mais costuma ser responsabilizado pelas ações que são desenvolvidas sob sua orientação e que precisa apresentar resultados satisfatórios, ele precisa constantemente buscar caminhos para que os problemas enfrentados, seja de que natureza for, sejam solucionados. Logo a avaliação pode tornar-se uma aliada ao mostrar em que aspectos os problemas são mais pontuais, facilitando, dessa forma, a tomada de decisões na busca de soluções. É de se esperar, portanto, que os gestores considerem essa contribuição da avaliação como uma forte maneira de ajudá-los no ambiente profissional.

Os percentuais bastante expressivos de concordância geral encontrados demonstram que na percepção dos professores e gestores da Semed/São Luís, a avaliação pode oferecer o benefício de contribuir na melhoria da prática docente. No entanto, o grau de concordância em relação à essa afirmativa foi menor entre os professores do que o verificado entre os gestores. Quanto à melhoria da prática docente, é importante destacar que o percentual de concordância menor dos professores em relação aos gestores pode ser decorrente do fato de ser o professor quem está na atuação de sala de aula, conhecendo melhor as dificuldades enfrentadas na sua atuação docente, ou seja, a percepção demonstrada pelos professores precisa ser vista com

atenção por serem eles os envolvidos diretamente no ato de ser avaliado e perceber se a avaliação traz essa contribuição para a atuação profissional.

Quanto ao contributo de favorecer a melhoria da relação que se dá entre o avaliado e avaliador, obteve-se 72% de concordância geral dos gestores, resultado bem próximo ao demonstrado pelos professores. Quando se refere a assertiva de que a avaliação favorece a qualificação profissional, o grau de concordância dos gestores, de 82% se aproxima ao dos professores, que tiveram uma expressividade um pouco maior, conforme já demonstrado.

Na visão de Fernandes (2008), além da concessão de progressões, a avaliação é vista como um instrumento que vem sendo utilizado com a finalidade de proporcionar o desenvolvimento profissional, e conseqüentemente a melhoria do ensino. Para influenciar positivamente no desempenho, a avaliação precisa estar a serviço da melhoria da qualidade pedagógica e da qualidade do ensino, gerando ambientes abertos a inovação em que uns incentivam e apoiam o outro. Pode-se, assim, estabelecer uma relação baseada no desejo de qualificação profissional e conseqüente melhoria dos serviços prestados.

Entre as contribuições que o procedimento de avaliação pode oferecer, há concordância geral entre professores e gestores de que ela não serve somente para fins de concessão de progressão, sendo a assertiva que teve o menor percentual de concordância entre os agentes da pesquisa. Para 30% dos gestores, há concordância com a afirmativa, menor que a demonstrado pelos professores, mas ambos o grau de discordância é expressivamente maior.

Dessa forma, é necessário que o procedimento avaliativo revele as reais necessidades desses profissionais, contribuindo para a melhoria do trabalho pedagógico e da qualidade do ensino na Rede. É certo que, o Decreto regulamentar nº 36.043/08, é claro quanto ao objetivo da avaliação em diagnosticar o desempenho do profissional no exercício do cargo servindo como meio de valorizar a concessão da progressão funcional. Então, o objetivo principal da avaliação na rede é aferir o nível de desempenho dos profissionais, quanto ao exercício de suas funções no cargo e os valorizando com a concessão da progressão.

Em todas as demais assertivas, o grau de concordância geral dos respondentes foi maior, demonstrando que eles a percebem também como possuindo a finalidade de melhorar a prática docente, contribuir na redução de problemas que o professor enfrenta, na relação que se estabelece entre avaliador e avaliado e ainda possibilitar a qualificação profissional. Em trabalhos realizados no CAEd/UFJF, nessa mesma linha de pesquisa, destaca-se o realizado por Hott (2018), que destacou ser esse um meio necessário para o aperfeiçoamento da prática pedagógica e o favorecimento da valorização profissional. Esses resultados foram divergentes dos encontrados por Pinheiro (2019), cujos respondentes discordaram totalmente que a

avaliação promova o desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional do servidor, contribuindo para a melhoria das atividades desenvolvidas.

A respeito desse assunto, o Professor 3 considera que a avaliação “contribui no crescimento profissional do professor, ajudando a incentivar o seu desempenho profissional e pessoal” e o professor 4 deixou claro sua concordância ao dizer que o procedimento é proveitoso porque estimula o professor na busca da qualificação profissional. Também foi comentado que a Semed reconhece esse esforço por meio da concessão da progressão, permitindo ao professor apresentar um bom desempenho e melhorar nos pontos que não esteja bom para ele ou para a escola. No entanto, é relevante destacar que o Gestor 2, ao afirmar que “eu acho que é válida a avaliação dos professores para que eles progridam, pois isso vai ajudar a fazer com que os professores busquem sua qualificação e melhorar suas atividades profissionais.” Ele, porém, ressaltou que a Semed não vem oportunizando ao professor sua qualificação profissional, enfatizando que o programa de formação na Rede é precário e não atende às cobranças que são feitas aos professores. Concordando com essa fala, o Professor 5, ainda acrescentou que,

(...) a Semed precisa também dar condições para que nós professores se desenvolva, no sentido de que a própria Secretaria pudesse buscar essa qualificação de forma oficial, dar a qualificação para o servidor, hoje a gente não percebe muito isso na rede, então é um ponto que precisa ser melhorado, uma vez que se cobra que a avaliação seja atrelada à progressão funcional (Professor 5).

Nessa perspectiva, Morgado (2014), defende que a avaliação do desempenho docente, quando concebida com o intuito de potencializar a qualificação profissional, contribui para a melhoria da qualidade do ensino, pois traz o benefício de reforçar o profissionalismo do professor, envolvendo-o em um processo de desenvolvimento pessoal e profissional. A declaração do Professor 4, em consonância com os respondentes dos questionários, revela que os docentes buscam outras contribuições que a avaliação pode oferecer, como a qualificação profissional, melhoria da prática docente e oferecimento de melhores serviços, e por fim tendo como reconhecimento a progressão na carreira, pois um dos descritores do próprio instrumento de avaliação é o investimento comprovado na formação continuada.

Uma fala que se contrapõe é a do Gestor 3, ao afirmar que

(...)sendo a avaliação um instrumento para promover a progressão, então se essa avaliação traz mais elementos negativos para este educador que está sendo avaliado, o próprio instrumento não diz o que acontece quando o servidor foi mal avaliado, só não progride e pronto? ou seja, não é dito o que fazer para ele melhorar (...)

Esse relato deixa claro a percepção de que há ausência de outros objetivos propostos na avaliação, além da concessão da progressão, pois como se vê, ela expressa uma certa angústia ao relatar que se o professor foi mal avaliado, ele só não progredirá, mas não existe um direcionamento para medidas que possam ajudar a melhorar o desempenho, ou seja, não há outras contribuições agregadas que possam favorecer o professor.

Esse aspecto relaciona-se, com a falta de *feedback* aos professores apontada no capítulo 2, conforme será realçado adiante, em que ao final do procedimento, as avaliações são arquivadas e o professor toma conhecimento de sua aprovação pela inclusão de seu nome na relação para a progressão, mas sem nenhum retorno do resultado do desempenho e as mudanças que precisam acontecer. Essa mesma análise foi feita por Hott (2018) e Pinheiro (2017), que ao analisarem os dados dos respondentes de suas pesquisas, depararam-se com essa mesma percepção de que há necessidade de os resultados da avaliação oportunizar as discussões do que deve ser melhorado, visando programar novas ações e metas.

Reforçando essa percepção, Paradela e Costa (2019), consideram o oferecimento do *feedback* adequado, uma das características importantes a serem consideradas na avaliação de desempenho, pois seu oferecimento oportuniza outras ações que visam o aperfeiçoamento profissional. Os autores destacam que quando a avaliação é arquivada sem o conhecimento do avaliado, perde-se a oportunidade do favorecimento ao aprimoramento profissional, pois, para os autores, se ele não conhece o grau de satisfação atribuído ao seu desempenho não poderá buscar melhorá-lo.

É importante destacar que a Semed direciona esforços no sentido da formação dos professores seja realizada de acordo com as funções que desempenham, com o propósito da própria rede investir na qualificação desse profissional e dessa forma refletir na melhoria do desempenho dos estudantes, e como consequência o benefício da progressão.

Como já destacado, a participação em formação continuada é um dos descritores constantes no instrumento de avaliação de desempenho para a concessão da progressão na carreira dos professores. A esse respeito, o Professor 5 defende que “o professor precisa de um suporte dado pela própria Secretaria com um plano de formação continuada na escola e na rede como um todo”. A partir da fala deste participante, compreende-se que, se a Semed cobra participação em formação continuada como critério no instrumento de avaliação, então, o oferecimento é responsabilidade do órgão.

Quanto a isso, é relevante destacar que a Semed possui o Centro de Formação do Educador, espaço destinado ao oferecimento de formações aos docentes e sua respectiva

certificação. Logo, é importante que a Secretaria invista nessa estrutura já existente, para que o Centro passe a oferecer cursos de formação aos profissionais do magistério. No entanto, é conveniente ressaltar que a carreira docente requer, que o professor tenha um constante aperfeiçoamento profissional, logo ele é também responsável pela sua própria formação, sendo isto uma exigência intrínseca da própria profissão.

Na sequência, apresenta-se a próxima categoria de análise dos dados coletados entre os participantes da pesquisa.

3.4.2 O procedimento e o instrumento de avaliação

O questionário aplicado aos professores buscou conhecer também o grau de concordância ou discordância dos respondentes quanto ao procedimento e o instrumento de avaliação adotado para a concessão da progressão funcional. A partir dos dados obtidos na tabela 10, pode ser desenvolvida a análise dessa categoria.

Tabela 10 – Resposta dos professores quanto ao procedimento de avaliação para concessão da progressão funcional

ASSERTIVAS	Discordo	Mais discordo do que	Mais concordo do que	Concordo	Não sei avaliar	Total
A pontuação atingida representa a realidade do meu desempenho.	20	21	18	28	1	88
Sou avaliado de acordo com o trabalho realizado.	12	18	23	34	1	88
O instrumento atual é adequado ao cargo e às funções que exerço.	13	25	25	20	5	88
Os descritores do instrumento avaliativo levam em consideração o contexto em que o trabalho é realizado.	21	28	17	20	2	88
As competências profissionais estão contempladas de forma adequada no instrumento de avaliação.	16	25	28	15	4	88
A avaliação de desempenho é realizada de forma imparcial, sem interferências.	16	21	19	29	3	88
A avaliação do desempenho é feita de forma sistemática.	12	23	20	28	5	88

Fonte: Elaborado pelo autor (2021), com base nos questionários aplicados.

A tabela 10 apresenta o quantitativo de professores respondentes em cada uma das assertivas referente ao procedimento e ao instrumento de avaliação, que após o mesmo tratamento estatístico adotado nas tabelas anteriores, obteve-se o grau de concordância conforme a tabela 11.

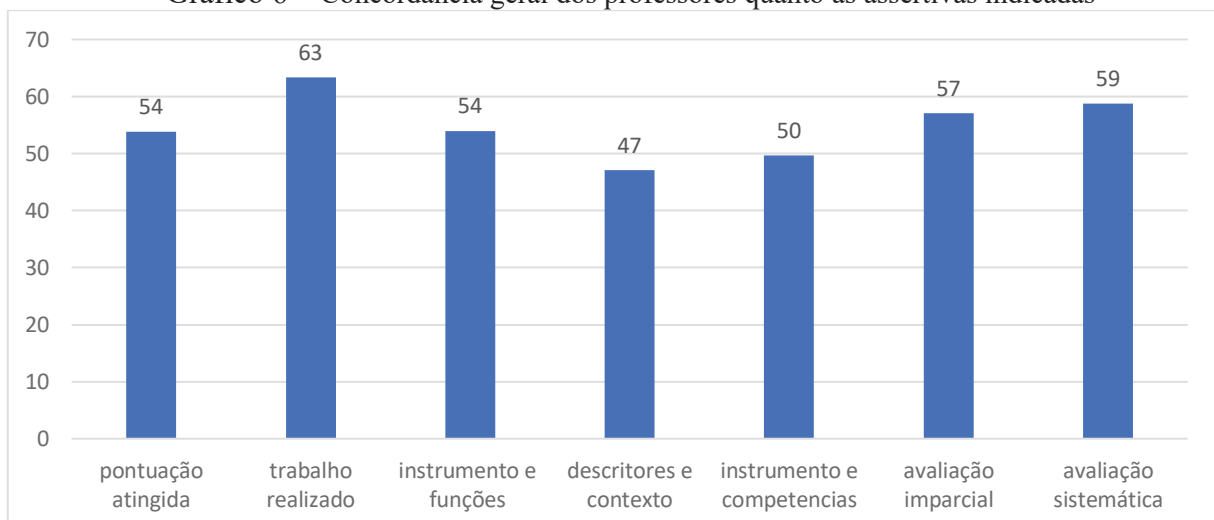
Tabela 11 – Concordância geral dos professores quanto às assertivas indicadas.

Assertiva	Discordo	Mais discordo que concordo	Mais concordo que discordo	Concordo	Não sei avaliar	Pontos	Máximo	% concordância
Pontuação atingida representa o desempenho.	20	21	18	28	1	46,81	87	54
Avaliado de acordo com as atividades.	12	18	23	34	1	55,12	87	63
Instrumento adequado ao cargo.	13	25	25	20	5	44,75	83	54
Descritores adequados ao contexto.	21	28	17	20	2	40,46	86	47
Instrumento contempla as competências.	16	25	28	15	4	41,73	84	50
Avaliação imparcial.	16	21	19	29	3	48,47	85	57
Avaliação sistemática.	12	23	20	28	5	48,79	83	59

Fonte: Elaborado pelo autor (2021), com base nos questionários aplicados.

A partir dos dados demonstrados na tabela 11, foi estruturado o gráfico 6, no qual passa-se a analisar o grau de concordância geral obtido em relação a cada uma das assertivas.

Gráfico 6 – Concordância geral dos professores quanto às assertivas indicadas



Fonte: Elaborado pelo autor (2021), com base em dados dos questionários aplicados.

Na afirmativa de que, durante o procedimento avaliativo, o professor é avaliado de acordo com o trabalho realizado na função do cargo que ocupa, obteve-se um grau de concordância geral de 63% dos respondentes, ficando uma margem de 37% de discordância geral. Como já destacado no capítulo 2, o instrumento de avaliação é único para o desempenho de funções distintas, ou seja, são os mesmos descritores para atividades profissionais que possuem suas especificidades próprias. Logo, embora os professores tenham concordado com a assertiva, é de se observar que um resultado que retrate o fiel desempenho do servidor precisa levar em consideração as atividades que de fato desenvolvem.

Nesse aspecto, Hott (2018), relata que o resultado de sua pesquisa apontou também para uma avaliação que não é fruto das funções realizadas pelo servidor, divergindo da realidade, ficando, sem sentido, o preenchimento do formulário, pois seus resultados não representarão a realidade do desempenho.

O resultado da avaliação precisa retratar o real desempenho dos avaliados, levando em consideração as atribuições que desempenham no cargo que exercem. Na Semed, os professores exercem função de docência e de suporte pedagógico, e os que estão na sede administrativa executam atividades de natureza técnica, logo o procedimento avaliativo precisa ter um olhar mais específico para as funções que de fato o profissional desempenha. Na concepção de Fernandes (2008), a avaliação só poderá ter um real significado e ter pelo menos alguma utilidade, se realizada observando e analisando o trabalho que os professores de fato fazem.

Quanto ao instrumento de avaliação, para 54% dos respondentes, há concordância geral de que ele é adequado ao cargo e às funções que exercem, no entanto, há um percentual bem próximo de discordância, representado por 46% dos respondentes. Logo, percebe-se que não há uma tendência nem para discordância nem para concordância, em razão da pouca diferença encontrada. Esse resultado demonstra o reconhecimento dos professores de que, embora o procedimento valorize mais os professores na função de docência devido os descritores serem mais direcionados a eles, há um expressivo reconhecimento de que deve haver mudanças no instrumento de avaliação. Tais mudanças devem ocorrer no sentido de contemplar de forma pontual os professores que exercem a função de suporte pedagógico.

Em sua dissertação de mestrado, Pinheiro (2018), em questão semelhante, relata que também não houve unanimidade entre os respondentes do questionário que aplicou sobre se o instrumento utilizado na avaliação é adequado ao cargo. Nesse caso, o autor destacou que não foi possível concluir se eles o consideram adequado ou não às funções que exercem, não obtendo também clareza quanto às competências avaliadas. No entanto, os membros da

comissão avaliadora consideraram que o instrumento utilizado na Regional de Passos não tem essa adequação aos cargos e às funções que os avaliados exercem, devendo estar mais adequado à realidade do dia a dia do servidor.

No capítulo 2, foi evidenciado que uma das dificuldades vivenciadas durante o procedimento avaliativo é a existência de um único instrumento avaliativo, com os mesmos descritores para todos os professores indistintamente da função que desempenham, não retratando um resultado fidedigno das competências profissionais que os professores desenvolvem. Nesse aspecto, evidenciou-se que quando algum descritor não corresponde às funções exercidas pelo professor, ele deixa de ser avaliado, ou então é avaliado sem nenhum sentido, interferindo num resultado próximo da realidade vivenciada pelo profissional.

O resultado da análise demonstra que o instrumento avaliativo contempla boa parte das funções do cargo. No entanto, pode-se concluir, de acordo com a análise dos dados, que há outros descritores que não são afins com o trabalho que é realizado, e são avaliados simplesmente por constar no instrumento. Essa dificuldade foi relatada pelos gestores participantes, demonstrando a necessidade de uma reestruturação no instrumento avaliativo, com critérios que atendam cada tipo de função desempenhada pelo cargo de professor.

Nessa direção, o Professor 5, afirma que:

O ideal é que a Semed tenha esse olhar do processo avaliativo no sentido de ter informações específicas do trabalho do professor, informações que contemplem a necessidade real de aprendizagem desses profissionais, e do trabalho em sala de aula. Os professores de docência e do suporte pedagógico lotados nas escolas e na Secretaria precisam ter um leque de informações diferenciadas para que atendam a uma demanda maior nesse público, e garante também que ao final do período, se tenha feito uma avaliação justa, e se aprovado, ele tem essa concessão da progressão (Professor 5).

Percebe-se, na fala destacada, a importância que é dada ao desempenho das funções exercidas pelo servidor, para que se tenha uma avaliação justa e informações do desempenho compatíveis com o trabalho que é realizado. O entrevistado enfatiza em outro momento da fala que é um instrumento que é único para as duas funções exercidas no cargo de professor que existe na Semed, (docência e o de suporte pedagógico), não levando em consideração as diferentes funções exercidas, e o professor quer ser avaliado a partir daí, então tem que buscar por meio do instrumento como avaliar essas competências.

Quanto a isso, o professor 2 diz o seguinte:

(...) avaliar o desempenho no seu cargo trabalhado, motivação, qualificação educacional em diversas áreas de aprendizagem, acho importante que os critérios de avaliação sejam mais direcionados, para aquilo que o professor realmente faz, não adianta, ter um monte de critérios que não tem nada a ver, então, fica uma avaliação feita só por fazer, então eu acho que não vale a pena. (Professor 2)

Embora entre os respondentes do questionário tenha havido uma divisão praticamente igualitária quanto ao grau de concordância ou discordância, não podendo se chegar a uma conclusão mais objetiva, nas conversas realizadas, os participantes se manifestaram no sentido de que a avaliação não observa o trabalho que é realizado pelos professores, mesma conclusão obtida por Pinheiro (2018).

Corroborando com as falas anteriores, o Professor 1 ainda disse que “está na hora de colocar uma avaliação para o professor e outra para o suporte pedagógico porque exerce funções diferentes (...)”. Destaca-se que a existência de um único instrumento de avaliação para funções distintas foi uma das evidências apontadas no caso de gestão, como uma das dificuldades vivenciadas durante o procedimento avaliativo. Quanto a essa dificuldade, o Gestor 2 declarou:

o instrumento está mais voltado para avaliar a disciplina, pontualidade e questões mais voltadas para esse fim, não vi nada que trate da atividade profissional, aqui por exemplo, nós não estamos na docência, estamos mais na parte administrativa, da organização de formação, então como, no meu caso, eu vou avaliar um item que pergunta se o servidor participa da formação continuada na escola? (Gestor 2).

A fala do Gestor 2 enfatiza ainda que é difícil “avaliar aquilo que não se faz aqui no setor, porque eu tenho que avaliar aquilo que não é trabalhado, e não posso deixar de avaliar porque se não o servidor é prejudicado”. O instrumento usado no procedimento avaliativo possui descritores que estão mais voltados para a função docente, não contemplando outras funções exercidas pelo cargo de professor. As falas dos respondentes vão ao encontro das ideias de Paradela e Costa (2019), ao argumentarem que, para aprimorar a avaliação de desempenho deve-se evitar o excesso de indicadores, recomendando que devem ser escolhidos aqueles que se revelem mais aderentes às necessidades e interesses da organização.

É de se observar, na fala do Gestor 2, que as atividades exercidas pelos professores, naquele setor da Semed, são de natureza administrativa. No entanto, é preciso responder a questões sobre o trabalho docente, o que nesse caso leva a um resultado da avaliação dissociado da realidade. Além disso, a avaliação perde o sentido quando os descritores que não faz parte da realidade do setor e são assinalados tão somente para fazer pontuar o desempenho do servidor.

Vê-se que a fala do Gestor 2, que ao assinalar as opções constantes no instrumento (sim, não e às vezes) referente a algum descritor da avaliação, nem sempre é, de fato, representada uma competência desenvolvida pelo servidor. Esse problema revela uma fragilidade do instrumento, conforme apontado nas evidências do capítulo 2.

Esse aspecto do instrumento avaliativo interfere diretamente na aferição do desempenho, pois a obtenção de resultados não condizentes com as competências que realmente o servidor desenvolve mostra um falso resultado. Esse problema ajuda a promover um alto índice de pontuação dos avaliados, conforme demonstrado no resultado das avaliações realizadas. Essa mesma percepção foi constatada nas análises feitas por Pinheiro (2018) em sua dissertação de mestrado, ao concluir que as notas obtidas pelos avaliados não representavam a realidade do trabalho, demonstrando em sintonia com o presente trabalho, que esse fato justifica um elevado número de professores atingindo a pontuação máxima.

Essas questões relacionadas ao instrumento avaliativo foram ratificadas no dados coletados nos questionário aplicado aos professores ao se buscar a percepção quanto a assertiva de que as competências profissionais são contempladas de forma adequada. Vê-se no gráfico 6 que exatamente metade dos respondentes (50%) tiveram concordância geral.

Na concepção de Lana e Ferreira (2007), avaliar as competências,

representa uma forma eficaz de identificar o potencial e o estágio atual de desenvolvimento dos funcionários, estimulando-os a assumirem a responsabilidade pela busca da excelência. Uma das premissas básicas da avaliação do desempenho por competências é a de que o indivíduo tem capacidade para identificar as competências que possui, verificando seus pontos fortes e fracos, tendo em vista suas necessidades profissionais (LANA E FERREIRA, 2007, p.14).

As ideias dos autores corroboram com a necessidade de a avaliação contemplar as competências que devem ser desempenhadas por cada professor de acordo com as atribuições do seu cargo. Quando assim realizada, tende a haver uma eficácia maior dos resultados, no sentido de revelar em que atribuições o professor não está se saindo bem. Isso possibilita, conforme destacam os autores, verificar a capacidade de revelar as competências que possuem e quais devem ser melhoradas, revelando, portanto, suas necessidades profissionais. Essas considerações remetem à necessidade de um *feedback* constante em todas as etapas da avaliação, pois conforme, as ideias dos autores, é ele quem vai possibilitar essa reflexão quanto às necessidades de melhorias.

No que se refere ao instrumento adotado na Semed, o Gestor 3 argumentou que:

Eu não percebo também o conhecimento didático, essas habilidades e as competências pedagógicas no instrumento, eu acho que precisa ter um item para avaliar melhor esse ponto, que eu acho que é importante trazer, e que o instrumento não fala sobre isso (Gestor 3).

Vale destacar que se o instrumento avaliativo não contempla as competências que o profissional deve desenvolver no exercício de suas funções não há como saber se o seu desempenho está satisfazendo aquilo que o servidor está executando. Dessa forma, o resultado da avaliação não demonstrará essa realidade e nem tampouco oferecerá a possibilidade de se conhecer os pontos fortes e fracos do desempenho das competências que possui.

Também foi verificado se, na percepção dos respondentes, a avaliação leva em consideração o contexto em que o trabalho é realizado. Conforme destaca Gatti (2014), considerar o contexto em que o profissional desenvolve suas atividades é importante, pois este tem grande influência no desempenho que o professor apresenta, essa relação contextual está relacionada principalmente às condições de trabalho do professor.

No tratamento estatístico dos dados, obteve-se 47% de concordância geral com a assertiva, podendo-se dizer que a maioria dos respondentes percebem que o instrumento avaliativo não considera o contexto em que o trabalho é realizado.

Quanto à questão contextual do instrumento avaliativo, o Gestor 2 relata que,

tem coisas que são cobradas na avaliação e que a Semed não oferece, falta condições de trabalho, a formação é precária, o programa de capacitação profissional não existe, enfim, muitas vezes você é obrigado a avaliar um ponto da avaliação, somente por avaliar, mas não que seja porque ele existe ou que os professores cumprem aquela meta (Gestor 2).

É fundamental que o instrumento de avaliação contemple descritores que realmente condiz com o trabalho que é realizado pelo profissional. De nada adianta a presença de critérios para serem avaliados que não existem no ambiente de trabalho. O bom desempenho deve ser cobrado para os servidores, mas é necessário que sejam ofertadas as condições de trabalho para que as metas dos descritores do instrumento possam ser alcançadas.

Essas condições de trabalho vão desde o oferecimento de recursos pedagógicos, que podem dinamizar o trabalho docente à necessidade de equipar as escolas com recursos tecnológicos que permitam o acesso a informações diversificadas. Envolvem, também, a troca de experiências com outros profissionais e a própria valorização do professor, com o oferecimento de qualificação que permita seu crescimento profissional. Esse aspecto precisa ser considerado pela Semed, como já mencionado anteriormente. Ressalta-se que, para atingir

um bom desempenho, as condições de trabalho devem existir, não só na função docente, mas em qualquer outra que o profissional atue.

Destaca-se, ainda, que o fato de a avaliação ser realizada unicamente pelo gestor, foi uma das evidências apresentadas no capítulo descritivo deste caso de gestão, na qual foram relatadas algumas dificuldades vivenciadas durante o procedimento avaliativo. Quanto a isso, procurou-se a percepção dos respondentes quanto a assertiva de a avaliação de desempenho ser realizada de forma imparcial e sem interferências, e obteve-se um total de 57% de concordância geral. Vê-se uma diferença de concordância geral não muito significativa, comparando-se aos 43% de discordância.

No entanto, deve-se destacar que, embora os professores respondentes do questionário concordem com a imparcialidade da avaliação, tanto gestores quanto professores concordam, em sua maioria, que não somente o gestor deve realizá-la. Considera-se que devem ser envolvidas outras pessoas, percepção esta ratificada nas sugestões apresentadas pelos respondentes quanto a possíveis mudanças no procedimento avaliativo.

Esse aspecto da imparcialidade da avaliação é importante, pois evita julgamento de valores e influências de opinião pessoal alheia aos seus objetivos, nem tampouco uma avaliação baseada em “achismos” pessoais. Uma avaliação imparcial permite uma tomada de decisões mais assertiva quanto aos critérios a serem avaliados e isso direciona para o um valor real do desempenho aferido.

O avaliador precisa conhecer a postura profissional do avaliado, o que favorece um resultado mais preciso. A avaliação realizada por uma única pessoa pode não proporcionar essa imparcialidade, sendo recomendada a constituição de uma comissão avaliadora, que poderá dar esse caráter imparcial à avaliação do desempenho profissional. Esse argumento se direciona no sentido de que a avaliação não irá demonstrar tão somente o julgamento do gestor avaliador, e eventuais pedidos de alterações.

Quanto a esta forma de condução da avaliação, todos os participantes ouvidos têm o mesmo discurso de que o gestor não deve ser o único a avaliar. Nesse ponto o professor 4 argumentou:

Eu acho que uma comissão que pudesse estar avaliando de fato a prática do professor na sala de aula, não que fosse somente o gestor, mesmo que ele possa ter capacidade para isso, mas acredito que não ficava só na opinião dele, pois nossos colegas professores conhecem um ao outro e as vezes estamos até mais próximos (Professor 4).

Nesse aspecto, é importante destacar que a avaliação de desempenho tem natureza profissional e sua realização deve abranger a fidelidade do desempenho do profissional. Desse modo, o professor 2 enfatizou que “a avaliação é feita só pelo gestor, o que a meu ver não é certo pois o gestor nem sempre tá na escola, ele não acompanha o trabalho do professor, então seria necessário mais alguém avaliando”. Essa opinião foi corroborada pelo Gestor 2 ao afirmar que é importante que o gestor faça a avaliação pelo menos com coordenador ou com o seu adjunto para que ele tenha essa ajuda em questões que se tem dúvidas em responder.

Ainda um outro participante, o Gestor 3, declarou que:

(...) não só o gestor avaliar, mas acho que seria importante mais alguém lá auxiliando, como eu disse, as vezes tenho dúvidas em como avaliar algum tópico (...) conhecer o trabalho do professor as vezes é difícil, o gestor não está o todo tempo com o professor, e muitas vezes, gera mesmo dúvidas se o professor é bem ou não em determinado item da avaliação (Gestor 3).

Com base nesses dados, é imprescindível que a realização da avaliação não seja efetuada somente pelo gestor, pois ele nem sempre está na escola, e não tem possibilidade de acompanhar sozinho o trabalho de todos os profissionais. Outro aspecto que pode ser considerado é que a avaliação feita unilateralmente pelo gestor tende a ocasionar atrasos na sua realização, pois este precisaria de um maior tempo para, sozinho, avaliar de forma criteriosa os descritores do instrumento utilizado.

Essa forma de avaliar, além de incorrer em parcialidade, conforme a percepção de boa parte dos respondentes do questionário aplicado, é criticada no depoimento do Professor 2, ao relatar que o gestor às vezes demora a entregar a avaliação devido a ocupações de ordem administrativa na própria escola ou na sede da Semed. A partir dessa percepção, o professor sugere que, talvez, o pessoal do acompanhamento das escolas pudesse também participar da avaliação, queixando-se de que a avaliação tem prazo de entrega junto à Coapem e o direito à progressão, nasce somente quando a avaliação é recebida no setor.

Quanto à avaliação de desempenho ser realizada de forma sistemática, obteve-se um percentual de 59% de concordância geral, o que demonstra haver uma expressividade de discordância da assertiva. Pela análise dos dados obtidos, pode-se dizer que os professores tendem a concordar com a afirmativa, uma vez que as opiniões dos que mais concordam foi um pouco maior do grau de discordância geral representado por 41% dos respondentes.

Como já afirmado, a avaliação de desempenho na Semed para fins de progressão é realizada no período em que o professor adquire o interstício de três anos para sua concessão.

Desde a retomada, no ano de 2017, a sistemática adotada no procedimento avaliativo segue o disposto nos documentos legais da Semed. No entanto, há opiniões, como visto em alguns depoimentos, de que o interstício de três anos é suficiente para sua realização, mas não deva ocorrer somente no ano em que o professor progredirá. Sugere-se que ocorra de forma contínua, para que o avaliador possa executá-la de um modo que retrate mais fidedignamente o desempenho do avaliado.

Sobre aspecto, o Professor 2 afirmou que:

O tempo até vejo que é bom, pois são três anos, só acho que o diretor não conhece tudo o que é avaliado, pois é avaliado tudo de três anos em um só, e o diretor, pelo menos o meu, não tem nada anotado dos professores.”

A fala do professor 2 demonstra que o interstício de três anos para realização da avaliação é adequado, não devendo, porém, ocorrer somente no último ano em que o professor progredirá. Na concepção do participante, são muitas informações para serem avaliados todas de uma só vez e o gestor pode não ter o conhecimento adequado do trabalho do profissional, o que remete novamente à necessidade de uma comissão avaliadora, como visto anteriormente.

Essa lacuna de tempo, conforme destacam Paradelo e Costa (2019), pode favorecer apenas períodos recentes do desempenho do profissional enquanto outros aspectos do passado em que tenha se sobressaído bem podem ficar esquecidos. Os autores argumentam ainda que

a maioria das organizações promove a avaliação de desempenho apenas periodicamente (normalmente, uma vez por ano). O mais adequado, no entanto, seria o desenvolvimento de uma cultura favorável à avaliação contínua. O ato de avaliar e dar *feedback* ao avaliado deve ser uma prática inerente ao dia a dia do relacionamento entre os gerentes e seus liderados. A adoção dessa prática evitará o surgimento de muitos conflitos e oportunizará a resolução de problemas antes que se agravem (PARADELA E COSTA, 2019, p, 204).

O fato é que o professor pode passar por mudanças significativas na sua conduta profissional no decorrer dos anos, ou seja, nesse intervalo de tempo, ele pode apresentar níveis variados de desempenho, devido à insatisfações com as condições de trabalho, como já destacado, ou a problemas de ordem pessoal que podem afetá-los.

Nessa direção, de a avaliação ser realizada somente no ano da progressão, o professor 3 considerou esse aspecto como uma dificuldade enfrentada pelo avaliador, quando o professor não passa todo o interstício de três anos numa mesma escola. Dessa forma, ele não teria condições de conhecer todos os aspectos da sua conduta profissional. Esse posicionamento foi

corroborado pelo professor 4, ao afirmar que o gestor só tem condição de avaliar o professor se este estiver cumprido os três anos da avaliação na mesma escola. Logo, seria necessária a realização de avaliações periódicas para que não se perca o registro de seu desempenho pelo período dos três anos que são considerados para a realização da avaliação.

A fala desses professores, em consonância com os argumentos de Paradela e Costa (2019), revela que o procedimento de avaliação precisa ser contínuo para que o gestor possa conhecer melhor a conduta do profissional avaliado. Dessa forma, fica mais fácil que o resultado da avaliação de fato represente o real desempenho do professor.

O professor 4 se posicionou contrariamente a essa percepção, afirmando que o gestor conhece o trabalho que é realizado pelos docentes e declarou que: “pelo menos na minha escola, o gestor está sempre lá, acompanha o trabalho do professor, e ele pode sim avaliar com segurança porque ele conhece os professores, conhece o trabalho dos professores”. Mas em um ponto manteve-se a concordância de que é necessário que o gestor tenha acompanhado o trabalho do professor durante os três anos de interstício da progressão.

A movimentação de professores, de fato, é grande, devido à necessidade de serem lotados novamente em outras escolas. Muitas vezes, o professor chega no ano em que irá progredir e o gestor precisa avaliá-lo sem conhecer o real desempenho do servidor, pois não conhece sua prática profissional nos anos anteriores. Isso comprova, na visão dos respondentes, a dificuldade vivenciada no procedimento avaliativo quanto à falta de sua continuidade, aspectos que foram detalhados no capítulo descritivo.

Para o professor 5, o procedimento é consistente e robusto, apesar de haver pontos a serem revistos, conforme destacado mais adiante. Em consonância com o Professor 1, ele relatou que os professores possuem muitas dúvidas com relação ao procedimento de avaliação, a exemplo de alguns critérios não claros do instrumento e que precisam ser sanados, mas que no geral ele atende aos propósitos a que se destina.

Logo, em consonância com a fala dos sujeitos da pesquisa e de acordo com o tratamento dos dados, nota-se que o procedimento de avaliação segue uma sistemática para a concessão da progressão do professores. Verificou-se, também, que isso não reflete no cumprimento de etapas que a avaliação de desempenho deva seguir para atender aos objetivos que se propõe, conforme relatado no capítulo descritivo e nas análises realizadas. Fica, portanto, demonstrada a necessidade de se rever aspectos que devem ser modificados no procedimento avaliativo.

Foi também perguntado aos gestores a respeito dos fatores que podem prejudicar a condução do procedimento avaliativo. Na opinião deles, o aspecto mais relevante e que mais apareceu por ordem de importância foi o fato de a avaliação ser realizada unicamente pelo

gestor, sendo apontado por dez dos respondentes. Na sequência, vieram a falta de continuidade do procedimento avaliativo e a existência de um único instrumento avaliativo para todos os cargos de funções diferentes. Entre os aspectos que foram destacados com menos relevância, foram mencionadas as opções de respostas do questionário e a falta de conhecimento do procedimento avaliativo por parte do avaliador.

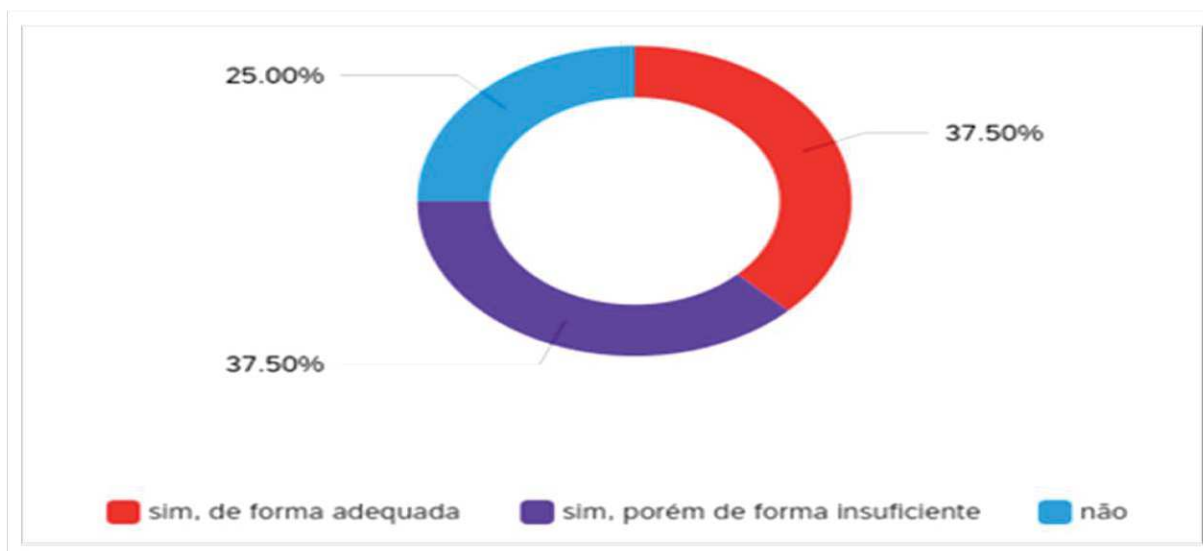
Nesse ponto, destaca-se que todos os gestores afirmaram ter conhecimento do procedimento (integral ou parcialmente), e a falta de tempo para acompanhar o desempenho dos professores foi o que teve menor grau de importância.

Na seção seguinte, é analisada a última categoria de análise dos dados, representada pelo *feedback* da avaliação.

3.4.3 O *feedback* da avaliação

Essa categoria teve como foco verificar junto aos participantes da pesquisa o oferecimento do *feedback* aos professores ao final do procedimento avaliativo. A seguir, apresenta-se no gráfico 7 a percepção dos professores respondentes do questionário:

Gráfico 7 – Percepção dos professores respondentes quanto ao oferecimento do *feedback* da avaliação



Fonte: Elaborado pelo autor (2021), com base em dados dos questionários aplicados.

O gráfico 7 apresenta a percepção dos professores respondentes acerca do oferecimento do *feedback* do resultado da avaliação. Como pode ser observado, 37,50% responderam que recebem de forma adequada o *feedback* ao final do procedimento avaliativo. No entanto, outros

37,50% responderam que recebem o *feedback* da avaliação, embora de forma insuficiente e outros 25% afirmam não o receber de forma alguma.

A maioria professores respondentes do questionário afirmaram que recebem algum tipo de devolutiva da avaliação, (adequado ou insuficiente). No entanto, boa parte afirma não receber, que somado aos que responderam ser inadequado, representam um nível de discordância de 62,5% quanto ao não oferecimento do *feedback* da avaliação.

A respeito da concepção do *feedback*, Silva (2014, p.179), defende que ele consiste em “um retorno de informações construtivas sobre um desempenho percebido, com base num quadro de referências preestabelecidas”. O autor sustenta que o propósito do *feedback* consiste em confrontar o desempenho que é observado pelo gestor em relação ao avaliado, criando expectativas que devem ser claramente informadas e essas mesmas expectativas devem ser claramente preestabelecidas.

No que se refere à questão do *feedback* da avaliação, o Professor 1 relatou:

olha tirando por mim, anteriormente não, não foi adequado, agora a equipe da Coapem tem tido essa preocupação de dar esse *feedback*. Quanto a gestão da escola não, os gestores não fornecem esse *feedback*, é muito falho, é muito falho até pelo entendimento do que é a avaliação na vida do profissional, e o que o *feedback* pode proporcionar para que o professor possa conhecer os pontos em que ele foi mal avaliado e poder melhorar(...) (Professor 1).

A fala do professor entrevistado ajuda a compreender que o percentual de insatisfação destacado anteriormente pode ter sido atingido em decorrência de a Coapem informar apenas a pontuação que o professor atingiu na avaliação e se ele irá ou não obter a progressão. Destaca-se que o setor não oferece detalhes de pontos fortes ou fracos que o professor obteve na avaliação, restringindo-se tão somente a aferição da pontuação final atingida.

O posicionamento do professor 1 é reforçado pelo Gestor 2, quando declara que:

Outro dia eu até me perguntei, por que essa avaliação se não tinha nenhum retorno? eu até acho que também é responsabilidade nossa dá esse retorno, mas muitas vezes o servidor não se interessa muito também, ele está mais preocupado em progredir, mas vejo que é de suma importância que o servidor conheça suas deficiências, para buscar melhorar, talvez seja até um ponto a ser considerado como obrigatório, como critério, algo que conste na avaliação (Gestor 2).

Como gestor, ele tem a responsabilidade de orientar o trabalho da equipe. Ele precisa saber desenvolver novas competências, como saber ouvir as pessoas e ajudá-las a conquistar

seus propósitos no ambiente de trabalho, no sentido de desenvolver uma visão eficiente do trabalho que realizam.

No questionário respondido pelos gestores, conforme o gráfico 5, houve concordância geral de 52% de que há discussão dos pontos fortes e fracos do desempenho atingido pelos professores. Nota-se, também 54% de concordância geral, conforme gráfico 6, de que a pontuação que é atingida representa a realidade do desempenho. Um dos fatores que podem estar relacionados a esse posicionamento é que a progressão ocorre mediante aprovação na avaliação.

Essa percepção é contradita pelo professor 1, ao afirmar que a gestão escolar não discute a avaliação, considerando ser esse um ponto falho, por julgar que o gestor desconhece a importância do *feedback* na vida do profissional. O participante conclui afirmando que:

o *feedback* bem dado melhora sim, até a forma como se dar esse *feedback* melhora o relacionamento com o professor, pois ele tem que entender o porquê está sendo avaliado e onde ele precisa melhorar, não é só avaliou, às vezes o professor assina, e não se discute nada na escola, certo (Professor 1).

A falta do oferecimento de *feedback* aos professores é também explicitada na fala do Gestor 1 ao relatar que concorda plenamente que o professor deva conhecer o resultado da avaliação. Para ele, o *feedback*

Contribuirá para a melhoria do desempenho do docente uma vez que somos mutáveis, e conhecer como ele foi avaliado pode ajudar a mudar de postura, de prática e melhorar né no desempenho, ajuda sim a buscar um melhor desempenho (Gestor 1).

Esta fala demonstra o reconhecimento da importância do oferecimento do *feedback* ao professor, mas percebe-se ainda, a ausência dessa conversa ao final do procedimento avaliativo. Essa mesma percepção é evidenciada na fala do Gestor 3 ao declarar que,

como não há *feedback* a avaliação, ela não tem sentido, não tem porque a existência dela não terá eficácia e nem será válida a intenção de avaliar para melhorar o desempenho do professor porque eu acho que a avaliação não é só no sentido de ver os pontos negativos mas dele compreender o seu perfil profissional e ver onde precisa melhorar então ela serve como critério também, para melhorar o desempenho do professor, e nesse sentido eu considero que dá esse *feedback* é importante até para ter a compreensão clara do sentido da avaliação (Gestor 3).

Nas pesquisas de Hott (2018) e Pinheiro (2018), os pesquisadores chegaram à conclusão de que nas unidades de educação trabalhadas, Caratinga e Passos respectivamente, os profissionais envolvidos no processo avaliativo não recebiam um *feedback* adequado da

avaliação ou nem mesmo recebiam. Hott (2018) relata que da análise dos dados pode-se concluir que nem todos recebiam uma devolutiva final da avaliação, o que não atingia as necessidades dos profissionais nem apontando melhoras das etapas avaliativas. Pinheiro (2019), por sua vez, relata que a chefia imediata não aponta caminhos para a melhoria do desempenho dos avaliados, e quando isso ocorre, não é da forma como deveria ser feito.

Nesse entendimento da importância do *feedback* da avaliação, Ávilla e Stecca (2015), concordam que ele é indispensável ao avaliado, que precisa saber em que pontos vai bem e em quais não vai. O *feedback* bem dado deve sempre começar pelos pontos positivos e irá possibilitar o planejamento em conjunto com o avaliado de ações que possibilitarão a melhora do seu desempenho.

Percebe-se que as ideias de Ávilla e Stecca (2015), foram endossadas na fala do Professor 5, quando reforça que:

(...) a partir do momento que você tem essa conversa, você estabelece inclusive uma relação dialógica no ambiente de trabalho, que é muito importante para o crescimento tanto profissional de quem está recebendo o *feedback*, porque ele precisa saber no que ele precisa melhorar, quanto também um exercício que a gestão faz no sentido de que ela vai observando esse servidor de forma mais minuciosa e contribuindo para sua formação profissional (...) (Professor 5).

Silva (2014), nessa mesma direção, afirma que a conversa e o *feedback* são recursos que devem ser permanentes, ou seja, deve ocorrer durante todo o processo de acompanhamento do desempenho e monitoramento das pessoas. Defende, portanto, que não devem ocorrer apenas uma vez por ano, após o preenchimento do formulário avaliativo.

O gestor precisa compreender que essa conversa que se estabelece no final da avaliação representa uma ferramenta capaz de trazer melhorias no desempenho e no crescimento profissional dos professores, e a oportunidade de alinhar os compromissos pela busca de resolução dos problemas apontados na avaliação. Silva (2014) recomenda que se tenha o cuidado de avaliar o trabalho que é realizado, ou seja, qualquer adjetivo que se utilize deve sempre se referir ao trabalho realizado e nunca ao profissional particularmente.

Prosseguindo a análise do questionário aplicado, vê-se que 25% dos respondentes, afirmam não receber o *feedback* da avaliação. Esse percentual demonstra a falha do procedimento, por não apontar aos avaliados quais são os pontos em que se saíram bem e quais precisam melhorar. Embora os questionários tenham revelado que um percentual de 37,50% afirma receber algum tipo de *feedback*, como já destacado, os participantes ouvidos se

contrapõem a esse dado, quando todos relatam não receber por parte da gestão a devolutiva do seu desempenho.

Destacando as falas de dois dos docentes ouvidos, o professor 1 afirma que o *feedback* “ajuda o profissional a ter noção de suas habilidades e de suas dificuldades no processo educativo, mas ao menos eu não recebo nenhum, não sei o que resulta, é feita a avaliação e pronto”. O Professor 3, por sua vez, considera que “se esse *feedback* fosse dado ao professor, só tem a contribuir para que ele melhore seu desempenho, pois ele passa a conhecer suas deficiências e onde tem que melhorar.”

Quanto às contribuições que o oferecimento do *feedback* pode proporcionar, tanto para a gestão, quanto para o aperfeiçoamento do profissional avaliado, o quadro 9, adaptado das ideias de Silva (2014), descreve algumas e suas respectivas finalidades.

Quadro 9 – Contribuições do oferecimento do *feedback*.

Contributo	Finalidade
Mostrar que existe importância	Evidenciar a importância do profissional no ambiente de trabalho e porque seu desempenho é importante.
Ampliar a consciência	Permite mostrar informações que permeiam a entrega de um trabalho, apontando inconformidades e possibilitando o redirecionamento de escolhas. O desenvolvimento se inicia com a tomada da consciência, quando se torna o problema consciente, se dá o primeiro passo para iniciar o processo de solução.
Dar clareza de expectativas	Deixar claro o que se espera da pessoa avaliada, essa conversa deve favorecer a autoestima.
Fornecer uma diretriz para o desempenho	Oportunidade de se dizer o que fazer e como fazer determinados processos de melhoria, a qualidade, prazos e recursos.
Reforçar o comportamento positivo ou modificar um comportamento negativo	É uma das principais finalidades do <i>feedback</i> . Ressaltar o que está sendo bem executado, como uma questão de reconhecimento, e o alinhamento das atividades que mostraram resultados insatisfatórios, para proceder a correções.
Obter compromisso	O diálogo final entre o gestor e o servidor deve direcionar para o estabelecimento de compromissos entre ambos para a correção das insatisfações apontadas na avaliação.

Fonte: Adaptado de Silva (2014).

Como se viu em todas as análises feitas, boa parte das etapas do procedimento avaliativo requer o oferecimento de um *feedback* para que se possa cumprir outras finalidades da avaliação. O quadro 10 mostra que o oferecimento do *feedback* proporciona ao avaliado uma série de contribuições, dentre elas a possibilidade de crescimento profissional, quando ele

conhece os pontos do seu desempenho em que ele precisa fazer ajustes no sentido de melhorias e os caminhos apontados para essa conquista.

O diálogo ente o gestor e o professor são importantes, como já visto anteriormente, para se deixar claro quais expectativas são esperadas e quais ele conseguiu alcançar, servindo dessa forma como um instrumento capaz de construir uma relação que caminhe para o estabelecimento de superações das insatisfações apontadas, oportunizando a qualidade do trabalho realizado. Logo, sua ausência no procedimento avaliativo tira a chance de o professor evoluir profissionalmente e da gestão contribuir para a qualidade dos serviços oferecidos pela educação municipal de São Luís.

A falta de *feedback* da avaliação foi apontada como uma das evidências do caso de gestão e, pelos dados coletados, conclui-se, que o oferecimento adequado ao professor é precário na Rede Municipal de Educação de São Luís. De acordo com o que foi levantado nos questionários e depois aprofundado nas entrevistas e nas conversas realizadas, os avaliados não têm conhecimento do seu desempenho no processo avaliativo, pois “nós professores não sabemos de nada da avaliação, só o gestor que avalia, e a gente assina, mas não tem uma discussão na escola sobre o que ele avaliou” (Professor 4).

É importante que a gestão converse com o professor, para que este conheça seus pontos fortes e fracos dos critérios avaliados e estimule a busca de ações que possibilitem a melhoria dos pontos que merecem atenção. O sentido maior da avaliação é a busca de avanços no desempenho dos profissionais, então avaliar por avaliar não irá conduzir a esse aperfeiçoamento profissional, o que a tornará, de certa forma, sem sentido a sua realização.

A próxima seção apresenta algumas sugestões indicadas pelos agentes da pesquisa quanto aos aspectos que devem ser melhorados ou modificados no procedimento avaliativo as quais serviram de subsídio para a elaboração do Plano de Ação Educacional.

3.4.4 Apontamentos para o Plano de Ação Educacional

As ações a serem desenvolvidas se basearam na opinião dos professores e gestores sobre o que deve ser melhorado ou modificado no procedimento avaliativo dos docentes, sendo obtidas as respostas dos participantes, conforme o quadro 10:

Quadro 10 - o que deve ser melhorado ou modificado no procedimento avaliativo.

Elementos da avaliação	O que deve ser melhorado ou modificado
Instrumento da avaliação	<ul style="list-style-type: none"> - Ajustar os descritores conforme as funções que o servidor exerce no momento; - Existir outras opções de respostas no instrumento; - Diferenciar a avaliação do professor de docência do professor de suporte pedagógico; - Conter as ações que o professor desempenha na escola e na sua prática pedagógica;
Procedimento de avaliação	<ul style="list-style-type: none"> - O professor precisa se autoavaliar; - Não somente o gestor deve realizar a avaliação; - Propiciar um plano de formação do professor; - Realizar a avaliação de forma online; - Criar de um portfólio do professor; - Retomar as avaliações anteriores para se ver em quais pontos houve avanço; - Os cursos oferecidos pela Semed não devem ter maior pontuação; - Possibilidade de o professor comprovar de forma online a formação continuada; - Valorizar as competências profissionais do professor; - Avaliação que leve em consideração as condições de trabalho do professor.
<i>Feedback</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Discutir a avaliação com o professor; - Incluir na formação continuada da escola o tema da avaliação; - Assegurar ao professor o direito de conhecer suas dificuldades que foram apontadas na avaliação; - O professor tomar ciência do resultado da avaliação; - Indicar as ações que serão realizadas para que o professor melhore seu desempenho

Fonte: Elaborado pelo autor (2021), com base nos dados coletados.

Como se pode observar, foram dadas respostas bem diversas nos aspectos da avaliação, ou seja, na visão dos respondentes há muitas modificações a serem realizadas no procedimento avaliativo. A possibilidade de realização de forma *online* da avaliação e o oferecimento de um *feedback* foram os pontos mais destacados na opinião dos pesquisados, seguidos por mudanças no instrumento avaliativo quanto aos descritores e às funções desempenhadas pelos servidores.

Outro destaque dado foi a possibilidade de o professor realizar sua autoavaliação e que o gestor não a realize sozinho, mas que haja mais algum profissional o ajudando na sua realização. As respostas obtidas demonstram que o procedimento como um todo precisa ser reestruturado para que atenda às necessidades institucionais e dos professores no âmbito de sua atuação profissional.

As opções de respostas do instrumento avaliativo foram lembradas pelos respondentes. Um dos participantes declarou que são respostas fechadas, mas que deve oportunizar as competências que poderão ser desenvolvidas. Também afirmou que a avaliação deve ser repensada como uma forma de aperfeiçoamento do professor, com conscientização de suas

ações e favorecendo a superação das deficiências. Da mesma forma, os participantes ouvidos declararam que o instrumento de avaliação deve ser adequado às funções que os servidores desenvolvem, de forma que se valorize suas potencialidades.

Foi destacado, ainda, que o professor precisa receber a devolutiva da avaliação e esclarecimentos sobre seu desempenho sendo dado o *feedback* durante todo o procedimento, quanto ao que precisa ser melhorado, com possibilidade de o professor poder se autoavaliar valendo pontuação para a nota final. Além disso, foi sugerida a formação de uma comissão para realizar a avaliação, para que esta não fique somente por conta do gestor.

Outro ponto de destaque foi a possibilidade de realização *online* da avaliação, de forma a possibilitar que ela fosse realizada durante os três anos de interstício da progressão, favorecendo ainda o professor no sentido de não precisar se deslocar até a Semed para entrega da avaliação e certificados de formação. Essa comprovação poderia também ser anexada em um dossiê ou portfólio do professor, proporcionando a otimização do tempo e de materiais, sugestão que será deixada como apontamento para a Semed.

A partir das opiniões apresentadas pelos participantes, foram consideradas ações que estão propostas e descritas no próximo capítulo e que pretendem: tornar o *feedback* uma prática presente durante o processo avaliativo, contribuindo para o aperfeiçoamento da ação docente; adotar um instrumento capaz de avaliar o trabalho que o servidor desempenha, dando-lhes características diferenciadas de acordo com as funções que desempenham e valorizar a percepção do professor quanto à realização do seu trabalho, com a adoção da autoavaliação e a instituição de uma comissão avaliadora.

Esta pesquisa se desenvolveu procurando analisar as dificuldades que são vivenciadas durante a realização da avaliação dos professores para fins de progressão na carreira, com o objetivo de identificar os aspectos que devem ser revistos no procedimento de avaliação de desempenho profissional dos professores da Rede Municipal de Educação de São Luís. No quadro 11, apresenta-se uma síntese dos resultados obtidos na pesquisa, relacionando-os com os problemas vivenciados no procedimento avaliativo, que foram apontados no capítulo de descrição do caso de gestão, e indicações das propostas que estão detalhadas no Plano de Ação Educacional (PAE), no capítulo 4.

Quadro 11 - Síntese da análise dos elementos do caso de gestão, conclusões e propostas

Problemas vivenciados	Análise	Propostas de ações e apontamentos
Procedimento de avaliação não contínuo	<p>Houve concordância geral de que o procedimento segue uma sistemática, mas há falhas na condução de suas etapas e que devem ser revistas. Os respondentes concordam que ele não deva ser realizado somente no ano em que o professor irá progredir.</p> <p>Conclusão</p> <p>É importante que a avaliação tenha continuidade no local onde o professor tenha trabalhado e sua realização ocorra a cada ano dentro do interstício da progressão. A continuidade é fundamental para que o gestor ao avaliá-lo, tenha uma referência do trabalho que foi feito em outras instituições por onde ele tenha passado. O gestor precisa conhecer o trabalho do professor para poder realizar uma avaliação justa, conforme sua conduta profissional.</p>	<p>Propor alterações no Decreto regulamentar da avaliação de desempenho para fins de progressão dos professores, para que contemple os aspectos a serem revistos.</p> <p>Apontamento sobre a necessidade de implantação de um sistema informatizado para realização da avaliação de desempenho.</p>
Fragilidade do instrumento de avaliação	<p>Os participantes da pesquisa concordam que o instrumento de avaliação se torna frágil quando não contempla a relação contextual do trabalho que é realizado pelo professor, afirmando que se torna difícil avaliar o que não é trabalhado no setor, levando-os a assinalar, sem objetividade, umas das opções disponíveis no instrumento (sim, não ou às vezes).</p> <p>Conclusão:</p> <p>Os gestores possuem dificuldades de avaliar o que não é trabalhado no setor de exercício do servidor, essa dificuldade os leva a realizar uma avaliação que resulta em um desempenho que não condiz ao trabalho realizado.</p>	<p>Deixar como apontamento a criação, pelo gestor, de um portfólio das ações realizadas pelo professor.</p> <p>Monitorar o resultado das avaliações realizadas após as alterações propostas com as de período anterior.</p> <p>Propor alterações no instrumento avaliativo quanto aos aspectos: adoção de descritores diferenciados, de acordo com a função exercida pelo professor (docência ou suporte pedagógico); Adoção de critérios diferenciados na avaliação em que contemple as competências do cargo e voltados para a realidade do trabalho desenvolvido.</p>
Um único instrumento de avaliação para cargos com funções distintas	<p>Concordância geral um pouco maior e discordâncias bem expressivas de que o instrumento avaliativo contempla descritores que estão relacionados ao trabalho que realizam, não podendo se concluir com objetividade, se os descritores do instrumento estão adequados para as funções distintas do cargo de professor. Os gestores demonstraram dificuldade em avaliar descritores que não se relacionam com as funções que o servidor desenvolve naquele momento, enfatizando o desejo de uma adequação nesse sentido.</p> <p>Conclusão:</p> <p>O resultado da avaliação não é fruto do real desempenho dos professores pois um único instrumento avaliativo cujos descritores divergem da realidade das funções exercidas pelo professor não poderá servir de referência na aferição de pontuação para o resultado da avaliação, havendo necessidade de reformulação.</p>	<p>Propor alterações no instrumento avaliativo quanto aos aspectos: adoção de descritores diferenciados, de acordo com a função exercida pelo professor (docência ou suporte pedagógico); Adoção de critérios diferenciados na avaliação em que contemple as competências do cargo e voltados para a realidade do trabalho desenvolvido.</p>
Avaliação realizada	<p>Entre os professores respondentes do questionário, houve concordância geral de que há parcialidade na realização da avaliação, essa concordância não se</p>	<p>Propor a adoção da autoavaliação do professor</p>

unilateralmente pelo gestor.	revelou muito expressiva levando em consideração que foi encontrado um percentual quase igual de discordância total. Os sujeitos da pesquisa, concordam que o gestor não deva realizar sozinho a avaliação, e deve haver uma comissão que participe do processo. Conclusão: A avaliação deve ser realizada por uma comissão constituída, que não seja realizada somente pelo gestor, mas que seu resultado seja o fruto de outros envolvidos na rotina de trabalho e que conheçam as ações que o professor desempenha na escola ou no setor de exercício.	no procedimento avaliativo; Propor a constituição de uma comissão avaliativa do desempenho profissional.
Falta de <i>feedback</i> da avaliação	Encontrou-se um percentual maior de discordância entre os professores quanto ao oferecimento do <i>feedback</i> ao final da avaliação. Todos os participantes o consideram importante para melhorias do desempenho do professor, para que se ajuste os pontos em que não foram bem no procedimento avaliativo e procurar melhoras nos aspectos mal avaliados. Conclusão: Os professores não recebem o <i>feedback</i> da avaliação ou recebem algum tipo, mas de forma insuficiente, não contribuindo, dessa forma para o aprimoramento profissional do professor. Logo é fundamental seu oferecimento ao final de cada etapa avaliativa.	Propor que o professor tenha um momento de <i>feedback</i> a cada avaliação no ano para que ele tenha a oportunidade de se aprimorar para a próxima etapa. Deixar como apontamento a elaboração de um plano de estratégias a serem adotadas pela gestão tendo em vista a melhoria dos pontos fracos indicados pela avaliação. Formação continuada aos gestores sobre o processo de avaliação de desempenho.

Fonte: elaborado pelo autor (2021), com base nos dados coletados.

A pesquisa também demonstrou que há concordância geral entre os respondentes quanto à percepção de que a avaliação possa contribuir para a melhoria no desempenho e desenvolvimento profissional dos professores. O aprimoramento profissional dos docentes é essencial para a eficiência dos serviços educacionais oferecidos pelas escolas e institucionalmente pela Semed. Dessa forma, é importante a valorização do procedimento de avaliação e das relações que se estabelecem entre avaliados e avaliadores com o objetivo único de melhoria da qualidade da educação.

Nesse sentido, o Plano de Ação Educacional apresentado no próximo capítulo contempla as propostas de ações relativas ao procedimento avaliativo, descritas no quadro 11, e outras que são consideradas importantes, ficarão apenas como apontamentos para a Semed, a fim de diminuir as dificuldades relativas ao procedimento avaliativo. Essas ações visam

potencializar a importância do procedimento de avaliação, consolidando-o como um processo significativo na vida profissional dos professores.

4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: PROPOSTAS DE ALTERAÇÃO DO PROCEDIMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS PROFESSORES DA SEMED PARA FINS DE PROGRESSÃO NA CARREIRA

Tendo em vista as análises desenvolvidas no capítulo anterior, tanto em relação às teorias estudadas quanto no que diz respeito aos problemas identificados atualmente, este capítulo apresenta propostas para o aprimoramento do sistema avaliativo em análise.

Para facilitar a visualização e a compreensão do conjunto de propostas apresentadas, o quadro 12 sintetiza os principais resultados obtidos na pesquisa e as ações propositivas para cada uma delas:

Quadro 12 – Ações propositivas por categorias de análise.

Nº	Categoria de análise	Procedimento	Ação propositiva
01	O procedimento e o instrumento de avaliação	-Escolher os indicadores do instrumento avaliativo e descrever cada um dos seus descritores; -Definir os conceitos e escala de valores a serem adotados para o resultado da avaliação; -Elaborar o modelo de instrumento a ser proposto. - Realizar reuniões com superintendentes e secretário adjunto para apresentação da proposta de instrumento; - Submeter a análise do sindicato da categoria; - Apresentar a proposta de instrumento ao secretário de educação para conhecimento e homologação.	Readequação do instrumento avaliativo
		-Definir a autoavaliação do professor com mesmos indicadores e descritores do instrumento a ser usado pela comissão de avaliação; - Realizar reuniões com as superintendências e com o secretário adjunto para apresentação e discussão da proposta; -Submeter a apreciação do sindicato da categoria; - Apresentar a proposta de instrumento ao secretário de educação para conhecimento e homologação.	-Adoção da autoavaliação do professor.
		-Definir a forma de escolha dos membros da comissão avaliadora.	-Constituir a comissão setorial de avaliação.
		-Oferecer o <i>feedback</i> ao final de cada etapa avaliativa; -Definir ações de melhoria do desempenho;	-Oferecimento do <i>feedback</i> da avaliação ao professor.

02		-Realizar discussões com os membros da Coapem e com a assessoria Jurídica, sobre as alterações no Decreto regulamentar a fim de se prever a adoção da autoavaliação do professor, a comissão setorial de avaliação e o oferecimento do <i>feedback</i> da avaliação; - Apresentar à Assessoria Jurídica a proposta de minuta de alteração do decreto.	-Alterações no Decreto que regulamenta a concessão da progressão dos professores
03	Contribuições da avaliação de desempenho	- Conversar com o centro de formação; - Conversar com as superintendências de ensino; - Convocação dos gestores; - Realização da formação	-Formação continuada aos gestores sobre o processo de avaliação de desempenho.

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

O Plano de Ação Educacional (PAE) proposto se justifica em razão de a pesquisa ter constatado a existência dos problemas destacados, havendo, portanto, a necessidade de se rever esses aspectos do procedimento avaliativo. O PAE nasce como uma proposta de intervenção, com ações consideradas exequíveis e com potencial de contribuir para a superação das dificuldades encontradas, de modo a estabelecer um processo de avaliação que atenda às necessidades da Semed e o aprimoramento profissional dos professores.

As propostas de intervenção buscam cumprir os seguintes objetivos específicos: 1- Contribuir para a efetivação de ajustes no Decreto Regulamentar nº 36.043/08, com alterações que contemple os aspectos da avaliação que devem ser modificados, e dessa forma contribuir para a superação das dificuldades vivenciadas; 2-Colaborar para a valorização da avaliação de desempenho como ferramenta que propicie o desenvolvimento profissional dos professores; 3- Contribuir para a realização da avaliação de forma a contemplar as competências profissionais do avaliado, observando seu contexto de trabalho; 4-Contribuir para a realização da avaliação de forma participativa entre avaliador e avaliado; 5-Contribuir para a realização da avaliação de forma imparcial, em que o professor tenha a oportunidade de autoavaliar-se; 6- Favorecer o oferecimento do *feedback* aos avaliados.

Visando atender aos objetivos, utiliza-se a ferramenta 5W2H para trazer objetividade na execução das ações de intervenção no procedimento avaliativo. Paula (2015), define essa ferramenta como um *checklist* de atividades, prazos e responsabilidades que devem ser desenvolvidas com clareza e eficiência por todos os envolvidos em um plano de ação. Ela tem como função definir o que será feito, porque, onde, quem irá fazer, quando será feito, como e quanto custará.

Segundo Paula (2015), a sigla é formada pelas iniciais, em inglês, das sete diretrizes que, quando bem estabelecidas, eliminam quaisquer dúvidas que possam aparecer ao longo do desenvolvimento de uma ação ou de uma atividade, na qual se apresenta no quadro

Quadro 13 – Diretrizes da ferramenta 5W2H

Diretrizes	Definição
What (o que?)	Esclarece sobre o que será feito, quais as ações que serão desenvolvidas
Why (por que?)	Explica qual a relevância do que está sendo proposto.
Who (quem?)	Discrimina quem será responsável pela execução e o desenvolvimento de cada ação proposta no Plano
Where (onde?)	Especifica onde será desenvolvida cada ação proposta.
When (quando?)	Define quando cada ação ocorrerá.
How (como?)	Apresenta como será desenvolvida cada ação
How Much (quanto vai custar?)	Define quanto irá custar para desenvolver cada ação.

Fonte: Adaptado de Paula (2015).

A seguir, apresentam-se as ações de intervenção voltadas para a superação dos principais problemas encontrados no caso de gestão.

4.1 READEQUAÇÃO DO INSTRUMENTO AVALIATIVO

A pesquisa demonstrou a necessidade de se adequar o instrumento de avaliação às necessidades dos professores quanto às funções que exercem, contemplando a relação contextual em que o trabalho é realizado. Uma das dificuldades apontadas pelos gestores é avaliar descritores que não correspondem às tarefas executadas pelo avaliado no local de trabalho, levando-os a assinalar, sem objetividade, umas das três opções do instrumento, aspecto este que também será revisto. Sendo assim, readequar o instrumento avaliativo, contemplando descritores voltados às funções que o profissional exerce e a adoção dos conceitos a serem atribuídos, possibilitará um resultado mais objetivo e realístico do desempenho do professor, o que provavelmente essa readequação será importante para a superação dessa dificuldade.

Quadro 14 – Descrição da ação 1: readequações no instrumento avaliativo

What (o que?)	Readequar o instrumento avaliativo, contemplando indicador, cujos descritores estejam direcionados as funções exercidas pelo professor, oferecendo mais opções de respostas para aferir o grau de desempenho.
Why? (Por que?)	O resultado da pesquisa demonstrou a necessidade de realizar adequações no instrumento avaliativo, para que haja indicador que possa contemplar o trabalho que é realizado pelo professor na função do cargo, pois se torna difícil, para o avaliador, avaliar descritores que não correspondem ao trabalho que é realizado pelo profissional, devendo haver mais opções de respostas, para não se avaliar, sem objetividade, o que não corresponde ao trabalho que é realizado. Para ampliar as possibilidades de respostas para aferir o desempenho do avaliado, as opções serão alteradas, adotando-se conceitos que irão variar dentro de uma escala de pontuação. Quanto aos descritores, os que são comuns às duas funções exercidas pelos professores serão mantidas e outras serão criadas a fim de valorizar as funções exercidas em cada uma delas.
Where? (Onde?)	Na Secretaria Municipal de Educação.
When? (Quando?)	De 01 a 30/11/2021
Who? (Quem?)	Pela Coapem, por ser o setor responsável pela condução da avaliação e com legitimidade para propor a alterações do instrumento avaliativo.
How? (Como?)	A princípio, o pesquisador apresentará aos membros da Coapem a proposta de modelo do instrumento avaliativo para discussões de seus indicadores e respectivos descritores, bem como a proposta de conceitos e escala de valor a serem utilizados para aferir o resultado da avaliação Conforme o quadro 16, as alterações propostas no instrumento de avaliação levam em conta 06 (seis) indicadores, cada um, com quatro descritores que contribuem para o resultado do desempenho do servidor. Se proporá dois instrumentos, com indicadores que considerarão as funções exercidas e o contexto do trabalho realizado, de forma que a avaliação espelhe com o máximo de objetividade o desempenho real do servidor. Quanto as opções de respostas do instrumento se proporão a adoção dos seguintes conceitos: excelente, bom, regular e ruim. Após a conclusão das discussões no âmbito da Coapem, o pesquisador convocará uma reunião com os superintendentes e com a Secretária Adjunta de ensino para apresentar a proposta do instrumento avaliativo, suas principais alterações e colher possíveis contribuições. Finalizada as discussões internas na Semed, a proposta de modelo de instrumento avaliativo será encaminhada, pelo pesquisador, ao sindicato da categoria para apreciação e contribuições, e por fim, após cessadas todas as discussões com sua aprovação, o documento será encaminhado ao Gabinete do Secretário de educação para conhecimento.
How Much? (Quanto?)	Horas de trabalho dedicadas às discussões e elaboração, materiais de expediente e consumo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

As etapas da ação se desenvolverão de acordo com a previsão do cronograma a seguir:

Quadro 15 – Cronograma de execução das etapas da ação 01

Etapa	Objetivo	Envolvidos	Período
01-Discussão da proposta de instrumento avaliativo com os membros da Coapem	Levar ao conhecimento dos membros da comissão a proposta de instrumento avaliativo, suas alterações e promover discussões em torno dos indicadores que compõe a proposta e colher sugestões.	Membros da Coapem	03 a 05/01/2022.
02-Reunião com os superintendentes e secretário Adjunto	Para apresentar a proposta de instrumento avaliativo a ser adotado, promovendo discussões sobre a necessidade de sua alteração e acolhimento de possíveis sugestões	Coapem, superintendentes e Secretário	10/01/2022
03-Encaminhamento ao Sindicato da categoria	Para conhecimento, análise e sugestões	Pesquisador	14/01/2022 (devolutiva até o dia 21/01/2022)
04-Encaminhamento ao gabinete	Para conhecimento e manifestação do secretário de educação	Pesquisador	28/01/2022

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Para atender às especificidades do cargo, são propostos dois instrumentos avaliativos: um para as funções de docência e outro para as funções de suporte pedagógico. A proposta está dividida em dois blocos, com o primeiro contemplando indicadores gerais e o segundo a parte contextual direcionado para o desempenho das funções que são realizadas no cargo de professor. Cada indicador tem quatro descritores que podem servir para avaliar o desempenho do professor de acordo com a função que exerce, além de conter ao final da avaliação um campo destinado para as observações de devolutiva de informações.

Os indicadores de desempenho representam métricas utilizadas para quantificar o desempenho do profissional avaliado, levando em consideração os objetivos institucionais. Eles servem para aferir se ações desempenhadas pelo servidor estão atendendo ao esperado e identificar em que pontos devem ser melhorados. Esses pontos observáveis são definidos através dos descritores que compõem cada indicador e são elaborados com base no que se considera relevante de ser avaliado para o indicador analisado.

O quadro 16, mostra a definição de cada indicador e seus respectivos descritores que compõem o instrumento avaliativo proposto:

Quadro 16 – indicadores do instrumento avaliativo proposto e seus respectivos descritores

BLOCO I – COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS
1-ASSIDUIDADE: Indicador: Comparecimento regular e permanência no local de trabalho.
Algumas vezes falta e se ausenta do local de trabalho sem apresentar justificativa
Quase nunca falta e é encontrado regularmente no local de trabalho
Não falta e está sempre presente no local de trabalho
Falta e se ausenta-se constantemente do local de trabalho sem apresentar justificativa
2-PONTUALIDADE: Observância do horário de trabalho e cumprimento da carga horaria definida para o cargo ocupado
Descumpre constantemente o horário de trabalho e a carga horaria definida para o cargo. Quase sempre registra atrasos e saídas antecipadas
Tem dificuldades para cumprir o horário de trabalho, apresentando atrasos e saídas antecipadas com certa frequência
Quase sempre cumpre o horário de trabalho. Registra alguns atrasos ou saídas antecipadas
Cumpre rigorosamente o horário de trabalho. Não registra atrasos nem saídas antecipadas
3-INICIATIVA: Comportamento criativo e resolutivo no âmbito da atuação, buscando garantir a eficiência e eficácia na execução dos trabalhos
Tem dificuldade de resolver as situações simples da sua rotina de trabalho dependendo constantemente de orientações para solucioná-las. Não apresenta alternativas para solucionar problemas ou situações inesperadas.
Busca solucionar apenas situações simples da sua rotina de trabalho dependendo de orientações de como enfrentar as situações mais complexas. Raramente apresenta alternativas para solucionar problemas ou situações inesperadas.
Identifica e resolve com facilidade situações simples ou complexas da sua rotina de trabalho. Frequentemente apresenta alternativas para solucionar problemas ou situações inesperadas.
É seguro e dinâmico na forma como enfrenta e soluciona situações simples e complexas da sua rotina de trabalho. Sempre apresenta alternativas e soluções para resolver os mais diversos problemas e situações inesperadas
4-CAPACIDADE DE TRABALHO EM EQUIPE: Capacidade de desenvolver as atividades e tarefas em equipe, valorizando o trabalho em conjunto na busca de resultados comuns.
Não tem capacidade de relacionamento e interação com a equipe criando um clima desagradável de trabalho. Não aceita sugestões para diminuir suas dificuldades, não agindo de forma a promover a melhoria do desempenho da equipe na busca de resultados comuns.
Tem pouca capacidade de relacionamento e interação com a equipe, não se preocupando em manter um bom clima de trabalho. Às vezes aceita sugestões para diminuir suas dificuldades, quase nunca agindo de forma a promover a melhoria do desempenho da equipe na busca de resultados comuns.
Tem boa capacidade de relacionamento e interação com a equipe, promovendo um bom clima de trabalho. Aceita sugestões para diminuir suas dificuldades e busca agir de forma a promover a melhoria do desempenho da equipe na busca de resultados comuns.
Tem excelente capacidade de relacionamento e interação com a equipe, sempre mantendo um bom clima de trabalho, agindo de forma a promover a melhoria do desempenho da equipe na busca de resultados comuns.
BLOCO II - DESEMPENHO NO CARGO
5-PRODUTIVIDADE: Trabalho realizado com exatidão e qualidade de acordo com as condições de trabalho e disponibilidade de materiais, bem como a observância dos prazos estabelecidos.
Organiza as tarefas observando as prioridades e preza pela qualidade na execução de suas atividades
É capaz de desenvolver projetos e/ou atividades de interesse do setor ou da instituição
Participa de estudos e pesquisas em sua área de atuação
Participa de palestras, seminários, congressos, capacitações, curso e outros eventos na área educacional.
6-ATRIBUIÇÕES DO CARGO (professor docência): Exerce a docência com zelo, e eficiência, esmerando-se na sua execução

Planeja e ministra aulas nos dias letivos, cumprindo a carga horária de trabalho estabelecida.
Planeja e realiza atividades avaliativas com <i>feedback</i> aos alunos e à coordenação pedagógica da escola, obedecendo aos prazos estabelecidos
Planeja e executa estratégias de apoio pedagógico para atender aos alunos com especificidades de aprendizagem.
Mantém atualizados os registros de aulas, frequências e de rendimentos da aprendizagem dos alunos nos instrumentos definidos pelo sistema de ensino público da Prefeitura de São Luís
ATRIBUIÇÕES DO CARGO (professor/suporte pedagógico): Exerce a função do cargo com zelo, e eficiência, esmerando-se na sua execução
Contribui para a aplicação da política pedagógica do município e o cumprimento da legislação de ensino
Assegura o cumprimento de dias letivos e carga horária anual estabelecidos.
Acompanha e orienta o corpo docente e discente assessorando o trabalho na busca de soluções dos problemas de aprendizagens dos alunos
Planeja, executa e avalia atividades de capacitação e aperfeiçoamento de pessoal da área de educação

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

O modelo do instrumento encontra-se no apêndice F e G e foi fruto de discussões entre o pesquisador e a vice-presidente da Coapem, a fim de se chegar a um modelo de instrumento comum a ser adotado em todas as avaliações. Manteve-se do instrumento original apenas a assiduidade, com descritores mais detalhados, os demais sofreram alterações conforme o quadro.

Propõe-se a adoção de conceitos a serem considerados em relação à avaliação de cada indicador, para isso se atribuirá um valor para cada um dos descritores adotados. O conceito do indicador será o resultado da média dos quatro descritores. A comissão de avaliação terá quatro opções para aferir uma nota ao desempenho do avaliado, conforme cada conceito descrito: ruim – de 0 a 25 pontos; regular – de 26 a 50 pontos; bom – de 51 a 75 pontos; excelente – de 76 a 100 pontos. O conceito final do resultado do desempenho será a média do resultado de todos os indicadores e obedecerá a mesma escala de pontuação dos conceitos usados nos descritores, sendo considerado apto para progressão o professor que atingir o conceito bom na média geral da avaliação.

4.2 ADOÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO DO PROFESSOR

O instrumento da autoavaliação do professor não se constitui como etapa do procedimento avaliativo para progressão dos professores, não existindo, portanto, o instrumento para essa finalidade, razão pela qual a ação 5 desse plano de ação propõe a alteração do Decreto regulamentar para se incluir a autoavaliação como etapa do processo a se adotar.

Quadro 17 – descrição da ação 2: adoção da autoavaliação do professor

What (o que?)	Apresentação e discussões do modelo do instrumento da autoavaliação do professor.
Why? (Por que?)	O procedimento de avaliação adotado na Semed para progressão dos professores não prevê a autoavaliação desses profissionais, portanto, não existe o instrumento para essa finalidade, o que se faz necessário sua adoção para implementação procedimental. A autoavaliação é importante porque servirá como um momento em que o professor fará uma análise do próprio desempenho, podendo ajudar na redefinição de resultados. Sua adoção se faz necessária pois servirá de parâmetro junto à avaliação feita pela comissão, podendo identificar possíveis divergências entre a percepção do avaliado e do avaliador.
Where? (Onde?)	Na Secretaria Municipal de Educação.
When? (Quando?)	De 1 a 13/12/2021
Who? (Quem?)	Pela Coapem, por ser o setor responsável pela condução da avaliação e com legitimidade para propor a inclusão da autoavaliação no procedimento avaliativo.
How? (Como?)	O pesquisador, discutirá inicialmente com os membros da Coapem a finalidade da inclusão da autoavaliação do professor ao procedimento avaliativo, apresentando a proposta de modelo do instrumento da autoavaliação. Será adotado os mesmos indicadores e descritores presentes no instrumento que será usado pela comissão pois a autoavaliação servirá para compor informações que subsidiarão a avaliação feita pela comissão. Após a conclusão das discussões no âmbito da Coapem, o pesquisador convocará uma reunião com os superintendentes e com a Secretária Adjunta de ensino para apresentar a proposta de modelo do instrumento da autoavaliação do professor e colher possíveis contribuições. Finalizada as discussões internas na Semed, a proposta de modelo de instrumento avaliativo será encaminhada ao sindicato da categoria para apreciação e contribuições, e por fim, após cessadas todas as discussões com sua aprovação, o documento será encaminhado ao Gabinete do Secretário de educação para conhecimento e manifestação.
How Much? (Quanto?)	Horas de trabalho dedicadas às discussões e elaboração, materiais de expediente e consumo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

As etapas da ação se desenvolverão de acordo com a previsão do cronograma a seguir:

Quadro 18 – Cronograma das etapas de execução da ação 2

Etapa	Objetivo	Envolvidos	Período
01-Discussão da proposta de implementação da autoavaliação do professor	Para que a comissão compreenda a importância de o professor autoavaliar-se e tomar conhecimento da proposta de modelo do instrumento a ser adotado.	Membros da Coapem	01/02/2022
02-Reunião com os superintendentes e secretário Adjunto	Defender a importância da adoção da autoavaliação do professor, e esclarecer as razões de se adotar os mesmos indicadores e descritores da avaliação da comissão e por fim apresentar o modelo proposto	Coapem, superintendentes e Secretário	03/02/2022
03-Encaminhamento ao Sindicato	Para conhecimento e sugestões	Pesquisador	07/02/2022 (devolutiva até 08/02/2022)
04-Encaminhamento ao Gabinete	Para conhecimento e manifestação do secretário de educação.	Pesquisador	14/02/2022

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Quanto à importância de se adotar a autoavaliação, autores como Avila e Steca (2015), defendem que a avaliação de desempenho se destina a melhorar o desempenho dos avaliados nas atividades que executam e sendo assim, deve começar com a autoavaliação, pois dessa forma, obrigaria a pessoa a pensar no trabalho que realiza, meditar sobre seus pontos fortes e suas fraquezas e formular planos para alcançar resultados. Nesse direcionamento, Paradela e Costa (2019), a veem como um método que pode auxiliar no entendimento de questões que podem ser melhor explicadas pelos avaliados, ampliando a visão dos problemas e possibilitando a busca do auto desenvolvimento e maior aceitação dos resultados, no entanto, os autores destacam que por caracterizar a percepção do funcionário sobre seu próprio desempenho é importante que ela seja validada por outros fatores em decorrência da natural autovalorização do ser humano.

No momento inicial, a Coapem fará discussões acerca do objetivo da autoavaliação e sua importância no processo avaliativo. Será apresentado o modelo do instrumento cujos indicadores e descritores serão os mesmos usados na avaliação da comissão, uma vez que a autoavaliação servirá para subsidiar as informações da comissão de avaliação. Essas discussões ocorrerão também, conforme o cronograma, com os representantes das superintendências de ensino da Semed e com o secretário adjunto de ensino, na qual os professores estão subordinados, pelo fato de que eles possuem um acompanhamento mais próximo do trabalho do professor. Neste momento, será apresentado o modelo de instrumento da autoavaliação do

professor em que poderão ser dadas as sugestões, essa etapa terá um período de duração menor, pela razão dos indicadores e descritores serem os mesmo do instrumento da comissão avaliadora, portanto, já discutidos na ação anterior.

Após a fase de discussões na Semed, o pesquisador submeterá o modelo de autoavaliação à apreciação do sindicato da categoria dos professores, que serão os autoavaliados e, portanto, devem dar suas contribuições para finalizar o modelo apresentado. Finalizada todas as discussões e contribuições, o documento será encaminhado ao Gabinete para conhecimento e manifestação do secretário.

4.3 CONSTITUIÇÃO DA COMISSÃO SETORIAL DE AVALIAÇÃO

A pesquisa demonstrou que tanto professores quanto gestores concordam que a avaliação deva ser realizada por uma comissão constituída para esse fim. A constituição da comissão setorial para avaliar o professor pode conferir um caráter impessoal ao processo avaliativo resguardando as diferenças individuais do avaliado e conferir um desempenho que seja resultado da observação de fatos.

Quadro 19 – Descrição da ação 3: instituição da comissão setorial de avaliação.

What (o que?)	Instituir uma comissão com representantes do setor de trabalho do professor para realização da avaliação.
Why? (Por que?)	A instituição da comissão setorial de avaliação é importante, pois traz o olhar de mais de uma pessoa sobre o desempenho do profissional durante a execução de suas tarefas, atribuindo à avaliação um caráter mais impessoal de seu resultado. Evita que questões pessoais possam interferir na hora de se aferir um determinado valor a aspectos do desempenho do professor, pois seu resultado se revelará como sendo a observação não só do gestor, mas de um outras pessoas da sua convivência profissional. A comissão se torna relevante ainda pela razão de que o gestor pode não conhecer todos os aspectos observáveis do desempenho do avaliado, mas que pode ter a contribuição de outro que conheça sua rotina de trabalho.
Where? (Onde?)	No local de trabalho do avaliado
When? (Quando?)	No período em que o professor será avaliado
Who? (Quem?)	O gestor como presidente da comissão, que indicará mais dois membros.
How? (Como?)	O gestor será o presidente natural da comissão avaliadora, ele indicará mais dois membros que comporá a comissão que avaliará o professor, estes membros poderão ser representados por um professor de docência e outro do suporte pedagógico, ou ambos de mesma função, sendo todos estáveis, pertencentes à carreira do magistério e da convivência profissional do avaliado há pelo menos três anos.
How Much? (Quanto?)	Horas de trabalho dedicadas às discussões e elaboração, materiais de expediente e consumo.

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Constituir a comissão avaliadora é uma etapa importante do procedimento avaliativo, pois os resultados encontrados serão fruto da percepção de outros profissionais do convívio do avaliado. A instituição da comissão poderá evitar alguns erros e distorções que foram apontados por Paradela e Costa (2019). Dentre esses, destacam-se as avaliações realizadas com diferentes graus de rigor dependendo do avaliado, o que faz com que, por vezes, predominem os aspectos pessoais que uma só pessoa avaliando pode colocar como peso maior na hora de atribuir valores ao desempenho do profissional. Esse problema pode ser minimizado com a avaliação passando a ser realizada por comissão, adquirindo, assim, um caráter mais impessoal de seu resultado.

Quando a Coapem disponibilizar a relação dos professores que deverão ser avaliados, o gestor deverá indicar os membros da comissão logo no início do interstício do período avaliativo (três anos), para que haja condições de se observar durante todo o período o desempenho que o professor demonstrou no dia a dia de sua atividade profissional, refletindo dessa forma numa avaliação justa e um resultado fiel do desempenho.

A proposta de composição da comissão setorial de avaliação será apresentada pelo presidente da comissão, que é representado pelo gestor, que indicará mais dois membros, todos pertencentes à carreira do magistério, estáveis e que trabalhe no mesmo turno do professor a pelo menos três anos.

Após a constituição da comissão setorial, o gestor deverá reunir-se com os integrantes da comissão, para discutir o instrumento avaliativo e orientá-los sobre a condução da realização da avaliação, com o objetivo de apropriar-se da dinâmica das etapas do processo avaliativo e poder orientar tanto o avaliado quanto a comissão avaliadora. Os gestores passarão por curso de formação continuada, a ser explanado na ação 6.

O quadro, a seguir sintetiza as etapas a serem seguidas para a concretização da ação:

Quadro 20 – Etapas para instituição da comissão setorial de avaliação

Etapa	Objetivo	Envolvidos	Período
01 - Disponibilizar ao gestor a relação dos professores que deverão passar pelo processo avaliativo	Para que o gestor possa conhecer quem são os avaliados.	Coapem	No início do período avaliativo
02 - Escolha dos membros da comissão, de acordo com os critérios estabelecidos	Definir os membros que comporão a comissão para que estes possam iniciar o processo de acompanhamento do desempenho do professor avaliado	Gestor	No início do período avaliativo do professor

03 - Reunião da comissão	01- Para se apropriar das etapas do processo avaliativo, e receber instruções quanto ao instrumento adotado. 02-Promover discussões sobre o acompanhamento, orientação e possíveis realinhamentos do processo avaliativo. 03 – Realizar a avaliação Procedimento a ser adotado nas três etapas	Gestor (presidente da comissão)	Durante o período avaliativo
04 - Reunião com professor	01-A comissão dará o <i>feedback</i> do resultado da etapa avaliativa ao professor, indicando os pontos que precisam ser ajustados ou melhorados, indicando em que indicadores o professor não se saiu bem. 02 -A comissão, juntamente com o professor estabelecerá um plano de metas a serem cumpridas, a fim de superar os pontos fracos do desempenho. Etapas a serem cumpridas durante todo o processo.		Ao final de cada etapa avaliativa
05 - Resultados	Para o professor conhecer o resultado do processo avaliativo e ser informado se conseguiu avançar nos aspectos do desempenho que foram mal avaliados. É o momento ainda de se valorizar os pontos que atenderam às expectativas e definição de objetivos a serem cumpridos para um próximo período. Após a devolutiva final da avaliação, esta será encaminhada a Coapem para os procedimentos necessários quanto a concessão da progressão funcional	Comissão setorial de avaliação	Final do processo de avaliação

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A comissão setorial de avaliação será responsável pelo acompanhamento do desempenho do professor, sendo responsável pelo retorno de informações sobre seu desempenho durante o processo avaliativo. A constituição da comissão setorial de avaliação tem por objetivo: 1- garantir que a avaliação seja realizada no tempo correto; 2- realizar a avaliação do professor, subsidiado pela autoavaliação, observando os indicadores constantes no instrumento, sempre de forma objetiva e imparcial; 3 - manter constante troca de informações com o avaliado; 4 – Elaborar, juntamente com o servidor, um plano de metas a serem alcançadas, com base no resultado da avaliação.

Para que a avaliação tenha um caráter contínuo, é importante que, a cada ano, a comissão se reúna para realizar uma avaliação preliminar para que a última seja fruto do resultado do desempenho observado dos três anos em que o professor será avaliado. Também deve ser levada em consideração a autoavaliação realizada pelo professor, não se perdendo, dessa forma, as atividades realizadas em períodos mais distantes.

Após a conclusão do período avaliativo, o gestor deverá encaminhar a avaliação para a Coapem com os resultados alcançados pelo professor e devidamente assinada pela comissão avaliadora e pelo avaliado.

4.4 OFERECIMENTO DO *FEEDBACK* DA AVALIAÇÃO AO PROFESSOR

A pesquisa apontou que os professores não recebem o *feedback* da avaliação, e consideraram ser importante seu oferecimento para que estes possam conhecer os pontos fortes e fracos do desempenho, possibilitando a busca pelo aperfeiçoamento profissional a fim de se melhorar o nível de desempenho apresentado.

Quadro 21 – descrição da ação 4: oferecimento de *feedback* da avaliação ao professor.

What (o que?)	Implementar a cultura do <i>feedback</i> da avaliação aos professores
Why? (Por que?)	Os professores não recebem o <i>feedback</i> da avaliação e esse oferecimento é importante para que os professores possam conhecer os pontos fortes e fracos do seu desempenho, conhecer a impressão que os avaliadores possuem sobre o trabalho que é realizado, possibilitando ao avaliado a busca de melhorias nos aspectos em que foi mal avaliado.
Where? (Onde?)	No local de trabalho do avaliado.
When? (Quando?)	Durante o processo avaliativo.
Who? (Quem?)	Comissão de avaliação
How? (Como?)	Ao final da realização de cada etapa da avaliação, a comissão apontará no espaço destinado no instrumento avaliativo as recomendações dos pontos da avaliação em que o professor precisa melhorar o desempenho. Logo após, a comissão se reunirá com o professor para discutir esses pontos levantados e apontar estratégias para que na avaliação seguinte as deficiências possam ser superadas.
How Much? (Quanto?)	Horas de trabalho dedicadas às discussões e elaboração, materiais de expediente e consumo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Para que a avaliação possa cumprir sua função pela busca do aprimoramento do desempenho, é necessário que haja discussões entre avaliado e avaliadores quanto aos aspectos do desempenho e o apontamento de soluções para que o profissional possa apresentar melhoras nos descritores que foi considerado fraco.

É importante também que sejam destacados os pontos em que o profissional foi bem avaliado, de forma que este sinta-se valorizado naquilo em que as saiu bem. Nesse perspectiva, Silva (2014), aponta que a conversa do *feedback* deve ser constante, deve se dá de forma natural e integrado às conversas coloquiais que se tem no dia a dia do trabalho.

Dessa forma, propõe-se que o oferecimento do *feedback* aos professores siga as etapas seguintes: 1- realização da avaliação pela comissão; 2 – apontamentos dos pontos fracos no próprio instrumento avaliativo; 3 – reunião entre comissão e o professor avaliado para que este tome conhecimento do resultado da avaliação, e dos aspectos que precisa ser melhorado; 4 – a comissão de avaliação deverá elaborar juntamente com o professor avaliado, um plano de estratégia a ser adotado com vistas a melhoria dos pontos fracos apontadas no resultado da avaliação. 5 – Acompanhar a efetividade das estratégias para que as deficiências estejam superadas na próxima etapa avaliativa.

Dessa forma, propõe-se que a comissão avaliadora se reúna com o professor avaliado para apresenta-lhe as impressões que foram apontadas no resultado de cada etapa da avaliação quanto ao desempenho que foi obtido. Deve ser destacado que essas impressões são fruto de um monitoramento constante do desempenho do professor e que o momento da conversa deve focar nos fatos observados durante todo o processo avaliativo e da conduta do profissional. Conforme defende Silva (2014), as inconformidades precisam estar visíveis e direcionado para comportamentos que o avaliado possa modificar.

Nesse momento, o professor tomará conhecimento dos pontos em que foi bem avaliado, e daqueles que precisa de maior atenção, favorecendo uma cultura construtiva de mudança de atitude. Nesse aspecto, Silva (2014), defende que um *feedback* eficaz tem impactos extremamente positivos, que vão não apenas melhorar o desempenho, mas ajudará a fortalecer as relações de trabalho e a busca por uma maior qualificação profissional.

Além daqueles que são objeto das ações de intervenção propostas, a pesquisa revelou outros aspectos importantes que precisam ser revistos, mas que ficarão apenas como apontamentos que a Secretaria possa integrar ao processo avaliativo que se adotará, após suas modificações.

4.5 ALTERAÇÕES NO DECRETO QUE REGULAMENTA A CONCESSÃO DA PROGRESSÃO DOS PROFESSORES

Esta ação consiste em propor alterações ou inclusões de artigos do Decreto que regulamenta a avaliação de desempenho dos professores para fins de progressão funcional. Desde sua implementação no ano de 2008, esta será a primeira proposta de alteração com o objetivo de modificar aspectos do procedimento de avaliação. A Coapem é o setor da Semed responsável pela condução do procedimento avaliativo, e a Portaria nº 189/18 lhe dar legitimidade para propor as alterações no seu texto original, sendo, dessa forma, uma ação

própria do setor. Ressalta-se que a necessidade de modificações no procedimento avaliativo já foi tema de discussão preliminar na Semed, e tendo boa aceitação pelo Secretário de Educação, na qual se posicionou de forma favorável às colocações propostas, fato este que dá possibilidade de exequibilidade da ação.

Quadro 22 – Descrição da ação 5: Proposta de alteração do Decreto regulamentar.

What (o que?)	Discussão e elaboração de Minuta de Decreto com as propostas de alterações no processo avaliativo para concessão da progressão funcional dos professores
Why? (Por que?)	O Decreto n 36.043/08, que regulamenta a concessão das progressão dos professores nunca sofreu nenhuma alteração desde sua implementação. O texto do Decreto não contempla as demais ações que se pretende implementar no processo avaliativo, como a realização da autoavaliação e a constituição de comissão avaliadora, portanto se faz necessário propor alterações em seus artigos de forma a prever as ações de intervenção que se proporá.
Where? (Onde?)	Na Secretaria Municipal de Educação.
When? (Quando?)	Março de 2022
Who? (Quem?)	Pela Coapem, por ser o setor responsável pela condução da avaliação e com legitimidade para propor as alterações pertinentes.
How? (Como?)	O pesquisador discutirá com os membros da Coapem os artigos do Decreto regulamentar para pontuar as alterações que serão propostas, para se prever a alteração do instrumento avaliativo, a autoavaliação, a comissão setorial e o oferecimento do <i>feedback</i> . Concluída as discussões no setor de trabalho, o pesquisador elaborará a minuta de Decreto, que será apresentada à assessoria jurídica para apreciação. Terminada a fase de discussão e apreciação, a assessoria jurídica elaborará a minuta final do decreto, que será encaminhada ao Secretário Municipal de Educação para conhecimento e as providencias de assinatura e publicação do Decreto com os respectivos anexos: os instrumentos avaliativos.
How Much? (Quanto?)	Horas de trabalho dedicadas às discussões e elaboração, materiais de expediente e consumo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

As etapas da ação se desenvolverão com a previsão do cronograma a seguir:

Quadro 23 – cronograma de execução das etapas da ação 5

Etapa	Objetivo	Envolvidos	Período
Discussão com os membros da Coapem quanto as alterações propostas no Decreto regulamentar.	Conhecer todas as alterações que se proporá na redação do Decreto original quanto à condução do processo avaliativo	Membros da Coapem	03 a 07/03/2022
Elaboração de Minuta de Decreto	Elaborar a minuta de decreto a fim de se propor alterações na condução do processo avaliativo, com alteração do instrumento, adoção da autoavaliação, constituição de comissão setorial e oferecimento do <i>feedback</i> .	Pesquisador	10 e 11/03/2022
	01 - Defender as principais propostas de alteração do Decreto quanto a	Pesquisador	14/03/2022

Reunião com a assessoria jurídica	regulamentação da condução do processo avaliativo. Apresentar a Minuta de decreto para apreciação jurídica. 02 - Receber devolutiva da minuta apresentada		
			16/03/2022
Encaminhamento da Minuta final de Decreto ao secretário	Para conhecimento das propostas de alteração no Decreto regulamentar e manifestação do secretário de educação.	Assessoria jurídica	21/03/2022
Encaminhamento para publicação no Diário Oficial	Para dá validade a todas as ações propostas.	Gabinete	22/03/2022

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Essa proposta de alteração se faz necessária em razão de que as outras ações de intervenção que se proporá no procedimento avaliativo, a destacar: adoção da autoavaliação e constituição de comissão avaliadora, precisam de previsão regulamentar para sua operacionalização.

A ação se desenvolverá durante o mês de março de 2022, no âmbito da Secretaria Municipal de Educação, tendo a Coapem como o setor que conduzirá toda a execução da ação, por está diretamente ligada a questões relacionadas ao magistério. Como já relatado, em todos os meses haverá professores que serão avaliados para a concessão da progressão, logo é necessário que o desempenho dos professores seja aferido por um processo transparente e dinâmico na sua condução. Deve-se buscar o alcance de uma maior objetividade, constituindo-se, dessa forma, uma ação de interesse não somente da Coapem e dos avaliados, mas da Semed, como órgão institucional.

A princípio, a ação passará por discussões que serão realizadas pelos próprios membros da Coapem, para se alinhar as alterações que serão realizadas no texto do Decreto regulamentar. Como já destacado, essas alterações do Decreto tem o propósito de realizar alterações no instrumento avaliativo, prever legalmente a inclusão da autoavaliação do professor e a constituição de comissão avaliadora. Finalizadas as discussões, o pesquisador, que é o presidente da Coapem, elaborará a minuta com as propostas de alteração do Decreto regulamentar que será apresentada à assessoria Jurídica. Na semana seguinte, serão feitas duas reuniões com o setor jurídico, a primeira para apresentar a proposta e na segunda para se ter a devolutiva das observações jurídicas realizadas. Finalizado esse momento, o setor jurídico elaborará a minuta final de alteração do Decreto regulamentar, para encaminhamento ao Secretário de Educação, para homologação e envio à Secretaria Municipal de Governo para publicação.

4.6 FORMAÇÃO CONTINUADA AOS GESTORES SOBRE O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Após a efetivação de todas as ações propostas, a Coapem oferecerá um curso de formação continuada aos gestores a fim de orientá-los quanto ao processo avaliativo que será adotado. As ações estão detalhadas no quadro a seguir.

Quadro 24 – Descrição da ação 6: formação continuada aos gestores

What (o que?)	Curso aos gestores para orientá-los quanto a sistemática do processo de avaliação para progressão dos professores.
Why? (Por que?)	A modificação das etapas do procedimento avaliativo traz a necessidade de orientar os gestores quanto as mudanças ocorridas no processo de avaliação dos professores para que se conheça o instrumento avaliativo e seus indicadores, os conceitos a serem adotados na aferição do resultados, a obrigatoriedade do oferecimento do <i>feedback</i> e sua importância, além de instruí-los quanto a composição da comissão de avaliação.
Were? (Onde?)	Auditório da Semed ou no centro de formação (a definir)
When? (Quando?)	De 07 a 26/04/2022
Who? (Quem?)	Coapem
How? (Como?)	A Coapem alinhará o oferecimento do curso com o centro de formação, para que este disponibilize a logística que se precisará para a realização da ação. Após essa conversa com o centro de formação haverá duas reuniões: uma com a superintendências do ensino fundamental e outra com a da educação infantil, para informar às superintendentes a necessidade de se convocar os gestores para participar do curso e pedir apoio quanto aos materiais necessários para a realização da formação. A formação se dará em duas semanas, sendo que na primeira acontecerá com os gestores do ensino fundamental, divididos por zona e na segunda semana os gestores da educação infantil, também distribuídos por região de atuação. Durante o curso os gestores conhecerão toda a dinâmica a ser adotada no processo avaliativo e será trabalhado temas como: a importância da avaliação de desempenho, a importância da autoavaliação do professor, a constituição da comissão de avaliação e sua atribuição no processo avaliativo, a importância e finalidade do oferecimento do <i>feedback</i> ao professor e como deve se dá sua condução e se conhecerá o instrumento avaliativo e os conceitos empregados na aferição do desempenho. Os gestores serão os multiplicadores das informações nas escolas em que atuam, repassando aos professores as orientações durante a formação continuada pela escola. Ao final os gestores receberão os certificados de participação a ser expedido pelo centro de formação.
How Much? (Quanto?)	Horas de trabalho dedicadas às discussões e elaboração, materiais de expediente e consumo a serem utilizados no curso.

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

A execução das etapas da ação obedecerá ao cronograma a seguir:

Quadro 25 – Cronograma de execução das etapas da ação da ação 6

Etapa	Objetivo	Envolvidos	Período
Conversa com o centro de formação	Alinhar a ação para que o centro possa colaborar com recursos que contribuam para a efetividade da ação.	Coapem	07 e 08/04/2022
Reunião com a Superintendência do ensino fundamental.	Informar a superintendente da importância da realização da formação para que os gestores se apropriem da sistemática do processo de avaliação e que realizem a convocação dos gestores para participarem da formação. Solicitar apoio logístico para a efetivação da ação: local para realização, equipamentos e recursos materiais.	Pesquisador	11/04/2022
Reunião com superintendência da Educação Infantil	I Informar a superintendente da importância da realização da formação para que os gestores se apropriem da sistemática do processo de avaliação e que realizem a convocação dos gestores para participarem da formação. Solicitar apoio logístico para a efetivação da ação: local para realização, equipamentos e recursos materiais.	Pesquisador	12/04/2022
Realização da formação com gestores do ensino fundamental	Repassar a sistemática do processo de avaliação adotado, informando as alterações ocorridas no instrumento avaliativo e as novas etapas a serem seguidas.	Pesquisador	18 e 19/04/2022 Manhã – das 8 às 12h (zona urbana); Tarde – 14 as 18h (zona rural)
Realização da formação com gestores da educação infantil	Repassar a sistemática do processo de avaliação adotado, informando as alterações ocorridas no instrumento avaliativo e as novas etapas a serem seguidas.	Pesquisador	25 e 26/04/2022 Manhã – das 8 às 12h (zona urbana); Tarde – 14 as 18h (zona rural)
Realização de formação com professores	Para que cada gestor, em suas respectivas unidades de atuação, repasse aos professores as temáticas estudadas na formação oferecida.	Gestor	Nas formações continuadas na escola.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O oferecimento da formação aos gestores se faz necessária para que eles possam se apropriar dos aspectos que foram revistos no processo avaliativo e das etapas que devem ser

seguidas. A formação prestará todos os esclarecimentos da condução da avaliação a fim de se dirimir todas as dúvidas que possam surgir durante a sua realização. Devido ao grande quantitativo de professores, a formação ocorrerá apenas com os gestores, que servirão de multiplicadores nas respectivas unidades de educação básica ou setor em que atuam, repassando aos professores os temas tratados na formação.

A formação terá duração de duas semanas e se dará nos turnos matutino e vespertino, tendo duração de quatro horas por turno. Na primeira semana, conforme o cronograma, se trabalhará com os gestores do ensino fundamental e na semana seguinte os gestores da educação infantil, ambos divididos por zona, sendo que no turno matutino, os gestores que atuam na zona urbana e no turno vespertino os gestores que atuam na zona rural.

A princípio, se definirá como local, o auditório da Semed ou o centro de formação do educador, mas poderá ocorrer em outra localidade disponibilizada pela Semed. Os recursos tecnológicos e infraestrutura necessária para a realização da formação será solicitada aos superintendentes de ensino.

A formação abordará os seguintes temas: avaliação de desempenho: importância, periodicidade; o instrumento avaliativo: explanação dos indicadores e descritores que compõem o instrumento, os conceitos a serem utilizados e suas respectivas pontuações; a adoção e importância da autoavaliação do professor, o instrumento da autoavaliação; a constituição da comissão de avaliação, os critérios de escolha dos membros e sua finalidade e o *feedback* como prática constante ao final de cada etapa avaliativa.

Para se garantir a eficiência da aplicabilidade deste plano de ação, é necessário um monitoramento das ações de intervenção propostas conforme exposto na seção seguinte.

4.7 MONITORAMENTO DAS AÇÕES DE INTERVENÇÃO

As ações de intervenção propostas buscam solucionar os problemas constatados durante a realização da pesquisa, na avaliação de desempenho dos professores da Semed para progressão funcional. O monitoramento das ações é importante para garantir a efetividade de sua implementação, pois imprevistos podem ocorrer causando atrasos no período previsto para a execução das etapas que se deve percorrer.

Neste momento excepcional, as pessoas estão mantendo o distanciamento social imposto pela pandemia da Covid-19 e os órgãos da administração pública estão com restrições no atendimento e tendo sua rotina administrativa prejudicada. Esses fatores podem ocasionar atrasos nas ações propostas, limitando a implementação e execução das ações. A perspectiva é

que a previsão de início da implementação das ações de intervenção seja em janeiro de 22, com previsão de finalização em abril do mesmo ano.

As reuniões com os agentes envolvidos, que são necessárias para o amadurecimento das discussões de cada ação, serão feitas de forma presencial, caso as atividades administrativas e pedagógicas da Semed e nas escolas já se encontrem regularizadas. Caso permaneça a situação de restrições sociais, serão realizadas de forma remota, pela plataforma Google Meet. Na impossibilidade de as reuniões ocorrerem nas datas marcadas, será agendado novo encontro, de modo a que se cumpra o prazo de quatro meses previsto para a conclusão do plano.

Todas as etapas de implementação das ações serão conduzidas pelo pesquisador, por exercer a função de presidente da Coapem, sendo, portanto, o responsável pela condução do processo avaliativo. A fase de implementação será acompanhada também pelos autores envolvidos no processo avaliativo (professores e gestores), a fim de contribuir com informações quanto à eficácia das alterações propostas no instrumento avaliativo, escolha de seus descritores e dos critérios pré-estabelecidos para a pontuação, bem como da instituição da autoavaliação do professor e da comissão de avaliação.

Após a conclusão de todas as ações a serem implementadas no processo avaliativo, se fará uma capacitação com os gestores para apresentação do processo avaliativo e como se dará sua condução. A eficácia do PAE poderá ser verificada junto aos professores e gestores a cada seis meses, por meio de questionários de opinião a ser disponibilizados no blog da Coapem. Também poderão ser obtidos subsídios em conversas a serem realizadas no momento das formações na Semed e previamente agendadas com o centro de formação. Essa verificação possibilitará o levantamento das ações que precisam de ajustes no seu formato, para que se tenha um modelo de processo avaliativo que supra as necessidades da Semed e dos professores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa apresentou uma investigação sobre o procedimento de avaliação dos professores da Secretaria Municipal de Educação de São Luís- MA, com fins de progressão funcional, com o propósito de identificar os aspectos que devem ser revistos nas etapas de sua realização e contribuir para as mudanças necessárias para o aprimoramento do modelo adotado.

A motivação para a realização deste estudo partiu da vivência do pesquisador, como presidente da Coapem, que possibilitou a percepção de que o procedimento avaliativo passava por dificuldades que eram vivenciadas durante sua realização e que se constituíam como entraves para a sua condução. Os entraves identificados poderiam estar refletindo em resultados de desempenho não condizentes com a realidade profissional dos professores. Trata-se, portanto, de um trabalho que procura reconhecer o desempenho do professor avaliado, valorizando seus conhecimentos, atitudes e habilidades.

No capítulo 2, foi apresentado um breve panorama do marco legal do uso da avaliação na Administração Pública, contextualizando-a com a sua implementação na Rede de Ensino de São Luís. É apresentada a estrutura organizacional da Semed, mostrando os níveis de ensino e a clientela que atende, os profissionais que compõem a Rede e ainda os principais programas educacionais e de gestão. Apresenta ainda a estrutura e atribuições da Coapem, enquanto setor responsável pela condução do procedimento avaliativo.

O capítulo apresentou a legislação que implementou a avaliação de desempenho na Semed/São Luís, descrevendo o instrumento avaliativo e toda a dinâmica do procedimento adotado, cumprindo, dessa forma, o objetivo descritivo proposto. E por fim, o capítulo evidenciou as dificuldades que são vivenciadas durante a realização do procedimento avaliativo: o processo de avaliação não contínuo; a fragilidade do instrumento de avaliação; o fato de haver um único instrumento avaliativo para todos os profissionais envolvidos; a avaliação unilateral realizada pelo chefe imediato e a falta de *feedback* dos resultados da avaliação.

Com base nos fundamentos teóricos estudados no capítulo 3, os problemas evidenciados foram investigados na pesquisa de campo, por meio da aplicação de questionários, entrevistas e conversas com os professores e gestores. Durante a coleta de dados, algumas dificuldades foram enfrentadas pelo pesquisador, principalmente em decorrência das restrições impostas pela pandemia da Covid-19 no período em que se realizou a pesquisa de campo.

O pesquisador teve dificuldades em obter um número maior de respondentes dos questionários, devido o isolamento social existente, além de poucas informações de contato dos

professores na base de dados da Semed e ainda outros desatualizados. A situação de isolamento social dificultou também a realização de entrevistas com os professores e gestores, porque alguns tinham receio de prestar informações ao pesquisador, além de justificarem estar impossibilitados devido ao estado psicológico que se encontravam devido à perda de colegas de trabalho em decorrência da pandemia.

Os resultados encontrados confirmaram que há insatisfações por parte dos participantes da pesquisa, quanto à condução do procedimento de avaliação adotado para a concessão de progressão dos professores. Constatou-se ainda a existência dos entraves apontados no capítulo descritivo. Os participantes tiveram a oportunidade de refletir sobre o procedimento avaliativo adotado pela Semed, expondo suas insatisfações quanto aos aspectos que a avaliação não contempla, a exemplo da falta de *feedback*, e a partir da participação neste estudo, puderam contribuir com sugestões que possam aprimorar sua condução.

À medida em que os questionários eram analisados e realizadas as leituras das entrevistas, ficou constatado os principais aspectos que precisavam ser revistos no procedimento avaliativo, como a realização da autoavaliação do professor, a constituição de comissão avaliativa e o oferecimento de *feedback*. Percebeu-se que, os aspectos levantados na pesquisa, e ainda de acordo com o referencial teórico estudado, vão além de um procedimento avaliativo, mas abrangem aspectos presentes às etapas que constituem a gestão de desempenho dos profissionais envolvidos e que devem ser contemplados.

Nos resultados da pesquisa, verificou-se que o procedimento avaliativo é considerado importante para a concessão da progressão, mas ele deve atingir outros objetivos que favoreçam a carreira dos professores, como a qualificação profissional, por exemplo. A avaliação é vista como uma ferramenta capaz de possibilitar o desenvolvimento profissional e contribuir para que o professor reduza problemas que são enfrentados durante o trabalho docente.

Outro aspecto percebido é que a avaliação não retrata o fiel desempenho dos professores devido à falta de contextualização dos descritores do instrumento avaliativo, aspecto este que pode justificar o índice elevado de notas máximas na avaliação, sendo demonstrada a dificuldade de se avaliar o que não é desempenhado no local do de trabalho.

O objetivo analítico da pesquisa foi atingido quando se constatou a necessidade do oferecimento de um *feedback* do resultado da avaliação aos professores, para que possam conhecer e corrigir os problemas relacionados a aspectos do seu desempenho. Nesse contexto, a avaliação possibilita o acompanhamento do desempenho profissional dando a oportunidade de aprimoramento do servidor quanto à execução de suas atribuições e atingindo um nível maior de eficiência. Outro aspecto importante revelado foi a necessidade de se manter o caráter

imparcial da avaliação e para isso é importante que ela não seja realizada somente pelo gestor, mas que haja uma comissão para essa finalidade. Além disso, percebe-se a necessidade de o servidor realizar sua autoavaliação para que se considere a maneira como o profissional vê o seu desempenho.

As constatações da pesquisa, apoiadas no referencial teórico estudado, fizeram perceber a concepção da gestão de desempenho que se fez presente durante as análises realizadas e conduzem a mudanças importantes na forma de se avaliar o professor. Essas mudanças constituem-se em uma avaliação que considere a prática docente, as condições do trabalho que realizam e que resultem na qualificação desses profissionais. Esses elementos se constituem como princípios da gestão do desempenho que busca resultados eficientes, com o propósito de se obter melhoras no ensino- aprendizagem.

A pesquisa contribuiu para a elaboração de propostas de ações exequíveis para superar os problemas enfrentados ao longo das etapas avaliativas e que nortearam a construção do Plano de Ação Educacional, apresentado no capítulo 4.

O PAE foi construído sob a perspectiva de se ter uma avaliação que colabore com a melhoria do desempenho dos professores, possibilitando seu aperfeiçoamento profissional. As ações de intervenção propostas para atingir esse objetivo foram elaboradas com base nos resultados da pesquisa e apoiadas em três categorias de análise: contributos da avaliação de desempenho, o procedimento e o instrumento avaliativo e o *feedback* da avaliação.

Nas ações de intervenção propôs-se: um modelo de instrumento de avaliação para cada função exercida no cargo de professor: docência e suporte pedagógico, modificando o já existente, quanto a seus indicadores e descritores e ainda quanto aos critérios de respostas que passou a adotar conceitos; a adoção da autoavaliação do professor; instituição de comissão setorial de avaliação; a prática permanente de oferecimento de feedback a cada etapa avaliativa; oferecimento de capacitação aos gestores que servirão de multiplicadores dentro do local de trabalho e a ação necessária quanto às propostas de alterações do Decreto regulamentar a fim de vislumbrar os aspectos que devem ser modificados no procedimento avaliativo para concessão da progressão dos professores. As ações do PAE, possibilitaram cumprir o objetivo propositivo da pesquisa.

Para que as ações propostas tenham efetividade é necessária uma mudança de postura tanto da Semed quanto dos professores avaliados. É importante que se discuta as etapas do processo avaliativo adotado, para se conceber os propósitos da avaliação dos docentes e as contribuições que ela pode trazer para a carreira desses profissionais. Nesse aspecto é fundamental que a Secretaria não conceba a avaliação tão somente como meio de concessão de

progressão, mas uma ferramenta de otimização dos resultados educacionais do órgão e de aperfeiçoamento do trabalho docente.

As ações propostas no Plano de Ação Educacional (PAE), foram elaboradas tendo em vista sua potencial exequibilidade pela Coapem, considerando as atribuições institucionais que o setor possui dentro da Semed, o que possibilita a efetivação de sua prática incorporada ao processo avaliativo. Todas as ações propostas procuraram contemplar as sugestões dos participantes da pesquisa, no entanto, outras também importantes para a condução do procedimento avaliativo ficarão como apontamentos para a Semed adotar em um estudo futuro, devido à complexidade de etapas que as envolve e sua implantação seria inexecutável a nível de atuação da Coapem.

Dentre esses estudos dar-se destaque à implantação de um sistema informatizado de avaliação de desempenho a fim de ter um sistema de gestão de desempenho na Rede Municipal de Educação. É importante ainda uma revisão no plano de carreira docente para que os profissionais que se encontram na última referência funcional e permanecem trabalhando, possam ser beneficiados com o processo avaliativo.

Por fim, este estudo procurou contribuir para a superação dos entraves identificados durante a realização da avaliação e consolidar-se como um processo que contribua para a valorização da carreira docente, oferecendo subsídios para a qualificação profissional dos avaliados. A pesquisa contribui ainda para a realização de um processo contínuo de avaliação em que os avaliados possam atingir um bom desempenho na sua atuação profissional, viabilizando, dessa forma, melhores resultados na educação ofertada pela Secretaria Municipal de Educação de São Luís- MA.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando. Uma leitura da gestão de pessoas sob a perspectiva do mérito, desempenho e resultados. In: TEIXEIRA, Hélio Janny; BASSOTTI, Ivani Maria; SANTOS, Thiago Souza. **Mérito, desempenho e resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público**. São Paulo: Fia/usp, 2014. p. 314. Disponível em: < <https://shortest.link/1aLH> >. Acesso em: 07 set. 2020.
- ALMEIDA, Gilson Rodrigues de; SILVA, Nancy Almeida da; GASPAR, Silvia Regina. Gestão de desempenho no setor público: dificuldades e alternativas de solução. In: TEIXEIRA, Hélio Janny; BASSOTTI, Ivani Maria; SANTOS, Thiago Souza. **Mérito, desempenho e resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público**. São Paulo: Fia/usp, 2014. Cap. 3, p. 314.
- ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de Pessoas**. Santa Maria: Rede E-Tec Brasil, 2015. 76 p. Disponível em: <<https://shortest.link/1aLK> >. Acesso em: 09 mar. 2021.
- BARBOSA, Livia. **Meritocracia e sociedade brasileira**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 54, n. 01, p. 80-85, fev. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020140108>. Acesso em: 28 maio 2020.
- BERGAMINI, C. W. **Avaliação de Desempenho Humano nas Empresas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei número 9394, 20 de dezembro de 1996. Disponível em: < <https://shortest.link/1aMd> >. Acesso em 17 mar. 2020.
- DALMAU, Marcos Baptista; BENETTI, Kelly Cristina. **Avaliação de Desempenho**. Curitiba: Iesde Brasil S.A, 2009. 176 p.
- DUARTE, Rosália. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. *Educ. rev.* [online]. 2004, n.24, pp.213-225. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0104-4060.357>>. Acesso em: 03.04.2021.
- DUTRA, Ademar. O contexto da gestão de pessoas. In: CATARINA, Universidade do Sul de Santa. **Gestão estratégica de pessoas**. 2. ed. Santa Catarina: Unisulvirtual, 2014. Cap. 1, p. 102. Disponível em: <<https://shortest.link/1aMn>>. Acesso em: 10 mar. 2021.
- FERNANDES, D. **Avaliação do desempenho docente: Desafios, problemas e oportunidades**. Texto Editores, 2008. Disponível em: <<http://repositorio.ul.pt/handle/10451/5508>>. Acesso em: 13 abr 2020.
- FERREIRA, Carlos Amílcar Santos. **Avaliação de Desempenho Docente: expectativas dos professores**. Dissertação Apresentada à Universidade Portucalense Infante D. Henrique para Obtenção de Grau de Mestre em Planificação e Administração da Educação. Porto. Portugal, 2006. 275p.
- GATTI, Bernardete Angelina. **Avaliação e qualidade do desenvolvimento profissional docente**. *Avaliação*, Sorocaba, v. 19, n. 2, p. 373-384, maio 2014. Disponível em: < <https://doi.org/10.1590/S1414-40772014000200006> >. Acesso em: 08 jun. 2020.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, Maria Manuela Lopes Pinto. **Concepções de Professores sobre a Avaliação do Desempenho Docente**. Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação, Área de especialização em Avaliação. Aveiro, 2012. 123p. Disponível em: <<https://ria.ua.pt/bitstream/10773/10387/1/disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 02.jun.2020

HOTT, Marilene Barcellos. **Avaliação de desempenho individual (ADI) dos diretores das escolas estaduais da superintendência regional de ensino Caratinga: dificuldades e possibilidades**. 2018. 171 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018. Disponível em: Repositório Institucional - UFJF: Avaliação de Desempenho Individual (ADI) dos diretores das escolas estaduais da Superintendência Regional de Ensino Caratinga: dificuldades e possibilidades Acesso em: 08.mar.2021.

LANA, Manuela Sampaio; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Gestão por Competências: impactos na gestão de pessoas**. Estação Científica, Juiz de Fora, v. 1, n. 4, p. 01-18, mar. 2007. Bimestral. Disponível em: <<http://victorparadela.com/Artigos/Artigo.GC.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2020.

MARQUES, Fernanda. **Gestão de pessoas: fundamentos e tendências**. Brasília: Enap, 2015. 105 p. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv95171.pdf>. Acesso em: 08 mar. 2021.

MORGADO, José Carlos. **Avaliação e qualidade do desenvolvimento profissional docente: que relação?** Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, Campinas, v. 19, n. 2, p. 345-361, jul. 2014. Disponível em: < <https://shortest.link/1aMO> >. Acesso em: 25 maio 2020.

ODELIUS, Catarina Cecília. Gestão de Desempenho Profissional: Conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (org.). **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experimentais no setor público**. Brasília: Enap, 2010. p. 145-174.

ORSI, Ademar; SILVA, Cassiano Machado. Gestão de desempenho no setor público: dificuldades e alternativas de solução. In: TEIXEIRA, Hélio Janny; BASSOTTI, Ivani Maria; SANTOS, Thiago Souza. **Mérito, desempenho e resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público**. São Paulo: Fia/usp, 2014. Cap. 7, p. 314.

PAULA, G. B. O que é 5W2H: **reduza incertezas, ganhe produtividade e aprenda como fazer um plano de ação**. Treasy, [s.l.], 15 nov. 2015. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/5w2h/> . Acesso em: 25 jul. 2021.

PARADELA, Victor Cláudio; COSTA, Débora Vargas Ferreira. **10 desafios e propostas para a implantação da gestão do desempenho nas organizações**. In: PARADELA, Victor Cláudio; CASTRO, Maria Cristina Drumond e; KIRCHMAIR, Débora Magalhães. **Pessoas e organizações**. Curitiba: Crv, 2019. Cap. 10, p. 244.

PINHEIRO, Aristeu Silva. **A avaliação de desempenho na superintendência regional de ensino de passos: estratégias para o aprimoramento**. 2018. 163 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018. Disponível em: Repositório Institucional - UFJF: A avaliação de desempenho na Superintendência Regional de Ensino de Passos: estratégias para o aprimoramento. Acesso em: 08.mar.2021.

REYNAUD, Paula Debiase; TODESCAT, Marilda. **Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado de arte na literatura internacional e nacional**. Rege- Revista de Gestão, Florianópolis, v. -, n. 24, p. 85-96, 19 nov. 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616306476>. Acesso em: 08 jun. 2020.

RODRIGUES, Ângela; PERALTA, Helena. **Algumas considerações a propósito da avaliação do desempenho dos professores**. Ministério da Educação: DGRHE, 2008. Disponível em: <<https://shortest.link/1aN0>>. Acesso em: 02 out 2020

SÃO LUÍS. **Lei nº 6001, de 09 de novembro de 2015**. Plano Municipal de Educação de São Luís. São Luís, MA, Disponível em: < <https://shortest.link/1aN3>>. Acesso em: 25 nov. 2020.

_____. **Portaria nº 390, de 27 de dezembro de 2017**. Restabelece a avaliação de desempenho profissional para fins de progressão funcional no sentido horizontal. São Luís, MA, 03 jan. 2018. Disponível em: < <https://shortest.link/1ebb>>. Acesso em: 25 nov. 2020.

_____. **Decreto nº 15.725, de 10 de março de 1995**. Regimento da Secretaria Municipal de Educação. São Luís, MA.

_____. **Lei nº 4.749, de 03 de janeiro de 2007**. Estatuto do Magistério Público Municipal de São Luís. São Luís, MA, Disponível em: <<https://camara-municipal-de-sao-luis.jusbrasil.com.br/legislacao/572080/lei-4749-07>>. Acesso em: 19 abr. 2020.

_____. **Portaria nº 189, de 6 de julho de 2018**. Compõe a Comissão de Aplicação do Estatuto do Magistério - Coapem. São Luís, MA.

_____. **Decreto nº 36.043, de 5 de 2008**. Dispõe sobre a regulamentação da progressão funcional dos profissionais do magistério da prefeitura municipal de são luís na forma da lei nº 4.931/08. Decreto. São Luis, MA, 08 dez. 2008. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1jo51GlpM-S5z-YICOqZTvpSff-Y_TT_I/view>. Acesso em: 4 fev. 2020.

_____. **Lei nº 4.931, de 7 de abril de 2008**. Dispõe sobre o plano de cargos, carreiras e vencimento dos profissionais do magistério do sistema de ensino público da prefeitura de são luís e dá outras providências. Lei: legislação municipal. São luís, MA. Disponível em: <<https://shortest.link/1aNn>>. Acesso em: 05 mar. 2020.

_____. **Assessoria Técnica Pedagógica**. Secretaria Municipal de Educação. Política educacional "Educar Mais: juntos no direito de aprender". São Luís: Semed, 2017. 35 p.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (org.). **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experimentais no setor público**. bases teóricas e experimentais no setor público. Brasília: Enap, 2010. p. 11-28.

SILVA, Ilda Maria Lita Pereira. **A Avaliação de Desempenho: Contributo para um estudo de avaliação de desempenho do professor**. Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação. Faculdade de Ciências e Tecnologia. Secção Autónoma das Ciências Aplicadas. Lisboa, 2001,143p. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10362/301>. Acesso em: 29 mai 2020

SILVA, Moacir Carlos Sampaio. Pressões culturais e comportamentais na gestão de pessoas no setor público. In: TEIXEIRA, Hélio Janny; BASSOTTI, Ivani Maria; SANTOS, Thiago Souza. **Mérito, desempenho e resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público**. São Paulo: Fia/usp, 2014. Cap. 6, p. 153-192.

SOUSA, Sandra M. Zákia L. **Avaliação e carreira do magistério premiar o mérito?** Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 2, n. 3, p.81-93, dez. 2008. Disponível em: <http://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/viewFile/126/229>>. Acesso em: 02 fev. 2020.

SOUZA, Vera Lúcia de. **Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo?** Rio de Janeiro: Fgv, 2002. 84 p. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=xDwb_iPW67gC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_vpt_reviews#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 22 ago. 2020.

YIN, R.K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. Disponível em: <http://www.fkb.br/biblioteca/livrosadm/Estudo%20de%20Caso%20Planejamento%20e%20M%20-%20Robert%20K.%20Yin.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2020.

ZATTI, Antônio Marcos. **Avaliação do Desempenho Docente nas Redes Públicas Estaduais de Ensino do Brasil e sua Relação com a Remuneração**. 2017. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s1678-4634201945188993>> Acesso em: 02.06.2020.

ZATTI, Antônio Marcos; MINHOTO, Maria Angélica Pedra. **Política de avaliação do desempenho docente nas redes estaduais de ensino do Brasil**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 45, n. 188993, p. 01-21, abr. 2019. Disponível em: <https://shortest.link/1ebC>>. Acesso em: 25 maio 2020.

**APÊNDICE A – Entrevista preliminar realizada com professores e gestores da Rede
Municipal de Educação de São Luís**

01. Qual a sua percepção quanto à retomada do processo de avaliação dos professores para fins de progressão funcional?
02. Quando da retomada da avaliação, você possuía conhecimento da dinâmica do processo? Teve dificuldades?
03. A Semed ofereceu algum tipo de treinamento para a apropriação ou preparação para a retomada do processo avaliativo com finalidade de progressão?
04. Você acredita que a avaliação cumprirá o objetivo a que propõe?
05. Você considera importante o processo de avaliação para concessão de progressão na carreira?

APÊNDICE B - Questionário aplicado aos professores

Prezado (a) Professor (a),

Meu nome é Cleber Barros, estou realizando uma pesquisa sobre o processo de avaliação de desempenho dos professores para fins de progressão funcional no Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública pela Universidade Federal de Juiz de Fora.

Este questionário tem por objetivo fornecer informações para a análise do processo de avaliação de desempenho dos professores para fins de progressão funcional e identificar os aspectos que devem ser revistos

Sua participação será muito relevante para o desenvolvimento dessa pesquisa, ao responder este questionário de forma sincera, pois a sua percepção será de grande importância. Ressalta-se que você não precisa se identificar.

Desde já agradeço a sua colaboração e participação

I – Percepção do procedimento de avaliação profissional dos professores para a progressão na carreira

1. você realizou a avaliação de desempenho para fins de progressão funcional?

a. sim

b. não

2. Assinale o quanto você concorda com cada assertiva a seguir, referente aos possíveis benefícios da adoção do procedimento de avaliação para concessão da progressão funcional:

ASSERTIVAS SOBRE OS POSSÍVEIS BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO PARA CONCESSÃO DA PROGRESSÃO FUNCIONAL	Discordo	Mais discordo do que concordo	Mais concordo do que discordo	Concordo	Não sei avaliar
É necessária para que o profissional reflita e aperfeiçoe sua prática docente.					
Reduz os problemas enfrentados pelo professor na atuação docente.					
Favorece a melhoria da relação entre professores e gestão.					
Favorece a qualificação dos professores.					

Representa um instrumento que serve somente para a concessão da progressão.					
---	--	--	--	--	--

3. Ao final da avaliação o chefe imediato dá um *feedback* do resultado?

- a. sim, de forma adequada
- b. sim, porém de forma insuficiente
- b. não

4. Assinale o quanto você concorda com cada assertiva a seguir, referente ao procedimento de avaliação para concessão da progressão funcional:

ASSERTIVAS SOBRE OS PROCEDIMENTOS DA AVALIAÇÃO PARA CONCESSÃO DA PROGRESSÃO FUNCIONAL	Discordo	Mais discordo do que concordo	Mais concordo do que discordo	Concordo	Não sei avaliar
A pontuação atingida representa a realidade do meu desempenho.					
Sou avaliado de acordo com o trabalho realizado.					
O instrumento atual é adequado ao cargo e às funções que exerço.					
Os descritores do instrumento avaliativo levam em consideração o contexto em que o trabalho é realizado.					
As competências profissionais estão contempladas de forma adequada no instrumento de avaliação.					
A avaliação de desempenho é realizada de forma imparcial, sem interferências.					
A avaliação do desempenho é feita de forma sistemática.					

5. Na sua opinião, que mudanças poderiam ser feitas no procedimento de avaliação para concessão da progressão funcional dos professores? Assinale as quatro mais relevantes, numerando-as de 1 a 4 em ordem de importância

- a) () implantação de um sistema informatizado de avaliação de desempenho;
- b) () inclusão da auto avaliação do professor;
- c) () avaliação realizada por uma comissão instituída;
- d) () reformulação dos critérios do instrumento de avaliação
- e) () adoção de um instrumento de avaliação diferenciado de acordo com as funções exercidas pelo professor
- f) () fornecimento de *feedback* do resultado da avaliação
- g) outro: _____

II –Caracterização dos respondentes

Conforme destacado na introdução deste questionário, não é preciso identificar-se. Gostaria, entretanto, de levantar algumas informações sobre você, que serão importantes na tabulação mais apurada dos resultados.

6. qual o cargo que ocupa na Semed?

- a. professor na função de docência
- b. professor na função de suporte pedagógico

7. qual sua formação acadêmica?

- a. nível médio
- b. nível superior
- c. especialização
- d. mestrado
- e. doutorado

8. Atualmente, você exerce suas funções

- a. na sede administrativa da Semed
- b. em uma Unidade de Educação Básica

APÊNDICE C – Roteiro da entrevista aplicada aos professores a fim de consolidar o que foi revelado nos questionários

- 01 – Qual sua formação profissional?
- 02 – Qual o cargo ou função que você exerce?
- 03 - Há quanto tempo você trabalha na instituição?
- 04 – Você possui outra atividade profissional fora da Semed?
- 05 – Qual sua opinião a respeito do procedimento atual de avaliação dos professores para fins de progressão na carreira?
- 06 – Quais critérios você considera importante de serem considerados na avaliação de desempenho dos professores?
- 07 – Na sua opinião, o tempo destinado a avaliação é suficiente para o gestor avaliá-lo com segurança?
- 08 – Na sua opinião, o oferecimento de um *feedback* da avaliação contribuiria para seu desempenho docente?
- 09 – Na sua opinião, o que a Semed poderia fazer para tornar o procedimento mais eficaz?
- 10 – Na sua opinião, quais são os aspectos que devem ser melhorados ou modificados na avaliação de desempenho dos professores?

APÊNDICE D - Questionário aplicado aos gestores

Prezado (a) Gestor (a),

Meu nome é Cleber Barros, estou realizando uma pesquisa sobre o processo de avaliação de desempenho dos professores para fins de progressão funcional no Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública pela Universidade Federal de Juiz de Fora.

Este questionário tem por objetivo fornecer informações para a análise do processo de avaliação de desempenho dos professores para fins de progressão funcional e identificar os aspectos que devem ser revistos

Sua participação será muito relevante para o desenvolvimento dessa pesquisa, ao responder este questionário de forma sincera, pois a sua percepção será de grande importância. Ressalta-se que você não precisa se identificar.

Desde já agradeço a sua colaboração e participação

I – Percepção da avaliação de desempenho dos professores para fins de progressão na carreira

01. Assinale o quanto você concorda com cada assertiva a seguir, referente aos possíveis benefícios da adoção do processo de avaliação para concessão da progressão funcional:

ASSERTIVAS SOBRE OS POSSÍVEIS BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO PARA CONCESSÃO DA PROGRESSÃO FUNCIONAL	Discordo	Mais discordo do que concordo	Mais concordo do que discordo	Concordo	Não sei avaliar
É necessária para que o profissional reflita e aperfeiçoe sua prática docente					
Reduz os problemas enfrentados pelo professor na atuação docente					
Favorece a melhoria da relação entre professores e gestão					
Favorece a qualificação dos professores					
Representa um instrumento que serve somente para a concessão da progressão					
O procedimento atual de avaliação é adequado para a realidade escolar e profissional					
os pontos fortes e fracos do desempenho são discutidos com os professores, baseado no resultado das avaliações					

2. Você tinha conhecimento da condução do processo de avaliação dos professores para a concessão da progressão funcional?

- a. sim, na sua totalidade
- b. sim, mas não integralmente
- c. não

3. Você enfrenta alguma dificuldade na realização da avaliação dos professores para a progressão funcional?

- a. sim
- b. não

4. Na sua opinião que fatores podem prejudicar a condução do procedimento avaliativo (assinale até três que julgar mais relevantes, numerando-os de 1 a 3 por ordem de importância.)

FATORES QUE PODEM PREJUDICAR A CONDUÇÃO DO PROCEDIMENTO AVALIATIVO	Numere os 3 mais importantes
Avaliação realizada sem a participação do professor.	
Falta de continuidade do processo avaliativo.	
O instrumento de avaliação não permite avaliar todas as competências profissionais.	
O instrumento de avaliação apresenta opções de respostas restritas.	
Falta de conhecimento do procedimento avaliativo por parte do avaliador	
Falta de tempo para acompanhar o desempenho dos professores.	

5. Na sua opinião, que mudanças poderiam ser feitas no procedimento de avaliação para concessão da progressão funcional dos professores? Assinale as quatro mais relevantes, numerando-as de 1 a 4 em ordem de importância:

- a) () implantação de um sistema informatizado de avaliação de desempenho;
- b) () inclusão da auto avaliação do professor;
- c) () avaliação realizada por uma comissão instituída;
- d) () reformulação dos critérios do instrumento de avaliação
- e) () adoção de um instrumento de avaliação diferenciado e acordo com as funções exercidas pelo professor
- f) () fornecimento de *feedback* do resultado da avaliação
- g) outro: _____

II –Caracterização dos respondentes

Conforme destacado na introdução deste questionário, não é preciso identificar-se. Gostaria, entretanto, de levantar algumas informações sobre você, que serão importantes na tabulação mais apurada dos resultados.

6. qual sua formação acadêmica?

- a. nível médio
- b. nível superior
- c. especialização
- d. mestrado
- e. doutorado

7. você exerce suas funções de chefia:

- a. em setor da Semed
- b. como gestor escolar

APÊNDICE E – Roteiro da entrevista aplicada aos gestores a fim de consolidar o que foi revelado nos questionários

- 01 – Qual sua formação profissional?
- 02 – Qual o cargo ou função que você exerce na Semed?
- 03 – Seu vínculo profissional com a instituição é efetivo ou cargo comissionado?
- 04 - Há quanto tempo você trabalha na instituição?
- 05 – Você possui outra atividade profissional fora da Semed?
- 06 – Qual sua opinião a respeito do procedimento atual de avaliação dos professores para fins de progressão na carreira?
- 07 – Quais critérios você considera importante constar no instrumento de avaliação dos professores para fins de progressão na carreira?
- 08 – Na sua opinião, o tempo dedicado para realizar a avaliação do professor é suficiente para conhecer seu desempenho?
- 09 – Você considera que há clareza quanto à forma em que são avaliados os conhecimentos e habilidades do professor no instrumento de avaliação?
- 10 – Você considera que o oferecimento ao professor do *feedback* do resultado da avaliação pode contribuir para a melhoria do desempenho docente?
- 11 – Na sua concepção como a gestão pode contribuir para que a avaliação de desempenho dos professores se torne mais eficaz?
- 12 – Você enfrenta alguma dificuldade em avaliar o professor? Quais?
- 13 – Na sua opinião, quais são os aspectos que devem ser melhorados ou modificados no procedimento de avaliação dos professores?

APÊNDICE F - Proposta de instrumento de avaliação de desempenho para o cargo de professor de docência

CONCEITOS DA AVALIAÇÃO

CONCEITO	RUIM	REGULAR	BOM	EXCELENTE
PONTUAÇÃO	0-25	26-50	51-75	76-100

BLOCO I – COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS

ASSIDUIDADE: Indicador: Comparecimento regular e permanência no local de trabalho.	PONTUAÇÃO
Falta e se ausenta-se constantemente do local de trabalho sem apresentar justificativa	
Algumas vezes falta e se ausenta do local de trabalho sem apresentar justificativa	
Quase nunca falta e é encontrado regularmente no local de trabalho	
Não falta e está sempre presente no local de trabalho	
Falta e se ausenta-se constantemente do local de trabalho sem apresentar justificativa	
Média	
Conceito	

PONTUALIDADE: Observância do horário de trabalho e cumprimento da carga horaria definida para o cargo ocupado	PONTUAÇÃO
Descumpre constantemente o horário de trabalho e a carga horaria definida para o cargo. Quase sempre registra atrasos e saídas antecipadas	
Tem dificuldades para cumprir o horário de trabalho, apresentando atrasos e saídas antecipadas com certa frequência	
Quase sempre cumpre o horário de trabalho. Registra alguns atrasos ou saídas antecipadas	
Cumpre rigorosamente o horário de trabalho. Não registra atrasos nem saídas antecipadas	
Média	
Conceito	

INICIATIVA: Comportamento criativo e resolutivo no âmbito da atuação, buscando garantir a eficiência e eficácia na execução dos trabalhos	PONTUAÇÃO
Tem dificuldade de resolver as situações simples da sua rotina de trabalho dependendo constantemente de orientações para solucioná-las. Não apresenta alternativas para solucionar problemas ou situações inesperadas.	
Busca solucionar apenas situações simples da sua rotina de trabalho dependendo de orientações de como enfrentar as situações mais complexas. Raramente apresenta alternativas para solucionar problemas ou situações inesperadas.	
Identifica e resolve com facilidade situações simples ou complexas da sua rotina de trabalho. Frequentemente apresenta alternativas para solucionar problemas ou situações inesperadas.	
É seguro e dinâmico na forma como enfrenta e soluciona situações simples e complexas da sua rotina de trabalho. Sempre apresenta	

alternativas e soluções para resolver os mais diversos problemas e situações inesperadas	
Média	
Conceito	

CAPACIDADE DE TRABALHO EM EQUIPE: Capacidade de desenvolver as atividades e tarefas em equipe, valorizando o trabalho em conjunto na busca de resultados comuns.	PONTUAÇÃO
Não tem capacidade de relacionamento e interação com a equipe criando um clima desagradável de trabalho. Não aceita sugestões para diminuir suas dificuldades, não agindo de forma a promover a melhoria do desempenho da equipe na busca de resultados comuns.	
Tem pouca capacidade de relacionamento e interação com a equipe, não se preocupando em manter um bom clima de trabalho. Às vezes aceita sugestões para diminuir suas dificuldades, quase nunca agindo de forma a promover a melhoria do desempenho da equipe na busca de resultados comuns.	
Tem boa capacidade de relacionamento e interação com a equipe, promovendo um bom clima de trabalho. Aceita sugestões para diminuir suas dificuldades e busca agir de forma a promover a melhoria do desempenho da equipe na busca de resultados comuns.	
Tem excelente capacidade de relacionamento e interação com a equipe, sempre mantendo um bom clima de trabalho, agindo de forma a promover a melhoria do desempenho da equipe na busca de resultados comuns.	
Média	
Conceito	

BLOCO II - DESEMPENHO NO CARGO	
PRODUTIVIDADE: Trabalho realizado com exatidão e qualidade de acordo com as condições de trabalho e disponibilidade de materiais, bem como a observância dos prazos estabelecidos.	PONTUAÇÃO
Organiza as tarefas observando as prioridades e preza pela qualidade na execução de suas atividades	
É capaz de desenvolver projetos e/ou atividades de interesse do setor ou da instituição	
Participa de estudos e pesquisas em sua área de atuação	
Participa de palestras, seminários, congressos, capacitações, curso e outros eventos na área educacional.	
Média	
Conceito	

ATRIBUIÇÕES DO CARGO: Exerce a docência com zelo, e eficiência, esmerando-se na sua execução	PONTUAÇÃO
Planeja e ministra aulas nos dias letivos, cumprindo a carga horária de trabalho estabelecida.	
Planeja e realiza atividades avaliativas com feedback aos alunos e à coordenação pedagógica da escola, obedecendo aos prazos estabelecidos	
Planeja e executa estratégias de apoio pedagógico para atender aos alunos com especificidades de aprendizagem.	

Mantém atualizados os registros de aulas, frequências e de rendimentos da aprendizagem dos alunos nos instrumentos definidos pelo sistema de ensino público da Prefeitura de São Luís	
Média	
Conceito	

APÊNDICE G - Proposta de instrumento de avaliação de desempenho para o cargo de professor de suporte pedagógico

CONCEITOS DE AVALIAÇÃO

CONCEITO	RUIM	REGULAR	BOM	EXCELENTE
PONTUAÇÃO	0-25	26-50	51-75	76-100

BLOCO I – COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS

ASSIDUIDADE: Indicador: Comparecimento regular e permanência no local de trabalho.	PONTUAÇÃO
Falta e se ausenta-se constantemente do local de trabalho sem apresentar justificativa	
Algumas vezes falta e se ausenta do local de trabalho sem apresentar justificativa	
Quase nunca falta e é encontrado regularmente no local de trabalho	
Não falta e está sempre presente no local de trabalho	
Média	
Conceito	

PONTUALIDADE: Observância do horário de trabalho e cumprimento da carga horaria definida para o cargo ocupado	PONTUAÇÃO
Descumpre constantemente o horário de trabalho e a carga horaria definida para o cargo. Quase sempre registra atrasos e saídas antecipadas	
Tem dificuldades para cumprir o horário de trabalho, apresentando atrasos e saídas antecipadas com certa frequência	
Quase sempre cumpre o horário de trabalho. Registra alguns atrasos ou saídas antecipadas	
Cumpre rigorosamente o horário de trabalho. Não registra atrasos nem saídas antecipadas	
Média	
Conceito	

INICIATIVA: Comportamento criativo e resoluto no âmbito da atuação, buscando garantir a eficiência e eficácia na execução dos trabalhos	PONTUAÇÃO
Tem dificuldade de resolver as situações simples da sua rotina de trabalho dependendo constantemente de orientações para solucioná-las. Não apresenta alternativas para solucionar problemas ou situações inesperadas.	
Busca solucionar apenas situações simples da sua rotina de trabalho dependendo de orientações de como enfrentar as situações mais complexas. Raramente apresenta alternativas para solucionar problemas ou situações inesperadas.	
Identifica e resolve com facilidade situações simples ou complexas da sua rotina de trabalho. Frequentemente apresenta alternativas para solucionar problemas ou situações inesperadas.	
É seguro e dinâmico na forma como enfrenta e soluciona situações simples e complexas da sua rotina de trabalho. Sempre apresenta alternativas e soluções para resolver os mais diversos problemas e situações inesperadas	

Média	
Conceito	

CAPACIDADE DE TRABALHO EM EQUIPE: Capacidade de desenvolver as atividades e tarefas em equipe, valorizando o trabalho em conjunto na busca de resultados comuns.	PONTUAÇÃO
Não tem capacidade de relacionamento e interação com a equipe criando um clima desagradável de trabalho. Não aceita sugestões para diminuir suas dificuldades, não agindo de forma a promover a melhoria do desempenho da equipe na busca de resultados comuns.	
Tem pouca capacidade de relacionamento e interação com a equipe, não se preocupando em manter um bom clima de trabalho. Às vezes aceita sugestões para diminuir suas dificuldades, quase nunca agindo de forma a promover a melhoria do desempenho da equipe na busca de resultados comuns.	
Tem boa capacidade de relacionamento e interação com a equipe, promovendo um bom clima de trabalho. Aceita sugestões para diminuir suas dificuldades e busca agir de forma promover a melhoria do desempenho da equipe na busca de resultados comuns.	
Tem excelente capacidade de relacionamento e interação com a equipe, sempre mantendo um bom clima de trabalho, agindo de forma promover a melhoria do desempenho da equipe na busca de resultados comuns.	
Média	
Conceito	

BLOCO II - DESEMPENHO NO CARGO

PRODUTIVIDADE: Trabalho realizado com exatidão e qualidade de acordo com as condições de trabalho e disponibilidade de materiais, bem como a observância dos prazos estabelecidos.	PONTUAÇÃO
Organiza as tarefas observando as prioridades e preza pela qualidade na execução de suas atividades	
É capaz de desenvolver projetos e/ou atividades de interesse do setor ou da instituição	
Participa de estudos e pesquisas em sua área de atuação	
Participa de palestras, seminários, congressos, capacitações, curso e outros eventos na área educacional.	
Média	
Conceito	

ATRIBUIÇÕES DO CARGO: Exerce a docência com zelo, e eficiência, esmerando-se na sua execução	PONTUAÇÃO
Contribui para a aplicação da política pedagógica do município e o cumprimento da legislação de ensino	
Assegura o cumprimento de dias letivos e carga horária anual estabelecidos.	
Acompanha e orienta o corpo docente e discente assessorando o trabalho na busca de soluções dos problemas de aprendizagens dos alunos	
Planeja, executa e avalia atividades de capacitação e aperfeiçoamento de pessoal da área de educação	
Média	
Conceito	

ANEXO A – Instrumento da avaliação de desempenho profissional

MATRÍCULA	NOME					
SETOR DE EXERCÍCIO	CARGO	FUNÇÃO EXERCÍDA				
ESTA AVALIAÇÃO TEM QUE SER FEITA OBSERVANDO O AVALIADO COMO PROFISSIONAL, E SEU PREENCHIMENTO DEVE SER MARCADO COM UM “X” E SEM RASURAS.						
INDICADORES	S > SIM, ATENDE PLENAMENTE	A > ÀS VEZES	N > NÃO ATENDE			
ASSIDUIDADE	Considere a frequência no local de trabalho e a pontualidade quanto aos horários estabelecidos para o cumprimento de suas funções.			S	A	N
1. É pontual, chegando e saindo sempre no horário previsto.						
2. Tem presença assídua no local de trabalho.						
3. Tem frequência às reuniões e/ou eventos previamente marcados.						
4. Justifica seus atrasos e de forma comprobatória suas ausências.						
DISCIPLINA	Considere a capacidade de cumprir normas e regulamentos, bem como respeitar os níveis hierárquicos, aceitando críticas construtivas.					
1. Mantém comportamento e aparência pessoal condizente com o ambiente de trabalho.						
2. Demonstra zelo e segurança no exercício do cargo, fazendo o uso adequado de materiais/equipamentos.						
3. Sabe fazer e receber críticas, aceitar mudanças/ inovações, apresentando habilidade de relacionamento com os colegas e superiores.						
4. Tem ética profissional, evitando comentários comprometedores ou prejudiciais ao ambiente de trabalho e a imagem dos demais profissionais.						
INICIATIVA	Considere a capacidade de agir adequadamente, independentemente de supervisão; disponibilidade em conhecer o trabalho do setor, aperfeiçoá-lo e resolver situações inesperadas.					

1. Procura conhecer as responsabilidades e atribuições do setor.				
2. É criativo(a) e capaz de apresentar sugestões construtivas, visando melhoria na qualidade dos trabalhos desempenhados.				
3. Tem iniciativa no sentido de solucionar os problemas cotidianos.				
4. Encaminha corretamente os assuntos que fogem ao seu poder de decisão.				
PRODUTIVIDADE	Considere a quantidade e a qualidade dos trabalhos realizados, levando em consideração o tempo gasto para executá-los, a complexidade dos mesmos e as condições em que são desenvolvidos.			
1. Cumpre satisfatoriamente as atividades planejadas no tempo previsto de execução.				
2. É capaz de desenvolver trabalhos em equipe, tendo atitude cooperativa.				
3. Tem a capacidade de se expressar de maneira clara e precisa, facilitando a mediação do conhecimento.				
4. Apresenta produtividade satisfatória, mesmo em situações excepcionais.				
RESPONSABILIDADE	Considere o desempenho profissional com ênfase na capacidade de manter-se com conduta ética no desempenho de suas obrigações e zelo pelo patrimônio público.			
1. Cumpre as legislações vigentes, as normas específicas do setor e assume as obrigações de trabalho.				
2. Mostra-se compromissado com o seu trabalho, assumindo as responsabilidades que lhe são atribuídas, demonstrando cautela e prudência ao lidar com o público, enfrentando situações delicadas com sensibilidade.				
3. Age com discrição no exercício do cargo, estabelecendo relações interpessoais positivas, demonstrando firmeza e coerência nas atitudes.				
4. Zela pelo patrimônio da instituição, evitando desperdício e gastos desnecessários.				
FORMAÇÃO PROFISSIONAL	Considere a participação em programas de capacitação afins com o exercício do cargo oferecidos pela SEMED.			
1. Participa de formações oferecidas pela SEMED, contribuindo e apresentando sugestões de melhoria no desempenho do exercício do cargo.				
2. Troca experiência com os demais profissionais apresentando sugestões voltadas para o aprendizado coletivo.				
3. Procura a coordenação pedagógica da escola para discutir dúvidas e apresentar sugestões de trabalhos e projetos que possam melhorar a qualidade de aprendizagem dos alunos.				
4. Procura conhecer e participar dos trabalhos desenvolvidos pela escola e interessa-se em se manter informado das ações em desenvolvimento pela SEMED.				
INFORMAÇÕES ADICIONAIS				

São Luís,/...../.....
Assinatura do Chefe Imediato
São Luís,/...../.....
Assinatura do Profissional Avaliado

ANEXO B – Portaria nº 189 de 06 de julho de 2018**PORTARIA Nº 189****DE 20 de julho de 2018.**

Compõe a Comissão de Aplicação do Estatuto do Magistério – COAPEM e dá outras providências.

O SECRETÁRIO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO, no uso de suas atribuições legais e, em conformidade com o disposto no Art. 75 da Lei Municipal nº 4.931 de 07 de abril de 2008, que dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreira e Vencimento do Sistema de Ensino Público da Prefeitura de São Luis.

RESOLVE:

Art. 1º. Fica a Comissão de Aplicação do Estatuto do Magistério – COAPEM, constituída com a finalidade de assessorar o Secretário Municipal de Educação em todas as fases de implantação dos dispostos das Leis e Atos pertinentes a Carreira dos profissionais do Magistério do Sistema de Ensino Público da Prefeitura de São Luís.

Art. 2º. Além de outras a COAPEM tem as seguintes atribuições:

- a) Assessorar o Secretário Municipal de Educação;
- b) Colaborar com todos os setores da Secretaria Municipal de Educação, quando se tratar de matéria pertinente ao magistério;
- c) Viabilizar e acompanhar a implantação dos direitos estatutários previstos na Lei Municipal nº 4.931/2008.
- d) Solucionar dúvidas e propor medidas relativas à aplicação dos dispositivos das Legislações pertinentes ao Magistério do ensino público da Prefeitura de São Luis;
- e) Examinar e emitir parecer sobre consulta de cunho vinculado a Carreira dos profissionais do Magistério;
- f) Viabilizar os processos de Avaliação de Desempenho profissional e demais atividades;

Art. 3º. A Comissão de Aplicação do Estatuto do Magistério – COAPEM fica composta dos profissionais do magistério a seguir:

- 01 – Cleber Barros, matrícula nº 148067-1 – Presidente;
- 02 – Elinete Machado dos Santos Anchieta, matrícula nº 163690-1 – vice – presidente;
- 03 - Jucineide Silva Scrima, matrícula nº 47604-1
- 04 - Maria Lúcia Castro de Andrade, matrícula nº 133210-1 – membro

§ 1º. A Direção da COAPEM fica definida como: o primeiro membro sendo presidente e o segundo membro como vice-presidente.

§ 2º. Por necessidade do sistema, o Secretário Municipal de Educação poderá alterar a qualquer tempo o número de membros da COAPEM, sendo que o mandato dos novos se encerrará na mesma data dos demais.

§ 3º. O mandato dos membros da COAPEM será de 04 (quatro) anos, prorrogável a critério do Secretário Municipal de Educação por mais 04 (quatro).

§ 4º. Além dos membros que compõem a COAPEM, a mesma se fará valer do suporte de profissionais administrativos.

Art. 5º A gestão da COAPEM será exercida por 01 (um) Presidente e 01 (um) vice-presidente indicados pelo Secretário Municipal de Educação.

§ 1º. O Presidente da COAPEM terá além de outras afins, as seguintes competências:

- a) Responder pelas ações de competência da COAPEM;
- b) Assessorar e representar quando designado o Secretário Municipal de Educação;
- c) Administrar em sua plenitude o funcionamento da COAPEM
- d) Convocar para reuniões sempre que necessário os membros da COAPEM;
- e) Acompanhar a implantação dos dispositivos constantes nas Leis pertinentes ao Magistério do Sistema de Ensino Público da Prefeitura de São Luis;
- f) Compor subcomissões, quando necessário, para desenvolver ações de interesse da COAPEM;
- g) Zelar pela integridade das ações e bens patrimoniais à disposição da COAPEM;
- h) Orientar, acompanhar e fiscalizar o exercício das atividades dos membros da COAPEM;
- i) Conduzir ações que visem a melhoria na qualidade funcional e profissional dos membros da COAPEM;
- j) Notificar os membros da COAPEM sobre suas responsabilidades e possíveis penalidades, no caso de condutas que venham de encontro aos interesses e finalidades da Administração Pública;
- k) Iniciativa de solucionar os casos omissos que envolvam o desempenho das ações da COAPEM.

§ 2º. O vice-presidente da COAPEM terá além de outras afins com os interesses da Administração, as seguintes competências:

- a) Assessorar o Presidente da COAPEM no desempenho de suas competências;
- b) Responder pelo Presidente durante sua ausência;
- c) Auxiliar o Presidente na gestão da comissão;

§ 3º. Aos demais membros da COAPEM, competem além de outras para atender as necessidades da Administração as seguintes atribuições:

- a) Exercer suas funções de forma ética e profissional;
- b) Executar com responsabilidade as atividades da COAPEM
- c) Contribuir para que as ações da COAPEM sejam executadas de acordo com as exigências do Sistema.
- d) Exercer com responsabilidade as atribuições designadas pelo Presidente e/ou Vice Presidente da COAPEM.

Art. 5º. A composição da COAPEM poderá ser alterada a qualquer tempo a critério do Secretário Municipal de Educação, assim como suas atribuições.

PARÁGRAFO ÚNICO – A substituição dos membros da COAPEM não poderá exceder 3/5 (três quintos) do seu total.

Art. 6º. Os casos omissos pertinentes à aplicação dos dispositivos constantes nas Legislações que dispõem sobre a Carreira dos Profissionais do Magistério do Sistema de ensino Público da Prefeitura de São Luis serão resolvidos pelo Secretário Municipal de Educação com parecer da COAPEM.

Art. 7º. É exclusivamente de competência do Presidente e/ ou vice- presidente, com autorização do Secretário municipal de Educação, a liberação e divulgação de documentos resultantes dos trabalhos da COAPEM.

Art. 8º. As substituições e vacância na COAPEM ocorrerão das seguintes formas:

I – Substituições:

- a) A critério do Secretário Municipal de Educação;
- b) A pedido do membro;
- c) Ao final do mandato;
- d) Licença com prazo superior a 90 (noventa) dias consecutivos, exceto para tratamento de saúde, gestante ou prêmio.

II – Vacância:

- a) Aposentadoria;

- b) Falecimento;
- c) Demissão;
- d) Exoneração;
- e) Transferência.

Art. 9º. A comissão poderá se reunir sempre que necessário para atender aos interesses da Administração Pública.

Art. 10. Revoga-se a Portaria nº 123/2015 GAB-SEMED

Art. 11. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação

Dê-se Ciência,
Publique-se e Cumpra-se

Raimundo Moacir Mendes Feitosa
Secretário Municipal de Educação

ANEXO C – Decreto municipal nº 36.043 de 05 de dezembro de 2008

DECRETO Nº 36.043

5 de dezembro de 2008.

DISPÕE SOBRE A REGULAMENTAÇÃO DA PROGRESSÃO FUNCIONAL DOS PROFISSIONAIS DO MAGISTÉRIO DO SISTEMA DE ENSINO PÚBLICO DA PREFEITURA DE SÃO LUÍS, NA FORMA DA LEI Nº 4.931, DE 07 DE ABRIL DE 2008, E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.

O PREFEITO DE SÃO LUÍS, no uso de suas atribuições legais e tendo em vista o disposto no art. 73 da Lei nº 4.931, de 07 de abril de 2008,

RESOLVE:

Art. 1º. A Progressão Funcional corresponde ao desenvolvimento na carreira dos Profissionais do Magistério do Sistema de Ensino Público da Prefeitura de São Luís no sentido Horizontal e Vertical.

Art. 2º. A Progressão Funcional no sentido Horizontal é a passagem do Professor de uma Referência para outra seguinte, dentro do mesmo Padrão de Vencimento, a cada 03 (três) anos, obedecendo aos critérios de Avaliação de Desempenho.

Art. 3º. O tempo de efetivo exercício no cargo exigido para Promoção Horizontal em funções do magistério é o seguinte:

I - Referência "A"- 0 (zero) a 03 (três) anos;

II - Referência "B"- 03 (três) anos e 01 (um) dia a 06 (seis) anos;

III - Referência "C"- 06 (seis) anos e 01 (um) dia a 09 (nove) anos;

IV - Referência "D"- 09 (nove) anos e 01 (um) dia a 12 (doze) anos;

V - Referência "E"-12 (doze) anos e 01 (um) dia a 15(quinze) **anos**;

VI - Referência "F"-**15** (quinze) anos e 01 (um) dia a 18 (dezoito) anos;

VII - Referência "G"-18 (dezoito) anos e 01 (um) dia a 21 (vinte e um) anos;

VIII - Referência "H"-21 (vinte e um) anos e 01 (um) dia a 24 (vinte e quatro) anos;

IX - Referência "I"- a partir de 24 (vinte e quatro) anos e 01 (um) dia.

Parágrafo único - O tempo exigido para cada referência será aferido através da Avaliação de Efetivo Exercício, conforme anexo II deste Decreto.

Art. 4º. Os pontos exigidos para cada referência são os seguintes:

I - Referência "A" - O (zero) ponto – inicial;

II - Referência "B" - **10** (dez) pontos resultantes da avaliação de investimento na qualificação profissional;

III - Referência "C" - 20 (vinte) pontos resultantes da avaliação de investimento na qualificação profissional;

IV - Referência "D" - 30 (trinta) pontos resultantes da avaliação de investimento na qualificação profissional;

V - Referência "E" - 40 (quarenta) pontos resultantes da avaliação de investimento na qualificação profissional;

VI - Referência "F" - **50** (cinquenta) pontos resultantes da avaliação de investimento na qualificação profissional;

VII - Referência "G" - **60** (sessenta) pontos resultantes da avaliação de investimento na qualificação profissional;

VIII - Referência "H" - 70 (setenta) pontos resultantes da avaliação de investimento na qualificação profissional;

IX - Referência "I" - 80 (oitenta) pontos resultantes da avaliação de investimento na qualificação profissional.

Parágrafo único - Os pontos exigidos para cada referência serão aferidos através da avaliação de Investimento na Qualificação Profissional, conforme anexo III deste Decreto.

Art. 5º. A Avaliação de Desempenho exigida na progressão funcional no sentido horizontal é assim composta:

I - Avaliação de Desempenho Profissional;

II - Avaliação de Efetivo Exercício;

III - Avaliação de Investimento na Qualificação Profissional.

I - Avaliação de Desempenho Profissional - diagnosticar a participação, o desempenho do profissional no exercício do cargo e valorizar o processo de concessão da Progressão Funcional, conforme anexo I deste Decreto.

II - Avaliação de Efetivo Exercício - analisar e valorizar o tempo de efetivo exercício no cargo, nas funções de magistério, através do histórico da vida efetiva do profissional, conforme anexo II deste Decreto.

III - Avaliação de Investimento na Qualificação Profissional - identificar, analisar, qualificar e valorizar os investimentos na qualificação profissional, apreciando o nível de formação, a habilitação, os cursos de formação continuada, os cursos livres e a Pós Graduação, aferidos conforme anexo III deste Decreto.

Art. 7º. A Avaliação de Desempenho Profissional será realizada pelo chefe imediato, tendo caráter profissional e composta dos seguintes indicadores: assiduidade, disciplina, iniciativa, produtividade, responsabilidade e formação profissional.

I - Os valores dos indicadores e descritores são os seguintes: Cada indicador corresponde a um total de 10 (dez) pontos;

Cada descritor corresponde, no máximo, a 2,5 (dois e meio) pontos.

II - As simbologias e valores dos descritores são os seguintes: **S** - sim, atende plenamente - igual a 2,5 (dois e meio) pontos;

A - às vezes atende - igual a 1,25 (um vírgula vinte e cinco) pontos; N - não atende - igual a 0 (zero).

Art. 8º. São considerados tempos de efetivo exercício para efeito da Progressão Funcional as ausências, desde que tenha sido feita a avaliação de desempenho, em decorrência de:

- a) Férias;
- b) Faltas abonadas a critério do chefe do órgão ou da entidade de lotação do servidor, nos limites de 03 (três) por mês, desde que não ultrapasse 12 (doze) por ano;
- c) Período de suspensão, quando o servidor for inocentado em processo de revisão;
- d) Licença para Tratamento de Saúde, até o limite de 24 (vinte e quatro) meses;
- e) Licença por Motivo de Acidente em Serviço ou Doença Profissional;
- f) Licença em Razão de Gestação, Adoção ou Paternidade;
- g) Licença Prêmio por Assiduidade;
- h) Licença remunerada para Capacitação Profissional;
- i) Licença remunerada por Motivo de Doença em Pessoa da Família até o limite de 90 (noventa) dias acumulativo;
- j) Licença para o Serviço Militar Obrigatório;
- l) Prisão do servidor, quando absolvido por decisão transitada em julgado ou quando dela não resultar processo;
- m) Afastamento preventivo do servidor.

Art. 9º. A Avaliação de Desempenho Profissional será realizada nos meses de setembro a novembro de cada ano, sendo entregue à Comissão de Aplicação do Estatuto do Magistério - COAPEM, no mesmo período.

Art. 10. O profissional para ser considerado aprovado na Avaliação de Desempenho Profissional, terá que obter no mínimo 70% (setenta por cento) dos 60 (sessenta), ou seja, 42 (quarenta e dois) pontos.

Art. 11. A Avaliação de Desempenho Profissional somente será válida com as assinaturas do chefe imediato e do profissional avaliado.

§ 1º. Caso o profissional se recuse a assinar a avaliação o chefe imediato terá que assinar e usar o espaço de observação na ficha de avaliação, para justificar a ausência da assinatura do avaliado.

§ 2º. A avaliação é de caráter profissional e as informações têm que ser consistentes com a finalidade de serem comprovadas no caso de recursos, por parte do avaliado.

Art. 12. O formulário para processamento da Avaliação de Desempenho Profissional estará disponível na Comissão de Aplicação do Estatuto do Magistério -COAPEM, nos meses de agosto a novembro de cada ano.

Art. 13. As Avaliações de Efetivo Exercício e de Investimento na Qualificação profissional serão realizadas pela COAPEM, sendo que a primeira com base nas informações fornecidas pelo Setor de Recursos Humanos da Secretaria Municipal de Educação e a segunda na comprovação de investimentos na qualificação profissional.

Art. 14. O Profissional reprovado será notificado pela Comissão de Aplicação do Estatuto do Magistério - COAPEM, no mês de janeiro de cada ano.

Parágrafo único - Caso não concorde com o resultado caberá recurso no prazo máximo de 10 (dez) dias úteis a contar da sua ciência.

Art.15. O profissional que desejar recorrer do resultado da avaliação deverá solicitar através de processo administrativo, devidamente fundamentado e comprovado, dirigido a COAPEM, no Setor de Protocolo da Secretaria Municipal de Educação.

Art. 16. A COAPEM terá o prazo de máximo de 15 (quinze) dias úteis a contar da data do recebimento do processo, para analisar e decidir sobre o recurso.

Art. 17. A regulamentação da Progressão Funcional no sentido Vertical está disposta no art. 70 da Lei nº 4.931/08.

Art. 18. À Comissão de Aplicação do Estatuto do Magistério —COAPEM, com a homologação do titular da Secretaria Municipal de Educação, cabe a decisão sobre os casos omissos.

Art. 19. Os efeitos financeiros decorrentes da progressão horizontal deferidas em exercício financeiro serão aplicados no exercício seguinte.

Parágrafo único - Caso não haja recurso financeiro suficiente para a concessão da progressão a todos os servidores contemplados a Secretaria Municipal de Educação estabelecerá um cronograma de pagamento dando preferência ao servidor que tiver obtido o melhor resultado na avaliação de desempenho funcional, sem qualquer efeito financeiro retroativo

Art. 20. Fica estabelecido o percentual de até 20% (vinte por cento), por cargo, a ser contemplado com a progressão vertical, observados os limites orçamentários.

Art. 21. Fica estabelecido o percentual de até 40% (quarenta por cento), por cargo, a ser contemplado com a progressão horizontal, observados os limites orçamentários.

Art. 22. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 23. Revogam-se as disposições em contrário.

PALÁCIO DE LA RAVARDIÉRE, EM SÃO LUÍS, 05 DE DEZEMBRO DE
2008, 187°.DA INDEPENDÊNCIA E 120° DA REPÚBLICA.

Tadeu Palácio
Prefeito

ANEXO D – Portaria nº 390 de 27 de dezembro de 2017

PORTARIA Nº 390

de 27 de novembro de 2017

Restabelece a Avaliação de Desempenho Profissional para fins de progressão funcional no sentido horizontal.

O SECRETÁRIO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO, no uso de suas atribuições legais e, amparado pela Lei Municipal nº 4.931 de 07 de abril de 2008 e,

CONSIDERANDO a necessidade de promover a progressão funcional, por meio de formação e aprovação em avaliação de desempenho profissional e,

CONSIDERANDO o Decreto Municipal nº 36.043 de 05 de dezembro de 2008

CONSIDERANDO, o compromisso da Secretaria Municipal de Educação com a valorização dos Profissionais do Magistério.

RESOLVE:

Art. 1º - Restabelecer a Avaliação de Desempenho profissional, para fins de progressão funcional, dos professores da Rede Municipal de Educação de São Luis nos termos do Decreto Municipal nº 36.043 de 05/12/08.

Art.2º - Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

GABINETE DO SECRETÁRIO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO, EM SÃO LUIS, 26 DE DEZEMBRO DE 2017.

Dê-se Ciência
Publique-se e Cumpra

Raimundo Mendes Moacir Feitosa
Secretário Municipal de Educação

ANEXO E- Descrição das atividades de professor na função de docente (anexo I da lei nº 4.931 de 07.04.2008)

1. Planeja e ministra aulas nos dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;
2. Avalia o rendimento dos alunos de acordo com o regimento escolar;
3. Informa aos pais e responsáveis sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica;
4. Participa de atividades cívicas, sociais, culturais e esportivas;
5. Participa de reuniões pedagógicas e técnico e técnico-administrativas;
6. Participa do planejamento geral da escola;
7. Contribui para o melhoramento da qualidade do ensino;
8. Participa da escolha do livro didático;
9. Participa de palestras, seminários, congressos, encontros pedagógicos, capacitações, cursos e outros eventos da área educacional e correlatos;
10. Acompanha e orienta estagiários;
11. Zela pela integridade física e moral do aluno;
12. Participa da elaboração e avaliação de propostas curriculares;
13. Elabora projetos pedagógicos;
14. Participa de reuniões interdisciplinares;
15. Confecciona material didático;
16. Realiza atividades extraclasse em bibliotecas, museus, laboratórios e outros;
17. Avalia e participa do encaminhamento dos alunos portadores de necessidades especiais, para os setores específicos de atendimento;
18. Seleciona, apresenta e revisa conteúdos;
19. Participa do processo de inclusão do aluno portador de necessidades especiais no ensino regular;
20. Propicia aos educandos, portadores de necessidades especiais, a sua preparação profissional, orientação e encaminhamento para o mercado de trabalho;
21. Incentiva os alunos e a participarem de concursos, feiras de cultura, grêmios estudantis e similares;
22. Realiza atividades de articulação da escola com a família do aluno e a comunidade;
23. Orienta e incentiva o aluno para a pesquisa;
24. Participa do conselho de classe;
25. Prepara o aluno para o exercício da cidadania;
26. Incentiva o gosto pela leitura;
27. Desenvolve a autoestima do aluno;
28. Participa da elaboração e aplicação do regimento da escola;
29. Participa da elaboração, execução e avaliação do projeto pedagógico da escola;
30. Orienta o aluno quanto à conservação da escola e dos seus equipamentos;
31. Contribui para a aplicação da política pedagógica do Município e o cumprimento da legislação do ensino;
32. Propõe a aquisição de equipamentos que venham favorecer às atividades de ensino aprendizagem;
33. Planeja e realiza atividades de recuperação para os alunos de menor rendimento;
34. Analisa dados referentes à recuperação, aprovação, reprovação e evasão escolar;
35. Participa de estudos e pesquisas em sua área de atuação;
36. Mantém atualizados os registros de aula, frequência e de aproveitamento escolar do aluno;

37. Zela pelo cumprimento da legislação escolar e educacional;
38. Zela pela manutenção e conservação do patrimônio escolar;
39. Apresenta propostas que visem a melhoria da qualidade de ensino;
40. Participa da gestão democrática da unidade escolar;
41. Executa outras atividades correlatas

**ANEXO F - Descrição das atividades do professor na função de suporte pedagógico
(anexo I da lei nº 4.931 de 07.04.2008)**

1. Elabora e executa projetos pertinentes à sua área de atuação;
2. Participa de estudos e pesquisas em sua área de atuação;
3. Participa da promoção e coordenação de reuniões com o corpo docente e discente da unidade escolar;
4. Assegura o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
5. Estimula o uso de recursos tecnológicos e o aperfeiçoamento dos recursos humanos;
6. Elabora relatórios de dados educacionais;
7. Emite parecer técnico;
8. Participa do processo de lotação numérica;
9. Zela pela integridade física e moral do aluno;
10. Participa e coordena as atividades de planejamento global da escola;
11. Participam da elaboração, execução, acompanhamento e avaliação de políticas de ensino;
12. Participa da elaboração, execução e avaliação do projeto pedagógico da escola;
13. Estabelece parcerias para desenvolvimento de projetos;
14. Articula-se com órgãos gestores de educação e outros;
15. Participa da elaboração do currículo e calendário escolar;
16. Incentiva os alunos a participarem de concursos, feiras de cultura, grêmios estudantis e outros;
17. Participa da análise do plano de organização das atividades dos professores, como: distribuição de turmas, horas/aula, horas/atividade, disciplinas e turmas sob a responsabilidade de cada professor;
18. Mantém intercâmbio com outras instituições de ensino;
19. Participa de reuniões pedagógicas e técnico-administrativas;
20. Acompanha e orienta o corpo docente e discente da unidade escolar;
21. Participa de palestras, seminários, congressos, encontros pedagógicos, capacitações, cursos e outros eventos da área educacional e correlato;
22. Participa da elaboração e avaliação de propostas curriculares;
23. Coordena as atividades de integração da escola com a família e a comunidade;
24. Coordena conselho de classe;
25. Contribui na preparação do aluno para o exercício da cidadania;
26. Zela pelo cumprimento da legislação escolar e educacional;
27. Zela pela manutenção e conservação do patrimônio escolar;
28. Contribui para aplicação da política pedagógica do Município e o cumprimento da legislação de ensino;
29. Propõe a aquisição de equipamentos que assegurem o funcionamento satisfatório da unidade escolar;
30. Planeja, executa e avalia atividades de capacitação e aperfeiçoamento de pessoal da área de educação;
31. Apresenta propostas que visem a melhoria da qualidade do ensino;
32. Contribui para construção e operacionalização de uma proposta pedagógica que objetiva a democratização do ensino, através da participação efetiva da família e demais segmentos da sociedade;
33. Sistematiza os processos de coleta de dados relativos ao educando através de assessoramento aos professores, favorecendo a construção coletiva do conhecimento sobre a realidade do aluno;

34. Acompanha e orienta pedagogicamente a utilização de recursos tecnológicos nas unidades escolares;
35. Promove o intercâmbio entre professor, aluno, equipe técnica e administrativa, e conselho escolar;
36. Trabalha o currículo, enquanto processo interdisciplinar e viabilizador da relação transmissão/produção de conhecimentos, em consonância com o contexto sociopolítico econômico;
37. Conhece os princípios norteadores de todas as disciplinas que compõem os currículos da educação básica;
38. Desenvolve pesquisa de campo, promovendo visitas, consultas e debates, estudos e outras fontes de informação, a fim de colaborar na fase de discussão do currículo pleno da escola;
39. Busca a modernização dos métodos e técnicas utilizados pelo pessoal docente, sugerindo sua participação em programas de capacitação e demais eventos;
40. Assessora o trabalho docente na busca de soluções para os problemas de reprovação e evasão escolar;
41. Contribui para o aperfeiçoamento do ensino e da aprendizagem desenvolvida pelo professor;
42. Coordena as atividades de elaboração do regimento escolar;
43. Participa da análise e escolha do livro didático;
44. Acompanha e orienta estagiários;
45. Participa de reuniões interdisciplinares;
46. Avalia e participa do encaminhamento dos alunos portadores de necessidades especiais, para os setores específicos de atendimento;
47. Promove a inclusão do aluno portador de necessidades especiais no ensino regular;
48. Propicia aos educandos portadores de necessidades especiais a sua preparação profissional, orientação e encaminhamento para o mercado de trabalho;
49. Coordena a elaboração, execução e avaliação de projetos pedagógicos e administrativos da escola;
50. Trabalha a integração social do aluno;
51. Traça o perfil do aluno, através de observação, questionários, entrevistas e outros;
52. auxilia o aluno na escolha de profissões, levando em consideração a demanda e a oferta no mercado de trabalho;
53. Orienta os professores na identificação de comportamentos divergentes dos alunos, levantando e selecionando, em conjunto, alternativas de soluções a serem adotadas;
54. Divulga experiências e materiais relativos à educação;
55. Promove e coordena reuniões com o corpo docente, discente e equipes administrativas e pedagógicas da unidade escolar;
56. Programa, realiza e presta contas das despesas efetuadas com recursos diversos;
57. Coordena, acompanha e avalia as atividades administrativas e técnico-pedagógicas da escola;
58. Orienta escolas na regularização e nas normas legais referentes ao currículo e à vida escolar do aluno;
59. Acompanha estabelecimentos escolares, avaliando o desempenho de seus componentes e verificando o cumprimento de normas e diretrizes para garantir eficácia do processo educativo;
60. Elabora documentos referentes à vida escolar dos alunos de escolas extintas;
61. Participa da avaliação do grau de produtividade atingido pela escola e pelo Sistema Municipal de Ensino, apresentando subsídios para tomada de decisões a partir dos resultados das avaliações;
62. Participa da gestão democrática da unidade escolar;
63. Executa outras atividades correlatas.