

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

PATRICIA BEATRIZ NATÁLIO BORGES ABATE

**A IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS  
NA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS NO ANO DE  
2014**

JUIZ DE FORA  
2015

PATRICIA BEATRIZ NATÁLIO BORGES ABATE

**A IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS  
NA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS NO ANO DE  
2014**

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

Orientador: Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira

JUIZ DE FORA  
2015

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

BEATRIZ NATALIO BORGES ABATE, PATRICIA.

A IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS NO ANO DE 2014 / PATRICIA BEATRIZ NATALIO BORGES ABATE. -- 2015. 194 f.

Orientador: VICTOR CLÁUDIO 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, 2015.

1. Avaliação de desempenho. 2. Gestão de pessoas. 3. Gestão por competências. I. CLÁUDIO PARADELA FERREIRA, VICTOR, orient. II. Título.

PATRICIA BEATRIZ NATÁLIO BORGES ABATE

**A IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS  
NA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS NO ANO DE  
2014**

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

Aprovada em 19/01/2015.

---

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

---

Membro da banca Externa

---

Membro da Banca Interna

## **AGRADECIMENTOS**

Finalizar esta etapa envolveu muitas pessoas, que merecem todo o meu afeto e agradecimento.

Agradeço primeiramente a Deus, por conduzir meu caminho, me amparar nas dificuldades e me suprir em todas as minhas necessidades.

À minha família, a qual amo muito, pelo carinho, paciência e incentivo. Obrigada queridos pais, Claudio e Keila, pelo esmero na minha formação e intenso investimento nos meus estudos. Aos irmãos Cris e Jr, pelo companheirismo de toda e para toda a vida. E como não mencionar também a presença das pequenas Rafaela e Giovana? Obrigada por vocês serem as doçuras da tia Pat.

À querida madrinha Regina Bessa, pelo incentivo, presteza nas correções do texto e exemplo de profissionalismo que sempre aprendi a admirar.

Às queridas Fabi, Dri e Ana que, representando todas as amigas do Farol, me acompanharam com sua amizade, oração e estímulo ao longo desta jornada.

Menção especial aos amigos Raquel Cordeiro e Adilson Ferreira, presentes da vida, que incrementaram as reflexões, sendo grande apoio humano e profissional, além de fonte de inspiração para cada página escrita.

Muito especialmente agradeço a todos os colegas (e amigos) de trabalho que se disponibilizaram a participar prontamente da pesquisa.

E, por fim, aos colegas de mestrado e à equipe do CAEd/UFJF, por todo aprendizado compartilhado. MUITO OBRIGADA!

Na simplicidade do teu trabalho habitual,  
nos detalhes monótonos de cada dia, tens  
que descobrir o segredo - para tantos  
escondido - da grandeza e da novidade: o  
Amor. *São Josemaria Escrivá*

## RESUMO

A presente pesquisa discute o desafio de se implantar um sistema meritocrático de responsabilização e avaliação de desempenho na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), a partir dos processos de Avaliação de Desempenho Individual (ADI) e Avaliação Especial de Desempenho (AED). Em 2014, a SEE/MG alterou a metodologia do processo de avaliação de desempenho dos servidores administrativos ao adotar a avaliação por competências, na perspectiva da gestão do desempenho. A complexidade da fase de implantação inerente às políticas públicas, somada às dificuldades verificadas em anos anteriores (2004 a 2013) e às adaptações necessárias para sua implantação na SEE/MG, motivou este estudo. Como objetivo geral, buscou-se identificar as resistências verificadas na implementação dos processos de avaliação de desempenho na SEE/MG, a fim de propor medidas para favorecer a efetivação da avaliação de desempenho por competências para os servidores administrativos em exercício nas unidades central e regionais da SEE/MG. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa. No estudo de caso realizado, foram entrevistados gestores responsáveis pela implantação da avaliação por competências nas Secretarias de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG/MG), Agricultura, Pecuária e Abastecimento (SEAPA/MG) e Fazenda (SEF/MG) e, por meio de questionários, buscou-se conhecer a percepção de servidores envolvidos com a implantação do processo na SEE/MG. A pesquisa demonstrou que a consolidação da política de avaliação de desempenho no serviço público estadual vai além do desenvolvimento de técnicas avaliativas ou observância dos procedimentos legais. Para minimizar antigas e novas resistências, evidenciadas, principalmente, pela incompreensão da metodologia, falta de credibilidade no processo e descomprometimento dos avaliadores, foi proposto um curso a distância para os gestores e responsáveis pela implantação do processo na SEE/MG, bem como um estudo amplo sobre a avaliação por competências, com o desenvolvimento de instrumento para avaliar as competências técnicas necessárias para o exercício dos diversos cargos das carreiras da SEE/MG.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho; Gestão de Pessoas; Gestão por Competências.

## ABSTRACT

The present study discusses the challenge for implementing a meritocratic system of accountability and performance evaluation in Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG - State Department of Education of Minas Gerais) from the Individual Performance Assessment (ADI) and Special Performance Assessment (AED) processes. In 2014, the SEE/MG changed the evaluation process methodology for the administrative staff performance by adopting the assessment throughout competences in the perspective of performance management. The complexity of the implementation phase intrinsic to public policies, in addition to meet with numerous obstacles in previous years (2004-2013), and the necessary adjustments to its effectuation in SEE/MG incentivated this study. We seek to identify the verified resistance during the implementation of the evaluation processes for the performance in SEE / MG as the general goal, in order to propose measures that support the evaluation effectiveness of the active administrative staff performances in the central and regional units of SEE/MG. It deals with descriptive research concerning to a qualitative approach. In this conducted case study, managers responsible for implementing the evaluation for competency in the State Departments of Planning and Management (SEPLAG/MG), Agriculture, Livestock and Supplies (SEAPA/MG), Finance (SEF/MG) were interviewed by means of questionnaires, sought to investigate the perception of workers involved in the implementation process in SEE/MG. The research demonstrated that the consolidation of performance evaluation policy at the state public service surpass the development of evaluative techniques or legal procedures. In order to reduce former and new resistances, evidenced primarily by the misunderstanding of the methodology, lack of credibility in the process and disengagement of the evaluators, an online course was offered to managers and to the ones responsible for the process implementation in SEE/MG, and also a broad study on the evaluation of competences with the development of an instrument to assess the necessary technical competences for the performance of multiple career positions of SEE/MG.

**Keywords:** Performance evaluation, People Management, Competence-based Management.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ADGP – Avaliação de Desempenho do Gestor Público

ADI - Avaliação de Desempenho Individual

AED - Avaliação Especial de Desempenho

ANE – Analista Educacional

ATE - Assistente Técnico Educacional

CAEd – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação

CBMMG - Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Minas Gerais

DCGD/SEPLAG – Diretoria Central de Gestão do Desempenho

DIAD/SEE – Diretoria de Avaliação de Desempenho

DIPE – Diretoria de Pessoal

FJP - Fundação João Pinheiro

JUCEMG - Junta Comercial do Estado de Minas Gerais

MaSP – Matrícula do Servidor Público

PGDI – Plano de Gestão do Desempenho Individual

SEAPA/MG - Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento de Minas Gerais

SECTES/MG - Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior de Minas Gerais

SEDE/MG - Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais

SEDS/MG - Secretaria de Estado de Defesa Social de Minas Gerais

SEE/MG - Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais

SEF/MG - Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais

SEPLAG/MG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

SES/MG - Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais

SETOP - Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas

SG/SEEMG – Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos

SISAD - Sistema Informatizado de Avaliação de Desempenho

SISAP – Sistema de Administração de Pessoal

SISEMA - Sistema Estadual de Meio Ambiente

SRE – Superintendência Regional de Ensino

SRH – Superintendência de Desenvolvimento de Recursos Humanos

UC – Unidade Central

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxograma do processo de avaliação de desempenho.....	29
Figura 2: Representação do modelo de Gestão do Desempenho para o Governo do Estado de Minas Gerais.....	44
Figura 3: Ciclo de Gestão do Desempenho.....	48
Figura 4: Orientações sobre definição de metas para o PGDI.....	84
Figura 5: Ano em que o respondente foi avaliado pela primeira vez.....	107
Figura 6: Perfil dos respondentes das SREs quanto ao tempo na função de Gestor Setorial.....	108
Figura 7: Perfil dos respondentes da UC quanto ao tempo como membros de comissão de avaliação.....	109
Figura 8: Resposta à questão 1 do questionário.....	110
Figura 9: Resposta à questão 2 do questionário.....	111
Figura 10: Resposta à questão 6 do questionário.....	113
Figura 11: Resposta à questão 11 do questionário.....	115
Figura 12: Resposta à questão 12 do questionário.....	116
Figura 13: Resposta à questão 13 do questionário.....	117
Figura 14: Resposta à questão 14 do questionário.....	118
Figura 15: Resposta à questão 15 do questionário.....	120
Figura 16: Resposta à questão 17 do questionário.....	121
Figura 17: Resposta à questão 18 do questionário.....	122
Figura 18: Resposta à questão 19 do questionário.....	123
Figura 19: Página eletrônica institucional da Diretoria de Avaliação de Desempenho, com destaque para o link de acesso ao ambiente virtual do curso.....	142
Figura 20: Página inicial para inscrição ao curso “Avaliação de Desempenho na Gestão do Desempenho por Competências”.....	143
Figura 21: Página inicial do curso “Avaliação de Desempenho na Gestão do Desempenho por Competências”.....	143

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1: Políticas de gestão e distintos domínios institucionais.....	21
Quadro 2: Graduação para o acompanhamento das metas do PGDI entre 2004 e 2008 .....	31
Quadro 3: Graduação para o acompanhamento das metas do PGDI a partir de 2009 .....	31
Quadro 4: Tipos de avaliação periódica de desempenho segundo ano de implantação e servidores atendidos.....	43
Quadro 5: Metodologia padrão X metodologia por competências.....	47
Quadro 6: As três gerações do Choque de Gestão.....	64
Quadro 7: Consolidado sobre sistema de avaliação de desempenho e/ou bonificação dos profissionais da educação nos estados brasileiros.....	73
Quadro 8: Principais distorções que podem ocorrer na avaliação de desempenho.....	80
Tabela 1: Consolidado dos resultados de Avaliação de Desempenho Individual dos servidores do Estado de Minas Gerais (2004 a 2007).....	105
Tabela 2: Consolidado dos resultados de Avaliação de Desempenho Individual dos servidores do Estado de Minas Gerais (2008 a 2010).....	106
Tabela 3: Consolidado dos resultados de Avaliação de Desempenho Individual dos servidores do Estado de Minas Gerais (2011 a 2013).....	106
Tabela 4: Consolidado dos resultados de Avaliação Especial de Desempenho dos servidores do Estado de Minas Gerais (2010 a 2013).....	106
Tabela 5: Consolidado de resposta às questões 3, 4 e 5 do questionário aplicado.....	112
Tabela 6: Consolidado das respostas às questões 7 a 10.....	114
Tabela 7: Consolidado das respostas às questões 20 e 21.....	124
Quadro 9: Síntese da proposta de intervenção.....	145
Quadro 10: Cronograma de ação do curso a distância.....	146

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>I. OS PROCESSOS DE AVALIAÇÃO NA GESTÃO DO DESEMPENHO EM MINAS GERAIS</b> .....	<b>19</b>
1.1 Choque de Gestão em Minas Gerais e sua relação com a Gestão por Desempenho .....	20
1.1.1 Estrutura governamental: reflexos na avaliação de desempenho .....	23
1.2 Os processos de Avaliação de Desempenho Individual e Avaliação Especial de Desempenho .....	25
1.2.1 A regulamentação das avaliações de desempenho .....	26
1.2.2 O processo e suas alterações .....	27
1.2.3 Metodologia e elementos do processo .....	30
1.2.4 Utilização dos resultados.....	34
1.3 Avaliação de desempenho por competência para os cargos de gestão .....	40
1.4 Gestão de desempenho por competências: uma mudança de perspectiva .....	43
1.4.1 Avaliação de Desempenho por Competências.....	45
1.4.2 Ciclo da Gestão do Desempenho por Competências.....	48
1.4.3 Elementos do processo .....	49
1.5 Questões investigativas acerca da implantação do processo de avaliação de desempenho em Minas Gerais.....	52
<b>II. POLÍTICAS DE RESPONSABILIZAÇÃO E O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO</b> .....	<b>58</b>
2.1 Contextualização e implantação de políticas de responsabilização na administração pública brasileira .....	59
2.1.1 A reforma gerencial no Brasil e as bases para as políticas de responsabilização no serviço público.....	60
2.1.2 Particularidades da meritocracia no serviço público brasileiro .....	65
2.1.3 Ciclo de políticas .....	68
2.1.4 Processos de avaliação de desempenho e sistemas de bonificação implantados nas redes estaduais de educação do Brasil.....	73
2.1.5 Bases conceituais para o processo de avaliação de desempenho e métodos de avaliação .....	75

2.1.5.1 Métodos de avaliação de desempenho .....	77
2.1.5.2 Gestão por objetivos.....	82
2.1.5.3 Gestão por competências.....	85
2.1.6 A gestão do desempenho por competências no processo de avaliação de desempenho da SEE/MG .....	89
2.2 Aspectos metodológicos da pesquisa .....	91
2.2.1 Coleta de dados: entrevistas .....	92
2.2.2 Coleta de dados: questionários .....	94
2.3 A implantação do processo de Avaliação de Desempenho por Competências na SEE/MG: resultados e análise de dados .....	98
2.3.1 A percepção dos gestores e das unidades de Recursos Humanos .....	98
2.3.2 A percepção dos servidores da SEE/MG .....	107
2.3.3 Considerações sobre a implantação dos processos de AED e ADI na SEE/MG .....	129
<b>III. O PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL .....</b>	<b>136</b>
3.1 Justificativa .....	136
3.2 O curso “Avaliação de Desempenho na Gestão do Desempenho por Competências - SEE/MG” .....	140
3.3 Sistematização do plano de ação.....	144
3.4 Implicações e parcerias na implementação do curso .....	146
3.5 Observações complementares.....	147
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>151</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>155</b>

## INTRODUÇÃO

As políticas de responsabilização pelos resultados educacionais estão cada vez mais presentes no serviço público como forma de prestação de contas à sociedade. No âmbito educacional, avaliar os resultados e reconhecer o desempenho eficiente dos servidores públicos são dois aspectos da política de responsabilização, também conhecida pelo termo *accountability*.

Avaliar resultados e reconhecer o desempenho pressupõe definir quais são os indicadores esperados. Estes, por sua vez, pressupõem metas institucionais, as quais se desdobram em metas individuais estabelecidas para os envolvidos no processo. Assim, para se falar em políticas de responsabilização, fala-se ao mesmo tempo em metas, resultados e desempenhos.

Para atender à demanda emergente por políticas de responsabilização relativa a esses diversos aspectos, o Estado de Minas Gerais implantou em 2003, no serviço público estadual, o processo de avaliação de desempenho, objetivando valorizar os servidores públicos, proporcionar-lhes o desenvolvimento profissional e a promoção na carreira e, ainda, alinhar entre si as metas individuais e as institucionais (MINAS GERAIS, 2007).

A avaliação periódica de desempenho é uma das principais ações previstas para a política de recursos humanos no conjunto de medidas proposto pelo modelo de gestão pública adotado no Estado conhecido como “Choque de Gestão”. Tal política buscou substituir um modelo de gestão de pessoas que tradicionalmente valorizava o servidor pelo seu tempo de serviço por um sistema meritocrático de gestão do desempenho (VILHENA *et al.*, 2006).

Desde 2003, publicações de leis complementares, decretos e resoluções instituíram e regulamentaram, inicialmente, dois tipos de avaliação periódica de desempenho: a Avaliação Especial de Desempenho (AED) e a Avaliação de Desempenho Individual (ADI), sob a coordenação da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG/MG).

Em 2008, foi introduzido um novo tipo de avaliação específica para o gestor público, a Avaliação de Desempenho do Gestor Público (ADGP), baseada no modelo de avaliação de desempenho por competências.

Da experiência com os gestores, a SEPLAG/MG ampliou os estudos de modo a abranger todo o universo dos servidores públicos, mapeou as competências

que se evidenciaram como essenciais para seus diversos cargos e desenvolveu, em 2009, uma nova metodologia de avaliação de desempenho por competências para os servidores do quadro administrativo (FARO, 2010).

Em 2013, os formulários e procedimentos da ADI e AED foram alterados em 62 órgãos da Administração Pública estadual, para que as competências essenciais dos servidores fossem contempladas. Em 2014, a metodologia estendeu-se para outros quatro órgãos, totalizando 66, dentre as Secretarias de Estado, Autarquias e Fundações de Minas Gerais.

Entre as Secretarias de Estado que adotaram o modelo de avaliação de desempenho por competências encontra-se a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), que o aplicou, em 2014, a 880 servidores administrativos em exercício na unidade central e a 4.504 servidores em exercício nas 47 regionais da SEE/MG, totalizando 5.384 servidores<sup>1</sup>.

Esta última alteração nos processos de AED e ADI tem exigido da equipe da Diretoria de Avaliação de Desempenho (DIAD/SRH) estudos e adequação das orientações gerais para as especificidades das carreiras da SEE/MG, tendo em vista a aplicação da nova metodologia de avaliação de desempenho por competências no ano de 2014.

As experiências dos dez anos de implantação da política de avaliação de desempenho em Minas Gerais (2004/2013) foram sistematizadas pela SEPLAG/MG em documento contendo considerações importantes sobre as dificuldades encontradas e as lições aprendidas nesse processo.

Dentre as dificuldades mencionadas na publicação, quatro merecem destaque: resistência inicial ao processo; mudança de cultura do gestor; falta de credibilidade no processo; e falta de comprometimento por parte dos avaliadores, que alegaram falta de tempo ou mesmo demonstraram total descrédito com relação à Avaliação de Desempenho (SEPLAG/MG, 2013b, p. 20-22).

Em outro estudo realizado sobre a Avaliação de Desempenho Individual nas Secretarias de Estado da Fazenda e de Defesa Social de Minas Gerais, Peci et al (2008) constataram que o processo gerou mudanças de comportamento por parte de alguns servidores; aprimoramento da relação chefia/servidor; aprimoramento da relação e do conhecimento da equipe, no que se refere à identificação de novos

---

<sup>1</sup> Permanecem no modelo anterior os servidores em exercício nas escolas estaduais e aqueles que ocupam cargo de Analista Educacional/Inspetor Escolar.

talentos e/ou servidores que estão subaproveitados; identificação de necessidades de capacitação na administração pública; atualização e regularização de dados funcionais dos servidores; além de ter se tornado uma importante fonte de informações gerenciais.

Os mesmos autores observam também que sobressaem as dificuldades de alinhamento do desempenho individual com o desempenho institucional e destes com os objetivos maiores do Choque de Gestão; e ainda, as resistências às mudanças no que se refere à possibilidade de remuneração variável, dependendo do resultado do desempenho do servidor público, assim como os reflexos na relação entre servidores e chefias (PECI et al., 2008).

O assunto é complexo e requer atenção especial ao contexto em que se insere, isto é, a avaliação do desempenho por competências dos profissionais da educação, com todas as limitações de premiação e recompensas encontradas na esfera da Administração Pública.

A pesquisa, cujos resultados estão apresentados neste trabalho, partiu do pressuposto de que as dificuldades de efetivação do processo, se não sanadas, poderão ser transferidas para o novo modelo de avaliação de desempenho por competências. Caso isto ocorra, a implantação da nova metodologia na SEE/MG ficará comprometida.

Além disso, por se tratar não só de uma nova metodologia, mas de um modelo de Gestão do Desempenho, a avaliação de desempenho por competências está inserida em uma nova perspectiva de gestão de pessoas proposta pelo Choque de Gestão para o período 2011-2014.

Assim, a compreensão da Gestão do Desempenho por Competências, dentro do conjunto de políticas do Choque de Gestão, torna-se fundamental para que o servidor da SEE/MG compreenda as vantagens do processo avaliativo, beneficie-se delas e se comprometa com as metas institucionais.

A pesquisa demonstrou que, após dez anos de implantação do processo de avaliação de desempenho na SEE/MG, as resistências em relação ao processo estão ainda presentes em grau considerável.

Em alguns casos, as resistências iniciais dos servidores e/ou gestores em relação à avaliação de desempenho se transformaram em descrédito em relação ao processo, por parte de uns, e falta de comprometimento na condução da avaliação,

por parte de outros. Essa constatação reforçou estudos já existentes que apontavam nessa mesma direção (MCGREGOR, 1997; PECCI *et al.*, 2008; SEPLAG/MG, 2013b).

Partindo dessas constatações, surgiu a motivação para o desenvolvimento deste trabalho, sendo adotada a seguinte questão central: Que medidas poderiam ser adotadas pela SEE/MG para minimizar as resistências dos servidores e gestores à implantação da nova metodologia de avaliação de desempenho por competências?

Buscou-se, assim, identificar as resistências verificadas na implementação dos processos de ADI e AED na SEE/MG, a fim de serem propostas medidas para favorecer a efetivação da avaliação de desempenho por competências para os servidores administrativos em exercício nas unidades central e regionais da SEE/MG.

Para atingir esse objetivo, a pesquisa teve como foco a implantação dos processos de AED e ADI<sup>2</sup> para os servidores administrativos em exercício na SEE/MG e o novo modelo de avaliação de desempenho por competências desenhado e implantado, pioneiramente, em quatro órgãos do Estado, a saber: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG/MG), Secretaria de Estado da Fazenda (SEF/MG), Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (SEAPA/MG), e Secretaria de Estado de Saúde (SES/MG).

Como objetivos específicos, foram adotados os seguintes:

- descrever os principais postulados do Choque de Gestão e seus impactos sobre a política de avaliação de desempenho;
- identificar as bases do modelo de gestão de desempenho por competências e os impactos na avaliação de desempenho dos servidores do Estado de Minas Gerais;
- analisar a experiência de implantação do modelo de avaliação de desempenho por competências nas Secretarias de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG/MG), Fazenda (SEF/MG), Agricultura, Pecuária e Abastecimento (SEAPA/MG), e Saúde (SES/MG), a partir de 2010;
- identificar resistências manifestas por gestores e servidores na implantação do processo de avaliação de desempenho dos servidores administrativos das unidades central e regionais da SEE/MG;

---

<sup>2</sup> A Avaliação de Desempenho do Gestor Público (ADGP) já contempla a perspectiva de gestão por competências e é específica para gestores públicos.

- distinguir especificidades e características da SEE/MG que apontem para necessidade de adaptações no modelo de avaliação de desempenho por competências;

- propor medidas que possam ser adotadas pela SEE/MG para favorecer a implantação do modelo de avaliação de desempenho por competências para os servidores administrativos em exercício nas unidades central e regionais da SEE/MG.

Trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa. Quanto aos meios de investigação, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, documental e o estudo de caso. Como método de coleta de dados, fez-se uso de entrevistas, questionários e observação direta.

O capítulo I apresenta a política implantada pelo Choque de Gestão em Minas Gerais para a gestão do desempenho na Administração Pública estadual, descreve os tipos de processo de avaliação de desempenho adotado na SEE/MG nos últimos dez anos – Avaliação Especial de Desempenho, Avaliação de Desempenho Individual e Avaliação de Desempenho do Gestor Público - e finaliza com algumas questões investigativas.

O capítulo II inicia contextualizando as reformas administrativas na Administração Pública brasileira, com ênfase no modelo gerencial, que representa a base do Choque de Gestão implantado em Minas Gerais. Em seguida, discute a complexidade de se implantar políticas públicas e os desafios das políticas de responsabilização e avaliação de desempenho em uma perspectiva meritocrática. Também mapeia os sistemas estaduais de bonificação e avaliação de desempenho para os profissionais de educação presentes no Brasil.

Ainda no segundo capítulo, estão destacadas as bases conceituais para a avaliação de desempenho, métodos de avaliação e fundamentos da gestão por objetivos e da gestão por competências. Na sequência, apresentam-se os aspectos metodológicos da pesquisa e o estudo de caso realizado sobre a implantação do processo de avaliação de desempenho e da gestão do desempenho por competências na SEE/MG, a análise dos dados coletados e as considerações da autora.

O capítulo III apresenta o Plano de Ação Educacional (PAE), com propostas formuladas para minimizar as resistências aos processos de AED e ADI e efetivar a Gestão de Desempenho por Competências na SEE/MG. Como estratégia

principal, propõe-se o curso “Avaliação de Desempenho na Gestão do Desempenho por Competências - SEE/MG” como alternativa para capacitar gestores e servidores para atuarem adequadamente na implantação da nova metodologia da avaliação de desempenho por competências.

## **I. OS PROCESSOS DE AVALIAÇÃO NA GESTÃO DO DESEMPENHO EM MINAS GERAIS**

O processo de Avaliação de Desempenho implantado pelo Choque de Gestão em Minas Gerais e adotado para os servidores em exercício na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) passou por diversas alterações até chegar ao modelo de gestão de desempenho por competências.

Para relatar todas essas alterações e oferecer um histórico desse processo, este capítulo está subdividido em cinco partes. Na primeira seção é apresentado o conjunto de políticas públicas de gestão previstas no Choque de Gestão para Minas Gerais, com destaque para a avaliação de desempenho dos servidores. Na sequência, apresenta-se a estrutura governamental que se formou a partir da reforma administrativa iniciada em 2003, bem como a abrangência e as instâncias responsáveis pela implantação do processo de avaliação de desempenho no Estado e, especialmente, na SEE/MG.

Na segunda seção, estão detalhados os dois tipos de avaliação periódica de desempenho implantados em 2004 no Poder Executivo Estadual: a Avaliação Especial de Desempenho (AED) e a Avaliação de Desempenho Individual (ADI). Também se descrevem as principais alterações ocorridas na legislação, os procedimentos, os elementos do processo e a utilização dos resultados.

A terceira seção trata do processo de Avaliação de Desempenho do Gestor Público (ADGP), modelo de avaliação por competências específico para os cargos de gestão, o qual introduziu o modelo de avaliação por competências no processo de avaliação de desempenho.

A quarta apresenta a metodologia da avaliação de desempenho por competências, desenvolvida a partir do mapeamento de competências essenciais definidas para os servidores públicos. Tal metodologia reestruturou os processos de AED e ADI e já está em vigor para os servidores administrativos de outras secretarias do Estado desde 2010, sendo introduzida, em 2014, na SEE/MG.

Na quinta e última seção, encontram-se as questões investigativas que dão base para o segundo capítulo, tendo em vista a alteração da metodologia e de perspectiva dos processos de avaliação de desempenho para a gestão de desempenho por competências.

## **1.1 Choque de Gestão em Minas Gerais e sua relação com a Gestão por Desempenho**

Choque de Gestão é o nome dado ao plano de reforma do Estado de Minas Gerais adotado a partir de 2003 na Administração Pública estadual. Esse plano compreende três etapas (gerações): “Choque de Gestão” propriamente dito, o “Estado para Resultados” e a “Gestão para Cidadania”.

Embora o processo como um todo seja conhecido como Choque de Gestão, esse é o nome específico da primeira geração desse modelo de gestão, que vigorou no período de 2003 a 2006. Partiu-se, no momento inicial, de um contexto que apresentava grande déficit financeiro no Estado. Para responder a esse déficit, implantou-se em todos os órgãos da administração pública estadual um conjunto de políticas que visaram à otimização de processos, à modernização de sistemas e à reestruturação do aparelho do Estado.

A segunda geração, denominada “Estado para Resultados” (2007-2010), deu continuidade às políticas já implantadas e conferiu maior ênfase aos resultados. As medidas adotadas buscaram consolidar ferramentas de gestão de programas e projetos estratégicos para ampliar o foco em resultados, o aperfeiçoamento do modelo de contratualização e seu desdobramento para os acordos com as equipes de trabalho (MINAS GERAIS, 2013).

Já a terceira geração, denominada “Gestão para Cidadania” (2011-2014), pretendeu, segundo os documentos que a instituíram, “estabelecer um Estado mais integrado, transparente e permeável em termos de controle social sobre a ação governamental” (MINAS GERAIS, 2013, p. 17).

As políticas implantadas em cada uma das três gerações são bem abrangentes, incluindo medidas em três dimensões: i) macrogovernamental, contemplando o governo como um todo; ii) institucional, que abrange as organizações governamentais e iii) individual, atingindo o servidor público no seu local de trabalho.

Essas três dimensões estão relacionadas a distintas categorias de agregação de valor público: a) resultados, compreendendo planos governamentais, gestão de programas, políticas setoriais, estratégias organizacionais, pactuações de resultados organizacionais e metas individuais; b) processos, isto é, processos centrais de gestão de recursos humanos, compras, logística, governo eletrônico,

controle, gestão da qualidade, padrões de atendimento, capacitação de servidores e direção pública; e c) recursos, como redução de gastos, racionalizações de insumos e dimensionamento da força de trabalho (Vilhena *et al.*, 2006).

O quadro 1, a seguir, retrata o alinhamento das políticas de gestão do Choque de Gestão em sua segunda geração, nas três dimensões propostas, contemplando os diversos domínios institucionais de cada uma.

**Quadro 1: Políticas de gestão e distintos domínios institucionais**

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

Serviços Administrativos

Controle

Gestão Fiscal

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

O alinhamento das três dimensões é uma das indicações propostas nos documentos que embasam o Choque de Gestão, tendo em vista o desenvolvimento de resultados, conforme observam Vilhena et al. (2006):

Vista na horizontal, esta integração significa que a promoção de resultados das pessoas deve estar voltada ao alcance dos objetivos de suas instituições e estes, por sua vez, devem estar direcionados para implementar a agenda de governo. A melhoria das pessoas (via capacitação, por exemplo) deve ser a base da melhoria da gestão, que é essencial para a execução das ações que conduzem aos resultados. Ainda nesta perspectiva horizontal, a gestão de quadros e salários deve ser tratada de forma alinhada com imperativos de eficiência organizacional, que se vincula a metas agregadas de desempenho fiscal no âmbito de governos. Na perspectiva vertical, por exemplo, surgem outras integrações essenciais: a gestão da despesa compatível com a execução das ações necessárias à geração dos resultados; a gestão da eficiência baseada em ganhos estruturais de qualidade da gestão, promovendo os resultados buscados a um custo menor; e a obtenção do máximo rendimento dos quadros funcionais a partir de investimentos em capital humano alinhados com os **resultados individuais** (VILHENA et al., 2006, p. 24, **grifo nosso**).

Pelo que se depreende da dimensão da reforma proposta pelo Choque de Gestão e do alinhamento das metas governamentais e institucionais, o servidor público deveria ser, em última instância, o agente dos processos implementados, participe da redução dos gastos e corresponsável pelos resultados alcançados, conforme metas estabelecidas e pactuadas institucionalmente, que se desdobram em metas individuais.

Para contribuir com o alinhamento institucional das metas, uma das políticas elaboradas no âmbito individual, tratou do processo de avaliação de desempenho, ao qual foram submetidos todos os servidores públicos do Poder Executivo Estadual.

A Avaliação de Desempenho Individual e a Avaliação Institucional passam a ser institutos prioritários dentro do quadro de gestão adotado no Estado e constituem, juntamente com outras medidas de macrogestão, um modelo de gestão de recursos humanos baseado no sistema meritocrático (SEE/MG, 2004, p. 04).

Esse contexto ressalta a importância que o processo de avaliação de desempenho tem na reforma administrativa do Choque de Gestão, nas diversas dimensões envolvidas. Antes de detalhar o processo de avaliação de desempenho, apresentam-se a estrutura governamental e as instâncias responsáveis pela implementação do processo na Administração Pública Estadual e na SEE/MG.

### 1.1.1 Estrutura governamental: reflexos na avaliação de desempenho

A estrutura governamental do Estado de Minas Gerais é composta pelos Poderes Executivo, Legislativo (Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais) e Judiciário (Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais, Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, Tribunal de Justiça Militar do Estado de Minas Gerais) e pelo Ministério Público Estadual.

O Poder Executivo Estadual, conforme estrutura gráfica apresentada no Anexo I deste trabalho, organiza-se em:

I - Administração Direta, onde se concentram as pessoas políticas do Estado, possuindo competências para a execução de atividades administrativas de forma centralizada. Compreendem as Secretarias de Estado e os órgãos autônomos;

II - Administração Indireta, que corresponde ao conjunto de pessoas jurídicas vinculadas à Administração Direta e que possuem competências para o desempenho de atividades administrativas de forma descentralizada. Compreendem as Autarquias, Conselhos, Empresas Públicas, Fundações e Sociedades de Economia Mista.

Desde o seu início, as políticas de gestão propostas pelo Choque de Gestão estiveram sob a responsabilidade da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG/MG), órgão criado especificamente para atender as demandas vinculadas ao planejamento de orçamentos anual e plurianual, planificação de médio e longo prazos, coordenação geral das ações governamentais, bem como gerenciar os instrumentos vinculados à gestão em sentido restrito, isto é, recursos humanos, governança eletrônica e logística (Vilhena *et al.*, 2006, p.17).

No contexto do Choque de Gestão, o processo de avaliação de desempenho foi instituído e é gerenciado pela SEPLAG/MG, que coordena e orienta sua implantação em todos os órgãos e entidades da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual que participam do processo, sendo 22 Secretarias de Estado, 13 órgãos autônomos, 20 Autarquias e 17 Fundações.

Especificamente na SEE/MG, o Decreto nº 45.849, de 27 de dezembro de 2011, atribuiu competência à Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos

(SG/SEE/MG) para coordenar o planejamento, a implementação e avaliação das ações referentes à administração de pessoal e à gestão e desenvolvimento de recursos humanos, observando a política e as diretrizes da administração pública estadual.

No que se refere à avaliação do desempenho dos servidores, a SG/SEE/MG atua no nível estratégico, emitindo diretrizes, técnicas e políticas para a implantação do processo de Avaliação de Desempenho dos servidores em exercício na SEE/MG.

Subordinada à SG/SEE/MG, a Superintendência de Desenvolvimento de Recursos Humanos (SRH/SG/SEEMG) foi reestruturada para melhor atendimento da política de Avaliação de Desempenho, criando, em 2007, a Diretoria de Avaliação de Desempenho (DIAD/SRH).

Contando com uma equipe central, a DIAD/SRH atua no nível estratégico e gerencial, coordenando a operacionalização das ações do processo de Avaliação de Desempenho nas Unidades Central, Regionais e Escolas Estaduais<sup>3</sup>, no que se refere à formalização do processo e ao fornecimento de orientações complementares e materiais institucionais, além do desenvolvimento de treinamentos e cursos de capacitação para técnicos regionais.

Em cada uma das 47 Superintendências Regionais de Ensino (SREs) as ações de implementação do processo de avaliação de desempenho são de responsabilidade do Diretor de cada SRE, sob a coordenação da Diretoria de Pessoal (DIPE/SRE), que indica um servidor de referência para atuar como gestor setorial.

Em nível local, o gestor/diretor de escola é o responsável pelo processo de avaliação de desempenho dos servidores em exercício em cada unidade administrativa/escolar.

Participam também da implantação e formalização do processo de AED e ADI os servidores membros de comissão de avaliação instituída em cada unidade administrativa e escolar. Em última instância, esses servidores é que são os responsáveis pela efetivação da avaliação de desempenho, no que se refere ao acompanhamento do desempenho dos servidores, ponderação do desempenho e

---

<sup>3</sup> Para melhor visualização da estrutura da Secretaria de Estado de Educação, o organograma da SEE/MG está disponível no Anexo II deste trabalho.

atribuição de nota. Seu papel será mais bem examinado na seção 1.2 deste trabalho.

Em cada instância da SEE/MG, os gestores responsáveis pela implantação do processo, assim como os servidores que estão submetidos a avaliação de desempenho, tiveram que se inteirar das mudanças que ocorreram desde a sua implantação em 2004.

## **1.2 Os processos de Avaliação de Desempenho Individual e Avaliação Especial de Desempenho**

Inicialmente, foram propostos dois tipos de avaliação periódica do desempenho do servidor: a Avaliação Especial de Desempenho (AED) e a Avaliação de Desempenho Individual (ADI). Os processos de ADI e AED foram desenhados e implantados a partir da seguinte definição:

Conceitualmente, a Avaliação de Desempenho é um processo sistemático e contínuo de acompanhamento, aferição da aptidão e da capacidade do servidor para o desempenho das atribuições do cargo por ele ocupado, tendo em vista as responsabilidades e atividades a ele atribuídas, bem como visa possibilitar um meio de aprendizagem que conduza ao crescimento pessoal e profissional, estimulando a reflexão e a conscientização do papel que cada um representa no contexto organizacional (MINAS GERAIS, 2013b, p. 04).

Nessa perspectiva conceitual, a ADI consiste na avaliação periódica de todos os servidores públicos civis em exercício na Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual, enquanto que a AED avalia periodicamente os servidores efetivos do Estado que estão em estágio probatório.

Entre 2004 e 2013, as principais mudanças que ocorreram nos processos de AED e ADI implantados na SEE/MG ocorreram, principalmente, a partir de alterações na legislação, na periodicidade, nos critérios de avaliação e no uso dos resultados. Especificamente para a AED, houve uma reestruturação das etapas de avaliação e definição do tempo para cumprimento do estágio probatório.

### 1.2.1 A regulamentação das avaliações de desempenho

O processo de avaliação de desempenho foi instituído pela Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003, e implementado, desde 2004, para todos os servidores públicos civis do Poder Executivo Estadual.

A Lei Complementar nº 71/2003 altera o artigo 249 do Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais, contido na Lei Estadual nº 869, de 06 de julho de 1952. Esta norma marcou o início da institucionalização do processo de avaliação de desempenho no Poder Executivo Estadual, conforme previsão do artigo 35 da Constituição do Estado de Minas Gerais, de 1989, porém sem regulamentação até 2004. Outra importante mudança foi a introdução da possibilidade de dispensa do servidor do cargo efetivo em razão de avaliação de desempenho insatisfatória.

Os dois primeiros períodos avaliatórios da ADI (2004/2005 e 2005/2006) estiveram regulamentados pelo Decreto nº 43.672, de 04 de dezembro de 2003, que foi revogado em 2007. O Decreto nº 43.764, de 16 de março de 2004, regulamentou a AED entre 2004 e 2010.

A fim de atender a especificidade da área educacional e a possibilitar a implementação da AED e ADI na SEE/MG, em 2004 e 2005, a SEPLAG/MG e a SEE/MG publicaram uma série de Resoluções Conjuntas (Resoluções Conjuntas SEPLAG/SEE nº 5.645/2004; nº 5.681/2004; nº 5.690/2004; e nº 5.759/2005).

No “Manual da Avaliação de Desempenho Individual dos servidores da Secretaria de Estado de Educação” encontra-se o seguinte preâmbulo:

Considerando a singularidade e complexidade da área educacional, a Secretaria de Estado de Educação – SEE/MG optou, segundo prerrogativa que lhe confere o Decreto nº 43672, de 04 de dezembro de 2003, por instituir normas que expressem um olhar diferenciado para seu público alvo, dentro dos limites legais.

Assim, em conjunto com a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG, dispôs, por meio da Resolução SEPLAG/SEE n.º 5.645 de 13 de agosto de 2004, normas específicas destinadas à Avaliação de Desempenho Individual para os servidores em exercício na Unidade Central e Regionais da SEE/MG e nas Escolas Estaduais (SEE/MG, 2004, p. 04).

Em 2009, a Resolução Conjunta SEPLAG-SEE nº 7.110, de 06 de julho de 2009, revogou as resoluções anteriores, permanecendo em vigência até o presente momento.

Assim, até junho de 2014, data da finalização da pesquisa que deu origem a este trabalho, a avaliação de desempenho na SEE/MG regeu-se pela Res. Conj. SEPLAG/SEE 7.110/2009, pelo Decreto nº 45.851, de 28 de dezembro de 2011, que regulamenta a AED, e pelo Decreto nº 44.559, de 29 de junho de 2007, que regulamenta a ADI.

Para fins de complementação dessas normas, a Diretoria de Avaliação de Desempenho (DIAD/SRH) tem utilizado instruções, manuais e conteúdo digital<sup>4</sup> para esclarecer o processo e estabelecer procedimentos, bem como orientar os gestores e servidores sobre as alterações posteriores na legislação.

### **1.2.2 O processo e suas alterações**

Com objetivos e metodologia semelhantes, os processos de AED e ADI se diferenciam principalmente pelo grupo de servidores públicos que alcançam. Enquanto a AED destina-se a avaliar os servidores em estágio probatório, estão submetidos à ADI os servidores públicos civis efetivos estáveis, os estabilizados, os de função pública e os detentores exclusivamente de cargo comissionado.

O artigo 2º do Decreto nº 44.559/2007 define os objetivos do processo de ADI, em consonância com o artigo 7º do Decreto nº 45.851/2011, referente à AED.

Art. 2º - A ADI é o processo sistemático e contínuo de acompanhamento e aferição do desempenho do servidor e tem por objetivos:  
I - valorizar e reconhecer o desempenho eficiente do servidor;  
II - identificar ações para o desenvolvimento profissional do servidor;  
III - aprimorar o desempenho do servidor e dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, contribuindo para a implementação do princípio da eficiência na Administração Pública; e  
IV - ser instrumento de alinhamento das metas individuais com as institucionais (MINAS GERAIS, 2007, s/p).

Conforme se percebe no artigo aqui transcrito, o conceito adotado de avaliação de desempenho relaciona-se a um processo e não apenas a um resultado quantitativo atribuído ao servidor ao final do período avaliatório. Essa perspectiva tem sido reforçada em diversos momentos de capacitação promovidos pela DIAD/SRH, a fim de se evitar a falta de acompanhamento do desempenho ao longo do período avaliatório.

---

<sup>4</sup> O conteúdo digital encontra-se disponível no site institucional da SEE/MG. [www.educacao.mg.gov.br](http://www.educacao.mg.gov.br). Menu: Servidor / Avaliação de Desempenho.

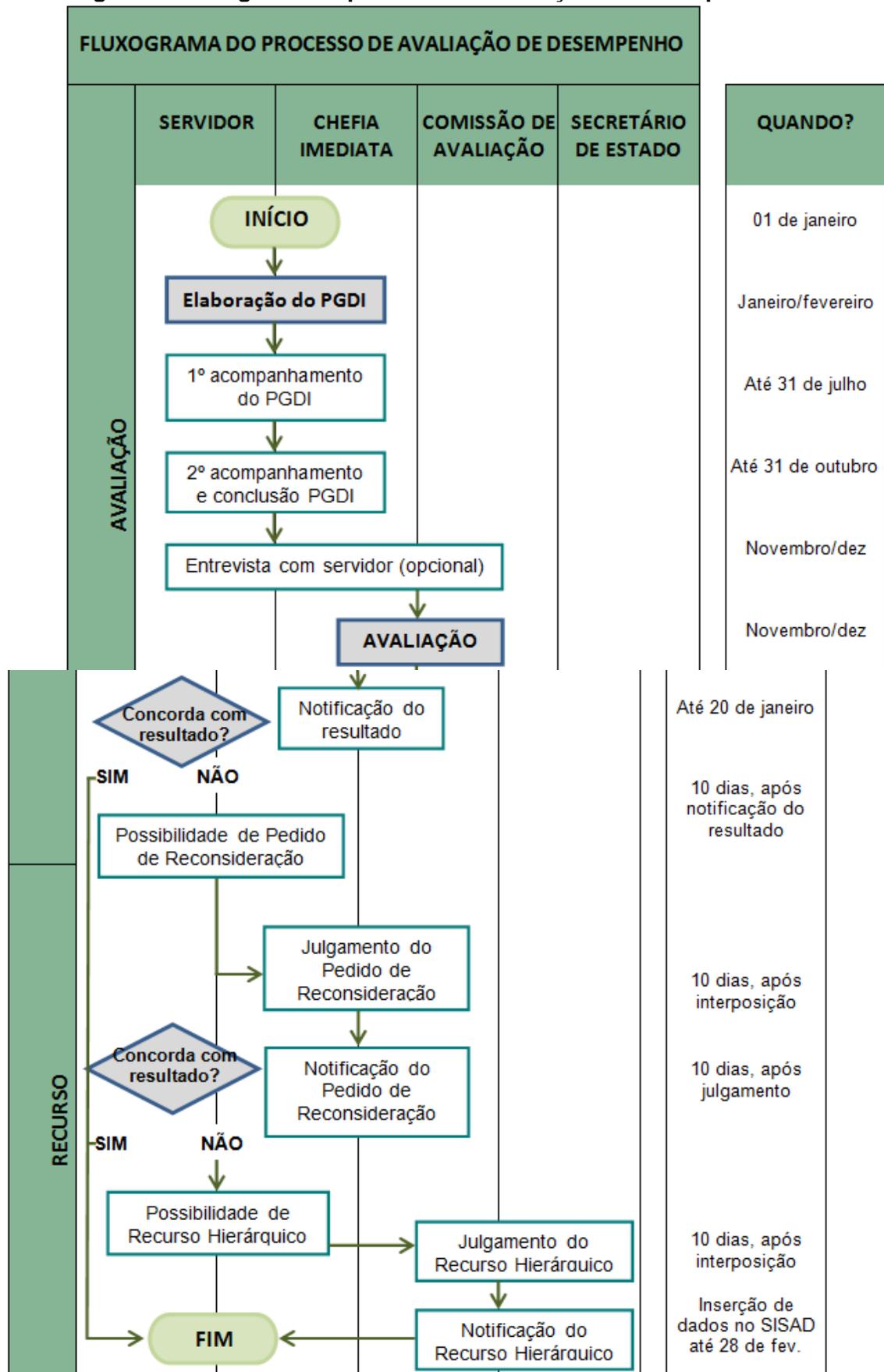
Os dois primeiros períodos avaliatórios ficaram compreendidos entre 01/07/2004 a 30/06/2005, e de 01/07/2005 a 30/06/2006. Para que houvesse adequação ao ano civil, o terceiro período foi dilatado e abrangeu o intervalo de 01/07/2006 a 31/12/2007. Assim, a partir de 2008, o período avaliatório passou a ocorrer entre 01 de janeiro e 31 de dezembro do mesmo ano.

Em se tratando da AED, a alteração foi mais significativa, uma vez que o servidor em estágio probatório era avaliado em três etapas consecutivas de avaliação, com dez meses cada etapa, a contar da data de início do exercício no cargo efetivo. A partir de 01/01/2012, o servidor que ingressa no Estado, mediante aprovação em concurso público, passa a submeter-se a etapas anuais de AED até concluir 1.095 dias de efetivo exercício, quando completa seu estágio probatório.

Como condição para ser avaliado, o servidor deve possuir, no mínimo, 150 dias de efetivo exercício, contados entre 01 de janeiro e 30 de novembro. Precisam ser desconsideradas as faltas e todos os afastamentos legais ou qualquer interrupção do trabalho, inclusive recessos escolares, no caso de servidores em exercício nas escolas estaduais. Quando não integralizado o tempo mínimo, o servidor deixa de ser avaliado, devendo aguardar o próximo período avaliatório.

O fluxograma a seguir retrata os processos de ADI e AED, incluindo as etapas de 1) planejamento (Plano de Desenvolvimento de Gestão Individual – PGDI); 2) acompanhamento; 3) avaliação; e 4) possibilidades de recursos (Pedido de Reconsideração e Recurso Hierárquico).

Figura 1: Fluxograma do processo de avaliação de desempenho



Fonte: Adaptação do Decreto nº 44.559/2007.

A metodologia adotada para a AED é a mesma prevista para a ADI, assim como os formulários utilizados, diferindo apenas quanto à periodicidade das etapas de AED, a apuração de efetivo exercício e o cálculo da frequência.

A metodologia e os procedimentos dos dois processos estão detalhados na próxima seção.

### **1.2.3 Metodologia e elementos do processo**

Na metodologia dos processos de ADI e AED, os servidores são avaliados anualmente por comissão de avaliação instituída em cada unidade administrativa/escolar. Entre 2004 e 2008, as comissões de avaliação poderiam ter entre três e cinco membros, cabendo à chefia imediata a presidência da comissão. Na composição da comissão devia-se observar a escolaridade do avaliador, que deveria ser igual ou superior à do servidor avaliado.

Com as alterações instituídas pela Lei Complementar nº 104, de 4 de agosto de 2008, as comissões de avaliação passaram a ser constituídas de forma paritária, isto é, o número de membros indicados pela Administração Pública passou a ser igual ao número de membros indicados pelos servidores avaliados.

Para atender a exigência da paridade na SEE/MG, a comissão de avaliação passou a ser composta por quatro membros titulares e um suplente, sendo um membro titular e um suplente indicados pela chefia imediata e dois membros titulares e um suplente eleitos ou indicados pelos servidores avaliados, conforme Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 7.110/2009<sup>5</sup>.

Desde o início do processo de AED e ADI, duas etapas igualmente importantes fizeram-se presentes: o planejamento e a aferição dos resultados. A essas etapas correspondem os seguintes documentos que compõem o processo de avaliação de desempenho: o Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI) e o Termo de Avaliação.

O PGDI é o plano de trabalho do servidor, dele constando as metas e ações elaboradas pelo servidor e chefia imediata no início do período avaliatório. O PGDI, além de ser o documento que orienta o trabalho do servidor, possibilita que a

---

<sup>5</sup> A partir da publicação da Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 7.110/2009, a SEE/MG optou por não considerar mais como obrigatória a observância da escolaridade do cargo para que o servidor seja membro de comissão de avaliação.

comissão de avaliação conheça o trabalho desenvolvido pelo servidor ao longo do ano.

Constam, no documento, a identificação do servidor, cargo e chefia imediata; dois campos para registro de qualidades e dificuldades que interferem no desempenho; informações sobre as condições de trabalho; campo para registro de metas, ações e acompanhamento do resultado da meta; campo para informações complementares.

A legislação prevê que a chefia deve avaliar o servidor em dois momentos distintos, estabelecidos respectivamente em 30/06 e 30/11, devendo também registrar, no formulário do PGDI, o acompanhamento das metas e ações, conforme demonstrado no Anexo III a este trabalho.

Para os períodos avaliatório ocorridos entre 2004 e 2008, o acompanhamento do PGDI foi realizado conforme a graduação demonstrada no Quadro 2, a seguir:

**Quadro 2: Graduação para o acompanhamento das metas do PGDI entre 2004 e 2008**

A.E.	Abaixo do Esperado
P.E.	Próximo do Esperado
D.E.	Dentro do Esperado
S.E.	Superior ao Esperado

Fonte: Adaptado do Decreto nº 43.672/2003 e Decreto nº 43.764/2004.

A partir de 2009, o acompanhamento passou a ser registrado em conceitos de A a E, escalonados em cinco níveis definidos em relação ao cumprimento de metas:

**Quadro 3: Graduação para o acompanhamento das metas do PGDI a partir de 2009**

A	Executou as ações e alcançou a meta
B	Executou as ações e alcançou parcialmente a meta
C	Executou as ações e não alcançou a meta
D	Executou parcialmente as ações e não alcançou a meta
E	Não executou as ações e não alcançou a meta

Fonte: Adaptado da Resolução Conj. SEPLAG/SEE nº 7.110/2009.

Já o Termo de Avaliação é um conjunto de formulários no qual constam: a identificação do servidor e da comissão de avaliação; a notificação do resultado; a síntese da entrevista; a proposta de desenvolvimento do servidor; a manifestação do

representante de sindicato ou entidade representativa de classe, quando houver; e o instrumento de avaliação propriamente dito.

Os critérios de avaliação estão estabelecidos no instrumento próprio, conforme o cargo ou função ocupada, e são pontuados pela comissão de avaliação, por consenso ou média aritmética. Antes de avaliar o servidor, cabe à comissão de avaliação decidir se realizará entrevista, que se torna obrigatória quando o servidor solicita formalmente sua realização.

Eram onze os critérios de avaliação em vigor até 2008 para os processos de AED e ADI na SEE/MG, conforme disposto no Decreto nº 44.559/2007:

Art. 6º - A Avaliação Especial de Desempenho obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, contraditório e ampla defesa e deverá observar os seguintes critérios:

I - qualidade do trabalho - grau de exatidão, correção e clareza dos trabalhos executados;

II - produtividade no trabalho - volume de trabalho executado em determinado espaço de tempo;

III - iniciativa - comportamento proativo no âmbito de atuação, buscando garantir eficiência e eficácia na execução dos trabalhos;

IV - presteza - disposição para agir prontamente no cumprimento das demandas de trabalho;

V - aproveitamento em programa de capacitação - aplicação dos conhecimentos adquiridos em atividades de capacitação na realização dos trabalhos;

VI - assiduidade - comparecimento regular e permanência no local de trabalho;

VII - pontualidade - observância do horário de trabalho e cumprimento da carga horária definida para o cargo ocupado;

VIII - administração do tempo e tempestividade – capacidade de cumprir as demandas de trabalho dentro dos prazos previamente estabelecidos;

IX - uso adequado dos equipamentos e instalações de serviço - cuidado e zelo na utilização e conservação dos equipamentos e instalações no exercício das atividades e tarefas;

X - aproveitamento dos recursos e racionalização de processos - melhor utilização dos recursos disponíveis, visando à melhoria dos fluxos dos processos de trabalho e à consecução de resultados eficientes; e

XI - capacidade de trabalho em equipe - capacidade de desenvolver as atividades e tarefas em equipe, valorizando o trabalho em conjunto na busca de resultados comuns (MINAS GERAIS, 2003, s/p).

A Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 7.110/2009 propôs uma revisão nos critérios e instrumento de avaliação, estabelecendo quatro critérios de avaliação: Critério I - Desenvolvimento Profissional; Critério II - Relacionamento Interpessoal; Critério III - Compromissos Profissional e Institucional; Critério IV - Habilidades Técnicas e Profissionais. Esses critérios substituíram os anteriores, em número de onze, que vigoraram até 2008.

Com a revisão dos critérios, houve também a adequação do instrumento de avaliação, que passou a ser composto por 20 descritores, pontuados em uma escala Likert<sup>6</sup>, de 1 a 5 pontos, e agrupados nos quatro critérios de avaliação, totalizando 100 pontos.

Foram elaborados quinze instrumentos de avaliação para atender aos cargos efetivos, cargos comissionados e funções gratificadas da SEE/MG: Professor de Educação Básica; Especialista em Educação Básica; Vice-Diretor de Escola; Diretor e Coordenador de Escola; Analista de Educação Básica; Assistente Técnico de Educação Básica; Assistente de Educação e Secretário de Escola; Auxiliar de Serviços de Educação Básica; Assistente Técnico Educacional; Analista Educacional; Analista Educacional/Inspetor Escolar; Assessor; Diretor de Diretoria e Supervisor Regional de Ensino da SRE; Diretor da SRE; Profissionais das carreiras da Educação Básica exercendo outras funções.

Para melhor visualização dos documentos, os instrumentos de avaliação para os cargos administrativos denominados Assistente Técnico Educacional (ATE) e Analista Educacional (ANE), objeto de estudo deste trabalho, são apresentados respectivamente nos Anexos IV e V deste trabalho.

Após o preenchimento do instrumento de avaliação, que representa a avaliação propriamente dita, a comissão deve notificar o servidor, no prazo de dez dias, conforme Decreto nº 44.559/2007.

Os artigos 23 a 27 do Decreto nº 44.559/2007 garantem ao servidor insatisfeito com a pontuação recebida a possibilidade de interpor recurso em duas instâncias: a primeira à comissão de avaliação que o avaliou, e a segunda e última instância, ao dirigente máximo da SEE/MG, denominado recurso hierárquico, finalizando, assim, todos os procedimentos administrativos referentes ao processo de avaliação de desempenho. Nos últimos dez anos, não houve alterações na legislação quanto à possibilidade de revisão da nota, no que se refere à interposição de recursos contra o resultado da AED e ADI.

Os processos de AED e ADI são formalizados em formulários próprios, nos quais constam as assinaturas do servidor e membros da comissão de avaliação que validam o processo, conforme artigo 8º do Decreto nº 44.559/2007.

---

<sup>6</sup> A escala Likert ou escala de Likert é um tipo de escala de resposta que apresenta opções de gradação em ordem crescente de concordância ou de aplicabilidade, sendo comumente usada em pesquisas de opinião.

Todos os formulários e demais documentos que compõem o processo de cada servidor são arquivados em pasta individual, sendo os dados registrados no Sistema Informatizado de Avaliação de Desempenho (SISAD), conforme artigo 20 do Decreto nº 44.559/2007, mediante senha específica sob a responsabilidade do secretário da comissão de avaliação.

A informatização dos dados no SISAD é a etapa final da formalização do processo de avaliação de desempenho. No site do SISAD<sup>7</sup> é possível a cada servidor consultar individualmente todos os registros informados no seu número de matrícula (MaSP).

Desde 2010, o registro dos PGDIs dos servidores no SISAD é uma meta do Acordo de Resultados<sup>8</sup> na SEE/MG, com a qual se objetiva a efetivação do processo em todas as unidades administrativas/escolares da SEE/MG. No entanto, dados da DIAD/SRH sobre ausências/pendências dos registros de processos de ADI no SISAD, desde o primeiro período avaliatório, acusam a frequente omissão de gestores que deixam de realizar a avaliação no tempo próprio e permanecem com a obrigação de fazê-la posteriormente. Em relatório da DIAD de dezembro de 2013, verificou-se que cerca de 4.500 processos não haviam sido inseridos no SISAD, considerando os períodos entre 2004 e 2012.

Essas pendências no SISAD causam transtornos para o servidor e para as unidades de recursos humanos, principalmente quando são necessárias as consultas que tenham em vista a utilização prevista para os resultados de avaliação.

#### **1.2.4 Utilização dos resultados**

O resultado obtido pelo servidor em sua avaliação de desempenho é utilizado como critério para diferentes fins administrativos, os quais são relacionados a seguir.

Um dos principais fins do processo é conferir estabilidade ao servidor público, conforme artigo 23 da Lei nº 869/52 e artigos 18 e 38 do Decreto nº 45.851/2011. Com a implantação da avaliação de desempenho, foi possível valer-se

---

<sup>7</sup> Informações disponíveis em: [www.sisad.mg.gov.br](http://www.sisad.mg.gov.br)

<sup>8</sup> O Acordo de Resultados em Minas Gerais é um instrumento de pactuação de resultados que estabelece, por meio de indicadores e metas, que compromissos devem ser entregues pelos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual ao Governo do Estado e à sociedade. Em contrapartida, são concedidas aos acordados autonomias gerenciais e, em caso de desempenho satisfatório, benefícios aos servidores, como incentivo.

do processo de AED para se estabelecer, legalmente, um mínimo de desempenho satisfatório para o servidor ser considerado apto, ou permitir a exoneração do cargo efetivo para aqueles considerados inaptos ou infrequentes no estágio probatório.

É considerado inapto o servidor que não obtém o mínimo de 60% da pontuação prevista no Parecer Conclusivo, considerando a média de todas as etapas de AED, conforme disposto no Decreto nº 45.851/2011:

Art 18. No Parecer Conclusivo serão adotados os seguintes conceitos:

I - apto, quando o servidor obtiver o mínimo de sessenta por cento de aproveitamento na média do somatório dos pontos obtidos em todas as etapas de AED;

II - inapto, quando o servidor não atender ao previsto no inciso I;

III - frequente, quando o servidor obtiver o mínimo de noventa e cinco por cento de frequência em cada etapa de AED e também ao final do período de estágio probatório; e

IV - infrequente, quando o servidor não obtiver o mínimo de noventa e cinco por cento de frequência em cada etapa de AED e também ao final do período de estágio probatório.

Parágrafo único. O servidor que cumprir o período de estágio probatório e obtiver os conceitos apto e frequente será considerado estável (MINAS GERAIS, 2011, s/p).

Conforme dados disponibilizados pela DCGD/SEPLAG em junho de 2014, desde que a avaliação de desempenho foi regulamentada em Minas Gerais, 42.325 servidores foram nomeados em todo o Estado, mediante aprovação em concurso público. Desse montante, 15.883 servidores são da SEE/MG.

Segundo relatórios da DIAD/SRH, desde 2004, apenas cinco servidores foram considerados inaptos pelas comissões de avaliação no estágio probatório. Este número irrisório para toda a SEE/MG revela uma deficiência na condução do processo, visto que é pouco provável que todos os demais servidores nomeados possuam desempenho satisfatório para serem considerados estáveis no cargo efetivo.

Este dado contrasta, também, com os questionamentos frequentes que chegam até a DIAD/SRH, sejam em capacitações, reuniões técnicas ou visitas de monitoria, quanto às providências que se devem tomar em relação ao baixo desempenho dos servidores. No entanto, o que se verifica é que as situações que comprovam o baixo desempenho não são transpostas para os processos de avaliação destes profissionais.

Já no que se refere à introdução da apuração da frequência na avaliação de desempenho do servidor em estágio probatório, houve 385 exonerações de

servidores em todo o Estado por motivo de infrequência, conforme dados disponibilizados pela DCGD/SEPLAG (2014). Deste montante, 320 servidores são da SEE/MG.

Ao contrário do verificado em relação ao desempenho insatisfatório, este quantitativo expressivo de servidores da SEE/MG exonerados por motivo de infrequência contribuiu para a diminuição de situações de faltas, especialmente entre os servidores recém-nomeados, gerando também impacto positivo no desempenho destes servidores.

Com isso, pode-se inferir que, quando analisado o número de exonerações em decorrência do processo de AED, se por inaptidão (desempenho insatisfatório) ou por infrequência, a assiduidade do servidor tem sido um critério decisivo para conferir a aptidão ao servidor.

Por outro lado, as comissões de avaliação, ao deixarem de verificar os aspectos relativos ao desempenho, deixam de cumprir seu papel, incentivam um controle de qualidade pouco rigoroso no ingresso da carreira e contribuem para que o processo de avaliação não se efetive de fato, servindo apenas como formalidade para se conferir estabilidade aos servidores.

Uma vez apto no estágio probatório, o servidor efetivo estável passa a ser avaliado pelo processo de ADI. Na ADI, a frequência não é objeto direto de apuração, sendo aferida no processo de avaliação de desempenho como um todo.

Está previsto que, para o servidor público estável, é aplicada a pena de demissão em caso de desempenho insatisfatório, isto é, resultado inferior a 50% da pontuação total da ADI, conforme previsão do Estatuto dos Servidores Públicos do Estado de Minas Gerais (Lei nº 869/1952):

Art. 249 - A pena de demissão será aplicada ao servidor que:

[...]

V - receber em avaliação periódica de desempenho:

- a) dois conceitos sucessivos de desempenho insatisfatório;
- b) três conceitos interpolados de desempenho insatisfatório em cinco avaliações consecutivas; ou
- c) quatro conceitos interpolados de desempenho insatisfatório em dez avaliações consecutivas.

Parágrafo único. Receberá conceito de desempenho insatisfatório o servidor cuja avaliação total, considerados todos os critérios de julgamento aplicáveis em cada caso, seja inferior a 50% (cinquenta por cento) da pontuação máxima admitida (MINAS GERAIS, 1952, s/p).<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Artigo com redação dada pelo art. 8º da Lei Complementar nº 71, de 30/7/2003.

Conforme dados da DIAD/SEE, até 2013, dos 140 servidores que tiveram desempenho insatisfatório, nos termos do artigo 249 da Lei nº 869/1952, 38 chegaram a perder o cargo efetivo. Os demais tiveram o processo administrativo disciplinar anulado, na sua grande maioria por falta de comprovação documental ou falhas nas etapas do processo de ADI.

É necessário destacar, no entanto, que os servidores demitidos haviam sido efetivados nos termos na Lei Complementar nº 100, de 5 de novembro de 2007<sup>10</sup>, uma lei contra a qual houve muita polêmica e resistência: muitos servidores estáveis não concordaram com o benefício concedido por ela, em face dos questionamentos quanto a sua constitucionalidade. De fato, esta norma foi objeto da Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 4876, tendo sido julgada e considerada inconstitucional pelo Supremo Tribunal Federal em 26/03/2014.

De qualquer forma, durante a instrução dos processos administrativos para dispensa, ficou evidenciado que estes 38 servidores não vinham desempenhando adequadamente suas funções. Somente puderam ser afastados do serviço público devido ao resultado insatisfatório da avaliação de desempenho, que passara a ser aplicada a eles depois da efetivação em 2007.

Segundo a DCGD/SEPLAG, somente estes 38 servidores da SEE/MG efetivados pela Lei Complementar nº 100/2007 foram dispensados por motivo de desempenho insatisfatório em todo o Estado.

Consta, nos dados arquivados na DIAD/SRH, que, dentre os servidores efetivos e estáveis da SEE/MG que obtiveram duas ou mais ADIs insatisfatórias, nenhum foi afastado do serviço público e isso devido à falta de comprovação documental quanto ao baixo desempenho.

Apesar da possibilidade de demissão, da mesma forma que se observou na AED, a ADI também não tem sido utilizada pelas comissões de avaliação para comprovação de desempenho insatisfatório do servidor público, tornando-se, neste aspecto, ineficiente para a gestão do desempenho.

No que se refere ao desenvolvimento do servidor em sua carreira, o Choque de Gestão vinculou o processo de Avaliação de Desempenho a benefícios

---

<sup>10</sup> A Lei Complementar nº 100, de 05/11/2007, efetivou, no serviço público estadual, cerca de 90.000 servidores, sendo 88.600 da SEE/MG. A grande polêmica se deu pela ausência de concurso público na efetivação desses servidores, que antes possuíam a condição de designados.

remuneratórios, como a Promoção por Escolaridade Adicional e a Progressão na Carreira, conforme Lei 15.293, de 05 de agosto de 2004.

Para requerer qualquer um desses benefícios, além de outros requisitos, o servidor deve apresentar resultado de avaliação de desempenho igual ou superior a 70 por cento do total de pontos, sendo dois resultados de ADI para a concessão de Progressão na Carreira e cinco resultados de ADI para Promoção por Escolaridade.

Outra proposta implantada pelo Choque de Gestão é a possibilidade de remuneração variável para premiar o desempenho eficiente do servidor, por meio do prêmio por produtividade, no âmbito institucional, e do Adicional de Desempenho, no âmbito individual.

Pelo número de questionamentos que chegam à DIAD/SRH, percebe-se que muitos servidores entendem, equivocadamente, que a percepção do prêmio por produtividade está diretamente vinculada ao resultado da AED ou ADI, porém isto não ocorre.

O prêmio por produtividade é um incentivo anual que está estritamente ligado ao desempenho e à produtividade do órgão, apurados por meio da avaliação do Acordo de Resultados (Avaliação Institucional). Sua percepção pelo servidor não depende da avaliação de desempenho que ele obtiver, mas do órgão a que está vinculado.

Em contrapartida, o pagamento do Adicional de Desempenho em Minas Gerais, previsto no artigo 31 da Constituição do Estado, na Lei nº. 14.693, de 30 de julho de 2003, e no Decreto nº 44.503, de 18 de abril de 2007, está atrelado ao resultado individual da avaliação de desempenho.

Deve-se registrar que os servidores que ingressaram no serviço público estadual até julho de 2003 recebiam um adicional por tempo de trabalho, denominado “quinqüênio”. Este benefício independia da qualidade do trabalho executado, pois era conferido ao servidor a cada cinco anos de exercício no cargo, apenas por sua permanência no trabalho.

A publicação da Emenda à Constituição do Estado nº 57, de 15/07/2003, alterou esta situação, instituindo o Adicional de Desempenho como regra para os servidores que ingressam no serviço público estadual a partir de julho de 2003, e opcional para os que já eram da carreira estadual.

O Adicional de Desempenho é uma vantagem pecuniária concedida ao servidor mensalmente, instituída para incentivar e valorizar seu desempenho e sua contribuição para o alcance das metas institucionais do órgão onde estiver em exercício, bem como valorizar sua formação e seu aperfeiçoamento.

De acordo com as normas do Adicional de Desempenho, o servidor somente recebe complementação financeira se obtiver bons resultados na execução de seu trabalho, conforme aferido no processo de avaliação de desempenho.

De início, o percentual recebido vinculava-se à pontuação obtida, da seguinte forma: 40% do valor do Adicional de Desempenho correspondiam à pontuação obtida em função do resultado da avaliação das metas institucionais do órgão de exercício do servidor, dado pelo Acordo de Resultados; 50% do valor do Adicional de Desempenho correspondem à pontuação obtida em função do resultado da avaliação de desempenho do servidor; e 10% do valor do Adicional de Desempenho correspondiam à pontuação obtida em função da formação individual do servidor.

Com a publicação da Lei nº 18.975, de 29/06/2010, os servidores da SEE/MG que ingressaram na carreira após esta data ficaram sujeitos a um novo modelo de remuneração, denominado remuneração por subsídio, e passaram a receber o vencimento em parcela única, sendo facultado aos demais servidores, que tiveram ingresso anterior a esta data, a livre adesão ao novo modelo remuneratório.

No entanto, a Lei nº 19.837, de 02/12/ 2011, migrou, compulsoriamente, todos os servidores das carreiras da SEE/MG para o modelo remuneratório por subsídio<sup>11</sup>. Com isso, o Adicional de Desempenho e todas as vantagens a que tinham direito até 31/12/2010 tiveram seu valor incorporado à parcela única do subsídio como vantagem pecuniária.

Assim, a partir de 2012, deixou de existir a possibilidade de algum servidor da SEE/MG receber vantagens de caráter pessoal como, por exemplo, quinquênio, biênio, ou gratificação de incentivo à produtividade, também conhecida como pó de giz<sup>12</sup>. Extinguiu-se, também, a possibilidade de valorização do servidor por meio de vantagens pecuniárias variáveis por um trabalho executado com mais eficácia, como é o caso do adicional de desempenho.

---

<sup>11</sup> Com a publicação da Lei nº 19.837/2011, ficou suspensa, entre o período de 2012 e 2015, as concessões de promoção por escolaridade devido aos ajustes na política remuneratória da SEE/MG.

<sup>12</sup> O artigo 13 da Lei nº 9.414/1987 instituiu a gratificação de 10% sobre o vencimento do professor, quando este estiver em exercício efetivo de regência de classe, a título de incentivo à produtividade.

Cabe ainda acrescentar que, individualmente, cada órgão tem definido outros processos cujos resultados estão vinculados à avaliação de desempenho. A SEE/MG, desde a sua implantação, também tem utilizado os resultados do processo de avaliação de desempenho como requisito para concessão de afastamento para mestrado ou doutorado e, ainda, para concorrer à indicação aos cargos de Diretor de Superintendência (SRE) e de Diretor de Escola.

Para ocupar esses cargos de direção, o servidor/candidato não poderá ter resultado inferior a 70 pontos no último período avaliatório e, caso isso ocorra após a nomeação para o cargo, deverá ser dispensado do mesmo.

Entre 2004 e 2007, os servidores com cargo comissionado que obtivessem pontuação inferior a 70% do total da ADI ou AED também deveriam ser dispensados, retornando ao exercício de seu cargo efetivo ou desligando-se da administração pública, caso não fossem detentores de cargos efetivos. Esta prerrogativa foi retirada do Decreto nº 44.559/2007; no entanto, manteve-se esta prática para os anos seguintes.

Vale ressaltar que a atribuição dos demais cargos comissionados e funções gratificadas na SEE/MG não conta com regras definidas ou com processos seletivos internos, sendo facultado aos dirigentes do órgão a livre nomeação e exoneração dos ocupantes de tais cargos ou funções.

Para aqueles gestores que são responsáveis por unidades administrativas, foi implantada, a partir de 2008, a avaliação de desempenho por competências para os cargos de gestão, que será tratada a seguir.

### **1.3 Avaliação de desempenho por competência para os cargos de gestão**

Embora a Avaliação de Desempenho do Gestor Público (ADGP) não seja objeto deste estudo, ela será considerada nesta seção por ter introduzido, no Estado de Minas Gerais, o conceito de gestão de desempenho por competências. Destinada aos gestores públicos, a gestão de desempenho por competências constitui um processo importante para a compreensão das mudanças de perspectiva e na metodologia do modelo de competências da ADI e AED, que serão explicitadas, a seguir, na seção 1.4 deste trabalho.

A ADGP, regulamentada pelo Decreto nº 44.986, de 19 de dezembro de 2008, estabeleceu um novo modelo de avaliação periódica de desempenho,

baseada nas competências gerenciais definidas para os gestores públicos, passando a coexistir, a partir de 2009, com a metodologia da ADI e AED. Ela é aplicada anualmente para todos os servidores efetivos, função pública e recrutamento amplo que exercem função gerencial ou que ocupam cargo de provimento em comissão de direção ou chefia e são responsáveis por unidade administrativa formal nos órgãos e entidades da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual.

Na SEE/MG, participam da ADGP apenas os gestores da Unidade Central (UC) e das sedes das SREs. Os gestores responsáveis por projetos ou coordenações também podem ser avaliados pela metodologia ADGP, mas para isso faz-se necessária publicação de resolução específica.

Para que o gestor público seja avaliado pela metodologia ADGP, é preciso que ele tenha o mínimo de 150 dias de efetivo exercício na Administração Pública e no exercício de cargo de provimento em comissão de direção nos últimos 90 dias do período avaliatório. Caso o gestor tenha mais de 150 dias de efetivo exercício, mas não tenha ficado o mínimo de 90 dias no exercício de cargo de provimento em comissão de direção, ele não será avaliado pela ADGP, mas será submetido à ADI ou AED, conforme sua situação funcional.

Na metodologia da ADGP, o PGDI é substituído pelo Plano de Desenvolvimento, que não é um formulário obrigatório. O instrumento de avaliação se refere ao perfil de Competências Gerenciais do gestor, com valoração máxima de 100 pontos. O gestor é avaliado em sete competências: I - orientação para resultados; II - visão sistêmica; III - compartilhamento de informações e conhecimentos; IV - liderança de equipes; V - gestão de pessoas; VI - comportamento inovador; e VII - competência técnica.

O instrumento de avaliação é preenchido por três grupos de avaliadores: pela chefia imediata do gestor público avaliado; pelo próprio gestor público, por meio da autoavaliação; e por servidores que compõem a equipe coordenada pelo gestor público avaliado, em número que varia de 3 a 10 servidores, conforme o tamanho da equipe do gestor.

Fazem parte da equipe do gestor todos os servidores efetivos, de recrutamento amplo e de função pública que a ele estiverem diretamente subordinados e que estejam em exercício na unidade administrativa desse gestor, mesmo que informalmente, há pelo menos 90 dias. Por sua vez, não fazem parte da

equipe todos os servidores que estejam a menos de 90 dias na unidade administrativa, os contratados, os designados, os terceirizados, os office-boys, os estagiários e os parentes até terceiro grau do gestor avaliado.

Para se garantir o sigilo necessário à equipe que vai avaliar o gestor público, o SISAD realiza, anualmente e de forma automática, o sorteio dos que deverão avaliar seus gestores. Quando a avaliação da equipe não é realizada no período correto, a DIAD/SRH entra em contato com o servidor sorteado e comunica formalmente a ele a necessidade de realizar a avaliação do gestor.

Na ADGP, cabe recurso somente contra a avaliação realizada pela chefia imediata e isso em duas instâncias recursais: a primeira à chefia imediata que o avaliou, e a segunda e última instância, ao dirigente máximo da SEE/MG, denominado recurso hierárquico.

Para os anos de 2009, 2010 e 2011, para a ADGP, e excepcionalmente para o ano de 2010 no caso da ADI e AED, a nota final do servidor foi composta pela Avaliação Qualitativa e Avaliação Quantitativa.

Somente nestes períodos avaliatórios, a Avaliação Qualitativa, equivalente a 70% da pontuação total, correspondeu ao resultado dado no instrumento de avaliação. Já a Avaliação Quantitativa, equivalente a 30% da pontuação total, correspondeu à nota do Acordo de Resultados da unidade de exercício do servidor.

A introdução da Avaliação Quantitativa no processo de avaliação de desempenho recebeu muitas críticas dos servidores, por não representar o desempenho do servidor, mas trazer parte do resultado da unidade de exercício, cujas metas não eram bem explicitadas e compreendidas por todos. Com as alterações dadas pelo Decreto nº 46.032, de 21 de agosto de 2012, no caso da ADGP, e pelo Decreto nº. 45.591, de 26 de abril de 2011, no caso da ADI e AED, a Avaliação Quantitativa foi revogada e a pontuação final do servidor voltou a corresponder exclusivamente à Avaliação Qualitativa.

Com base na experiência com os gestores, a SEPLAG ampliou os estudos sobre mapeamento de competências essenciais aos servidores públicos e desenvolveu uma nova metodologia de avaliação de desempenho por competências, revisando os formulários e procedimentos da ADI e AED.

O Quadro 4, a seguir, resume os tipos de avaliação periódica de desempenho vigentes até então nos últimos dez anos em Minas Gerais.

**Quadro 4 – Tipos de avaliação periódica de desempenho segundo ano de implantação e servidores atendidos**

Características/ processo	AED	ADI	ADGP
Ano de implantação	Instituída em 2003, regulamentada e aplicada a partir de 2004.	Instituída em 2003, regulamentada e aplicada a partir de 2004.	Regulamentada em 2008 e aplicada a partir de 2009 para público específico.
Público atendido	Servidores efetivos, nomeados a partir de 2002, em virtude de concurso público. Necessária para o cumprimento do período de estágio probatório.	Servidores públicos efetivos e estáveis; efetivos, correspondente a função pública a que se refere à Lei nº 10.254/1990; efetivados pela Lei Complementar nº 100/2007; e, a partir de 2009, para aqueles ocupantes exclusivamente de cargo comissionado.	Servidores efetivos, função pública e recrutamento amplo que exercem função gerencial ou que ocupam cargo de provimento em comissão de direção ou chefia, responsáveis por unidade administrativa formal.
Metodologia	Avaliação de desempenho com foco em resultados desde 2004. Alteração da metodologia para o modelo de avaliação de desempenho por competências, a partir de 2010 em 4 órgãos, em 2013 para outros 62 órgãos, e em 2014 ampliação para os servidores administrativos da SEE/MG.		Avaliação de desempenho por competências para o gestor público desde 2009.

Fonte: Adaptado do Decreto nº 44.559/2007, Decreto nº 44.986/2008 e Decreto nº 45.851/2011.

A próxima seção deste trabalho descreve a nova metodologia de avaliação de desempenho por competências, que altera a metodologia padrão dos processos de ADI e AED.

#### **1.4 Gestão de desempenho por competências: uma mudança de perspectiva**

A terceira geração do Choque de Gestão propôs o modelo de gestão do desempenho por competências, que começou a ser construído em 2008. O modelo é definido como “uma nova forma de avaliação, realizada com base no Perfil de Competências Essenciais definido para os servidores do Estado de Minas Gerais, considerando a estratégia de governo” (SEPLAG/MG, 2013c, p. 4).

Os objetivos da Gestão do Desempenho por Competências são quatro:

- Ser reconhecido como uma ferramenta gerencial que sustente o processo de Gestão do Desempenho Institucional.
- Propiciar a integração entre os subsistemas de gestão de pessoas: provimento e mobilidade, desenvolvimento, carreira e reconhecimento.

- Ser reconhecido como um mecanismo de estímulo à integração entre as necessidades e expectativas individuais e organizacionais, contribuindo para o alcance dos resultados.
- Ampliar e consolidar uma cultura de desenvolvimento e meritocracia (SEPLAG/MG, 2013c, p. 4).

A Figura 2, a seguir, ilustra o modelo de Gestão do Desempenho e sua interligação com distintos processos de gestão de pessoas reestruturados pelo Choque de Gestão.

**Figura 2: Representação do modelo de Gestão do Desempenho**



Fonte: DCGD/SEPLAG, 2014.

Nesse modelo, a avaliação de desempenho por competências é vista como uma das etapas para o desenvolvimento do servidor.

Foram identificadas três tipologias de competências, caracterizadas conforme o grupo de servidores avaliados (DCGD/SEPLAG, 2014): competências gerenciais, competências técnicas e competências essenciais.

As “Competências dos Gestores Públicos” são aquelas requeridas de todos os ocupantes de cargo de direção e de chefia dos órgãos do Poder Executivo Estadual, compiladas no processo de Avaliação de Desempenho do Gestor Público (ADGP), já explicitado no item 1.3 deste trabalho.

As “Competências Técnicas” são aquelas específicas, requeridas aos servidores e gestores, e vinculadas às atividades do órgão ou diretamente relacionadas com a sua cadeia de valor, processos, unidades e carreiras. Até junho de 2014, as competências técnicas haviam sido mapeadas somente para os

servidores das Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação (AGEI), unidades administrativas presentes em cada Secretaria de Estado, conforme Resolução SEPLAG nº 28, de 11 de abril de 2014<sup>13</sup>.

Já as “Competências Essenciais aos Servidores do Órgão” foram definidas como comuns aos servidores do Estado e vinculadas à estratégia governamental.

Mediante estudo e mapeamento das competências nos órgãos, a SEPLAG/MG definiu cinco competências essenciais comum a todos os servidores, as quais são detalhadas no item 1.4.2 deste trabalho. São elas: I - Foco em Resultados; II - Foco no Cliente; III - Inovação; IV - Trabalho em Equipe; e V - Comprometimento Profissional.

#### **1.4.1 Avaliação de Desempenho por Competências**

Para desenvolver e validar o modelo de avaliação de desempenho por competências, foi realizado, nos anos de 2008 e 2009, o estudo e o mapeamento das competências essenciais dos servidores em quatro Secretarias de Estado: Planejamento e Gestão (SEPLAG/MG), Fazenda (SEF/MG), Agricultura, Pecuária e Abastecimento, (SEAPA/MG) e Saúde (SES/MG).

Esse primeiro mapeamento foi realizado pelo Grupo de Trabalho Multidisciplinar composto pelos membros da equipe gestora do projeto, isto é, pelos coordenadores da Diretoria Central de Gestão do Desempenho (DCGD/SEPLAG) e pelos consultores da empresa *PricewaterhouseCoopers* (PwC), além dos representantes das unidades setoriais de recursos humanos das quatro Secretarias envolvidas, colaboradores efetivos do projeto (FARO, 2010).

Gradativamente, a SEPLAG/MG ampliou o mapeamento das competências essenciais para outros sete órgãos. Em 2010, na Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia, e Ensino Superior de Minas Gerais (SECTES/MG) e Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas de Minas Gerais (SETOP/MG). Em 2011, foram mapeadas as competências na Junta Comercial do Estado de Minas Gerais (JUCEMG), Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais (SEDE/MG), Secretaria de Estado de Defesa Social de

---

<sup>13</sup> Em 2014, somente 1 (um) servidor efetivo está em exercício na AGEI da SEE/MG. Devido a esta pouca representatividade, as competências técnicas definidas para as AGEIs não são tratadas neste estudo.

Minas Gerais (SEDS/MG), Sistema Estadual de Meio Ambiente (SISEMA) e Fundação João Pinheiro (FJP), com aplicação da metodologia em 2012.

Ainda em 2012, após o levantamento dos dados e análise das competências mapeadas em 14 órgãos, a equipe técnica da DCGD/SEPLAG percebeu uma grande semelhança entre as competências mapeadas nos distintos órgãos. Para a DCGD/SEPLAG, a semelhança justifica-se em virtude do alinhamento da estratégia governamental com as estratégias dos órgãos e entidades mapeados.

Partindo dessa premissa, ao final de 2012, a DCGD/SEPLAG definiu as cinco competências comuns a todos os servidores, conforme discriminado no instrumento de avaliação do processo (Anexo VII).

Foi dada, então, aos órgãos da administração pública estadual a opção da aplicação da metodologia no período avaliatório de 2013. Assim, a partir da publicação da Resolução SEPLAG nº 01, de 03 de janeiro de 2013, outros 39 órgãos do Poder Executivo Estadual optaram por substituir os formulários previstos para a AED e ADI, adotando os novos instrumentos baseados no perfil de competências essenciais para os servidores do Estado.

Em 11 de janeiro de 2014, foi publicada a Resolução SEPLAG nº 02/2014, que definiu a aplicação da metodologia de competências para os servidores efetivos estáveis ou em período de estágio probatório e também para aqueles ocupantes de cargo de provimento em comissão ou função gratificada dos demais órgãos.

Exceção se fez para os servidores do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais, do Instituto de Previdência dos Servidores Militares, da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, para os professores de Educação Superior da Universidade Estadual de Minas Gerais e da Universidade de Montes Claros, Escolas Estaduais e para os ocupantes do cargo de Analista Educacional/Inspetor Escolar da Secretaria de Estado de Educação, que não terão a aplicação do modelo de competências.

No âmbito da SEE/MG, a decisão de não se adotar o modelo de competências para os servidores em exercício nas escolas estaduais e Inspetores Escolares foi precedida de consulta formal da DCGD/SEPLAG à DIAD/SRH, que optou por manter o modelo anterior tendo em vista a complexidade de se adequar o modelo de competências para as especificidades do magistério.

Para explicitar as diferenças entre o modelo anterior, chamado de metodologia padrão, e o novo modelo de competências, a DCGD/SEPLAG vem divulgando entre os órgãos que passaram a aplicar a nova metodologia, o seguinte quadro comparativo:

**Quadro 5 – Metodologia padrão X metodologia por competências**

Modelo tradicional	Modelo contemporâneo
Ponto de partida indefinido	Parte da estratégia institucional
Foco: controle	Foco: desenvolvimento
Falta de alinhamento entre as necessidades e expectativas individuais e organizacionais.	Facilita a integração entre as necessidades e expectativas individuais e organizacionais.
Pouca integração entre os subsistemas de gestão de pessoas.	Possibilita a integração entre os subsistemas de gestão de pessoas, por meio da criação de uma base comum de referência – as competências.
Metodologia padrão	Metodologia por competências
Avaliação com base em 11 critérios onde são observados aspectos comportamentais e de desempenho.	Avaliação baseada no perfil de competências efetivas do servidor através de suas entregas.
Definição de sugestões de melhorias.	Identificação de <i>GAPS</i> de competências.

Fonte: DCGD/SEPLAG, 2014.

As principais diferenças apresentadas no quadro comparativo foram investigadas junto às quatro Secretarias que aplicam a metodologia desde 2010, sendo a análise respectiva apresentada no capítulo II deste trabalho.

Para facilitar a compreensão dos órgãos sobre a nova metodologia proposta para os processos de ADI e AED, foi elaborada a “Cartilha Competências Essenciais dos Servidores do Estado de Minas Gerais” (SEPLAG/MG, 2013c), sob a responsabilidade da DCGD/SEPLAG.

A Cartilha traz a definição e os objetivos da Gestão de Desempenho por Competências, bem como a distinção entre a gestão do desempenho e a avaliação de desempenho. Também define as competências essenciais dos servidores que serão avaliadas; explicita os conceitos de competência, conhecimento, habilidade e atitude. Esse mesmo documento apresenta o instrumento de avaliação e a escala de avaliação, vinculando os conhecimentos, habilidades e atitudes presentes em cada competência. Ainda explica sobre o preenchimento do PGDI e o cálculo final da avaliação de competências e oferece um glossário de habilidades e atitudes.

Em forma de perguntas, a Cartilha esclarece, ainda, a importância da gestão do desempenho para a instituição, para os servidores e para os gestores:

Qual a importância da Gestão do Desempenho para a Instituição?

- Alinha os perfis profissionais às necessidades estratégicas, operacionais e aos valores organizacionais.
  - Integra as diferentes políticas e práticas de gestão de pessoas, tais como provisão, desenvolvimento, mobilidade e remuneração.
  - Otimiza a alocação e mobilidade das pessoas de acordo com os perfis existentes e requeridos pela instituição e unidades.
  - Identifica a contribuição individual dos servidores para o alcance dos objetivos da Secretaria.
  - Permite que o órgão agregue e desenvolva subsistemas (políticas e práticas de gestão de pessoas) em função de seu estágio de maturidade.
- Qual a importância da Gestão do Desempenho para o servidor/chefia imediata?
- Possibilita ao servidor conhecer as reais expectativas sobre o seu trabalho e resultados.
  - Melhora o padrão de desempenho das pessoas e equipes.
  - Identifica as necessidades de desenvolvimento profissional.
  - Oferece oportunidades de crescimento profissional
  - Melhora o nível de comunicação e trabalho em equipe.
- (SEPLAG/MG 2013c, p. 18).

A metodologia da gestão por competências que está sendo proposta se desenvolve no Ciclo da Gestão do Desempenho por Competências, bem como nos elementos do processo, que são detalhados a seguir.

#### **1.4.2 Ciclo da Gestão do Desempenho por Competências**

O Ciclo da Gestão do Desempenho por Competências envolve o cumprimento de quatro etapas, sendo a avaliação de desempenho uma delas:

1. Acordo de Desempenho: pactuar o que se espera do servidor para aquele ano em termos de desempenho (competências).
2. Acompanhamento e Orientação: a chefia e o servidor deverão manter um diálogo aberto e constante sobre cumprimento do acordo, corrigindo rumos quando necessário.
3. Avaliação: avaliar as Competências Essenciais do servidor, considerando o histórico do seu desempenho no ano.
4. Desenvolvimento e Reconhecimento: criar um plano de ações para o desenvolvimento e reconhecimento do servidor. (SEPLAG/MG 2013c, p. 5).

A figura a seguir representa o Ciclo de Gestão do Desempenho por Competências, evidenciando as quatro etapas:

**Figura 3: Ciclo de Gestão do Desempenho**



Fonte: Cartilha Competências Essenciais dos Servidores do Estado de Minas Gerais.

Conforme orientações da DCGD/SEPLAG, o PGDI expressa o início do processo, como o trabalho de “acordar o desempenho”. Ao “acompanhar e orientar”, o gestor é responsável pelos acompanhamentos do PGDI, assim como por fornecer o *feedback* tempestivo ao servidor. “Avaliar e medir” representa o fechamento do PGDI pelo gestor e a avaliação de competências propriamente dita. Em “desenvolver e reconhecer” estão presentes o *feedback* final, treinamentos, mobilidade e o Adicional de Desempenho.

As três primeiras etapas do Ciclo de Gestão do Desempenho por Competências se concretizam nos elementos do processo e estão relacionadas diretamente aos formulários do PGDI e do instrumento de avaliação.

### 1.4.3 Elementos do processo

A Resolução SEPLAG nº 01/2013, alterada pela Resolução SEPLAG nº 02/2014, observa as regras dos Decretos nº 44.559/2007 e nº 45.851/2011, mantendo a normatização da ADI e AED no que se refere à periodicidade, formalização, etapas do processo, prazos, recursos e utilização dos resultados:

Art. 6º - O processo de Avaliação de Desempenho por Competências compreenderá as seguintes etapas:

- I - preenchimento do Plano de Gestão do Desempenho Individual - PGDI, pela chefia imediata juntamente com o servidor no início do ciclo avaliatório ou etapa de avaliação;
- II - realização de dois acompanhamentos formais no PGDI, pela chefia imediata juntamente com o servidor, identificando fatos e ocorrências ao longo do ciclo avaliatório ou etapa para subsidiar a avaliação;
- III - preenchimento do Termo de Avaliação; e
- IV - notificação ao servidor, por escrito, acerca do resultado de sua Avaliação de Desempenho por Competências (MINAS GERAIS, 2013b).

As mudanças promovidas na ADI e AED a partir da introdução do modelo de avaliação de desempenho por competências para os servidores incidiram, principalmente, na adequação do PGDI às competências e na proposta de um novo instrumento de avaliação.

As definições de competências, competências essenciais, conhecimento, habilidades e atitudes são dadas pelo artigo 4º da Resolução SEPLAG nº 01/2013:

Art. 4º - Para fins do disposto nesta Resolução, considera-se:

I - competência, a contribuição efetiva do servidor para o alcance de resultados institucionais cada vez melhores, utilizando seus conhecimentos, habilidades e atitudes em seu contexto de trabalho;

II - competências essenciais, aquelas comuns aos servidores do Estado vinculadas à estratégia governamental;

Parágrafo Único - Dentro deste enfoque, considera-se:

a - conhecimento, o conjunto consciente e acessível de dados, informações, conceitos e percepções adquiridos através da educação e de experiências;

b - habilidade, a capacidade demonstrada de desenvolver tarefas físicas e intelectuais; e

c - atitude, a ação particularizada diante de um contexto ou situação. (MINAS GERAIS, 2013b, s/p).

O artigo 7º da Resolução SEPLAG nº 01/2013 traz as instruções de preenchimento do PGDI, formulário que norteará as ações do servidor durante o ano:

Art. 7º - A elaboração do PGDI, constante do Anexo I, consistirá dos seguintes campos:

I - Planejamento: serão listadas as principais entregas acordadas, que devem ser relacionadas às competências, conhecimento e/ou habilidades que precisarão ser desenvolvidas pelo servidor;

II - Pontos Fortes: serão citados os pontos de destaque, habilidades e atitudes que o servidor possui e que se destacaram ao longo do ciclo avaliatório ou etapa de avaliação anterior e que contribuíram para o servidor apresentar um bom desempenho; e

III - Acompanhamentos: serão verificadas se as entregas acordadas estão de acordo com o estabelecido, além de acompanhar a melhora do desempenho do servidor (MINAS GERAIS, 2013b, s/p).

Nesse modelo, o PGDI (Anexo VI) permanece como o momento de planejar, negociar e acordar as principais ações que o servidor precisará desenvolver durante o período avaliatório.

O formulário está dividido nas seguintes partes, que deverão ser preenchidas ao longo do ciclo de avaliação: entregas acordadas (campo 1.1); competências, conhecimentos e habilidades que o servidor precisará desenvolver (campo 1.2); ações de desenvolvimento (campo 1.3); pontos fortes (campo 2); acompanhamento/*feedback* (campo 3).

O instrumento de avaliação é o elemento do processo que apresenta as alterações mais significativas quanto aos critérios de avaliação e à escala valorativa.

Os critérios de avaliação se estruturam em torno das cinco competências definidas como essenciais: I - Foco em Resultados; II - Foco no Cliente; III - Inovação; IV - Trabalho em Equipe; e V - Comprometimento Profissional.

Cada competência contém um conjunto de contribuições efetivas, que devem ser avaliadas em uma escala de 0 a 100. A escala de pontuação de cada critério, bem como a pontuação final da avaliação de desempenho, deverá ser preenchida no Termo de Avaliação (Anexo VII), da seguinte forma, conforme também previsto na Resolução SEPLAG nº 01/2013:

Art. 8º - O formulário Termo de Avaliação, constante do Anexo II, será preenchido com base nas informações contidas no PGDI.

§ 1º - As contribuições efetivas de cada competência essencial possuem a seguinte escala:

I - item com atendimento muito abaixo do acordado, correspondente a 0, 10, 20, 30 ou 40 pontos;

II - item com atendimento abaixo do acordado, correspondente a 50 ou 60 pontos;

III - item com atendimento próximo do acordado, correspondente a 70, 80 ou 90 pontos; e

IV - item atendido plenamente, correspondente a 100 pontos.

§ 2º - Cada contribuição efetiva receberá uma nota de 0 a 100, de acordo com os conceitos da escala, de que trata o §1º.

§ 3º - O cálculo da nota de cada competência essencial será dado pela média aritmética das pontuações atribuídas às suas contribuições efetivas.

§ 4º - O cálculo da nota final da Avaliação de Desempenho por Competências será dado pela média aritmética das pontuações de todas as competências (MINAS GERAIS, 2013b, s/p).

Os dois glossários contidos na Cartilha apresentam definições para um conjunto de 22 habilidades e 29 atitudes, que estão presentes no instrumento de avaliação e se relacionam com as competências essenciais. Não há glossário de conhecimentos.

No Glossário de Habilidades, são definidas as seguintes habilidades: adaptabilidade/flexibilidade; administração do tempo; agilidade; análise de situações/cenários; análise e síntese; aprendizagem pelo erro; comunicação escrita; comunicação verbal; criatividade; didática; dinamismo; identificação de riscos; influência/persuasão; multifuncionalidade; organização; percepção do ambiente; planejamento; priorização de tarefas; relacionamento interpessoal; saber ouvir; solução de problemas; saber lidar com frustração/sucesso.

No Glossário de Atitudes, são definidos os termos: respeito à diversidade; ser aberto às críticas; ser assertivo; ser atento a detalhes; ser coerente; ser colaborador; ser comprometido; ser confiável; ser cordial; ser dedicado; ser descomplicado; ser educado; ser empático; ser empreendedor; ser ético; ser integrador; ser investigativo/curioso; ser motivador; ser objetivo; ser participativo; ser perceptivo; ser prestativo; ser proativo; ser profissional; ser propenso a desafios; ser questionador; ser receptivo; ser tolerante; ter autocontrole.

Por fim, especificamente para os servidores em estágio probatório, sujeitos à AED, a Resolução SEPLAG nº 01/2013 prevê, ainda, que devem constar de forma expressa, no Parecer Conclusivo, considerações sobre sua idoneidade moral e disciplina.

### **1.5 Questões investigativas acerca da implantação do processo de avaliação de desempenho em Minas Gerais**

Publicado, em 2006, o livro “O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento” explicitou os pressupostos das políticas implantadas em Minas Gerais, bem como os desafios encontrados na primeira geração do Choque de Gestão.

No que se refere à política de avaliação de desempenho, no período avaliatório de 2004-2005, primeiro ano de implementação do processo, foram avaliados cerca de 100 mil servidores (VILHENA *et al.*, 2006). Nesse primeiro momento, a equipe central da SEPLAG/MG constatou que, devido ao elevado quantitativo de servidores públicos do Estado, somado aos vários elementos que compõem a política de gestão de pessoas, as dificuldades na implementação compreenderam desde a “mudança de paradigma e de cultura dos envolvidos até o desafio de construção de um modelo de avaliação imparcial e objetivo” (SILVA *et al.*, 2006, p. 164).

Em 2013, dez anos depois da publicação da Lei Complementar nº 71/2003, que instituiu a política, os servidores avaliados chegaram a 196 mil em todo o Estado (DCGD/SEPLAG, 2014). A SEPLAG/MG sistematizou em documento as experiências da implantação da avaliação de desempenho em Minas Gerais, fazendo considerações importantes para prefeituras interessadas na implantação do processo no município. A publicação, parte integrante do “Programa Mineiro de

Empreendedorismo e Gestão para Resultados Municipais”, relaciona “os principais aspectos a serem considerados durante a concepção e implementação da Avaliação de Desempenho” (SEPLAG, 2013b, p. 11).

Foram elencados os seguintes aspectos, já explicitados, em sua maioria, na descrição do processo de AED e ADI contida na segunda seção deste capítulo:

- constituição de equipes;
- definição do marco legal;
- definição do público-alvo, isto é, quem será avaliado;
- quem avalia;
- critérios de avaliação;
- periodicidade; período mínimo para ser avaliado;
- prazos;
- responsabilidades dos agentes;
- fluxo do processo; metodologia de ADI e AED;
- formulários;
- recursos;
- validação com os órgãos e entidades envolvidos;
- divulgação do processo;
- capacitação dos avaliadores;
- acompanhamento da implementação; e
- informatização do processo.

O documento traz também as dificuldades enfrentadas e as lições aprendidas com a experiência. Dentre as 12 mencionadas<sup>14</sup>, quatro merecem destaque por estarem relacionadas às resistências de servidores e gestores também identificadas pela equipe da DIAD/SRH na implantação do processo na SEE/MG.

**Resistência inicial ao processo:** uma das estratégias traçadas para vencer o receio dos avaliadores e avaliados foi a informação maciça, intensa e abundante. Considerou-se que só com a informação chegando ao servidor a avaliação seria entendida como **ferramenta importante para a gestão do seu desempenho**.

**Mudança de cultura:** até o presente momento existem dificuldades para se consolidar a cultura do planejamento e do acompanhamento das atividades realizadas. A equipe implementadora tem que orientar e monitorar

---

<sup>14</sup> Os outros fatores dificultadores e/ou lições aprendidas identificados no documento são: definição do público-alvo; comissão de avaliação; movimentações informais; falta de leitura da legislação e materiais informativos; unidades descentralizadas; infraestrutura; monitoramento do processo de Avaliação de Desempenho; preenchimento dos formulários.

ostensivamente os gerentes para realizarem tais tarefas e os servidores para cobrar de seus gerentes. A cultura de avaliação ainda incipiente no setor público leva algumas chefias, por exemplo, a não se sentirem à vontade para avaliar os servidores de sua equipe. Disso decorre, de certa forma, a **resistência** de parte dos servidores, chefias e outros atores envolvidos.

**Falta de credibilidade:** além da falta de cultura de avaliação, tentativas anteriores de avaliação de desempenho, todas frustradas e sem continuidade, fizeram com que os servidores que presenciaram essas tentativas anteriores não acreditassem, no início da implantação da Avaliação de Desempenho, que desta vez seria diferente. **Houve muito receio e desconfiança de que os servidores pudessem ser prejudicados com a implementação de novos instrumentos de gestão diretamente ligados à remuneração e às carreiras e, principalmente, ligados à possibilidade de demissão**, como ocorre com a Avaliação de Desempenho.

**Falta de comprometimento:** verificou-se a **falta de comprometimento por parte dos avaliadores**, que alegaram falta de tempo ou mesmo demonstraram total descrédito com relação à Avaliação de Desempenho e não assumiram o acompanhamento dos servidores de sua equipe de trabalho como atividade intrínseca do cargo de chefia que ocupavam e como etapa imprescindível para a Avaliação de Desempenho (SEPLAG/MG 2013b, p. 20-22, **grifos nossos**).

Tal como observado pela SEPLAG/MG (2013), estas dificuldades podem ser identificados como “resistências” ao processo, fazendo com que a avaliação de desempenho não se consolide efetivamente em todas as unidades administrativas/escolares da SEE/MG.

Neste trabalho, o termo “resistência” está sendo utilizado de forma ampla, caracterizando as dificuldades encontradas para a consecução dos quatro objetivos propostos para o processo de avaliação de desempenho: a valorização dos servidores, o desenvolvimento profissional, a promoção na carreira e o alinhamento, entre si, das metas individuais e institucionais.

Por vezes, essas resistências assumem a forma de descaso dos atores envolvidos, seja por omissão de procedimentos, falta de comprometimento de gestores na condução da avaliação, ou pelo descrédito manifesto pelos servidores em relação aos fins do processo.

Para McGregor (1997), a resistência do gestor pode ser atribuída às seguintes causas: uma aversão normal a fazer críticas a um subordinado (e provavelmente ter que justificá-las); falta da habilidade necessária para lidar com as entrevistas; aversão ao novo procedimento e às mudanças nas formas de operação associadas a ele; desconfiança sobre a validade do instrumento de avaliação.

O mesmo autor aponta como causas de resistência do servidor a subjetividade inerente ao processo e os 'vícios de julgamento' que podem estar presentes.

Para vencer a resistência inicial ao processo, os primeiros anos de implantação da avaliação periódica de desempenho na SEE/MG foram dedicados a fazer chegar, a cada servidor, as informações principais dos processos de AED e ADI, isto é, a compreensão da legislação, das etapas de avaliação, dos formulários, prazos e procedimentos próprios.

A partir de 2008, a equipe da DIAD/SRH passou a estabelecer, anualmente, temas específicos para capacitação dos servidores responsáveis regionalmente pela implementação dos processos de AED e ADI, de forma a contemplar, além dos aspectos legais, orientações práticas para a atuação das comissões de avaliação, como estratégia para a consolidação da cultura de avaliação de desempenho na SEE/MG.

Em 2010, com o objetivo de sistematizar as orientações do processo de avaliação de desempenho e fornecer suporte à aplicação da legislação em casos concretos, a DIAD/SRH desenvolveu o "Curso a distância de capacitação e aperfeiçoamento para equipes de AD sobre Avaliação de Desempenho", com recursos da plataforma *Moodle*<sup>15</sup>.

O conteúdo do curso foi apresentado em dez módulos, distribuídos em dez meses, e alcançou 110 servidores, dentre os gestores setoriais e demais integrantes da equipe regional da Avaliação de Desempenho (AD).

A experiência com o curso a distância possibilitou que fossem identificados os seguintes desafios na implantação do processo na SEE/MG, dentre outros:

- familiarizar o público-alvo com o processo, isto é, fazer compreender as etapas, critérios de avaliação e formulários;
- estabelecer e observar as metas e ações individuais no PGDI, alinhadas às metas institucionais;
- possibilitar ao gestor acompanhar as metas previstas para o servidor ao longo do ano;

---

<sup>15</sup> A plataforma *Moodle* é um ambiente virtual, próprio para o desenvolvimento de cursos a distância. Por ser um *software* livre e de fácil administração, não demandou conhecimentos especializados em programação. A autora deste trabalho ficou responsável pela administração da plataforma, desenvolvimento do conteúdo, elaboração dos módulos e atividades, além do acompanhamento dos cursistas.

- romper com a resistência do servidor em ser avaliado, assim como o incômodo de julgar e avaliar o trabalho de outro colega;
- possibilitar aos avaliados aprenderem a reconhecer os limites do processo ao recorrer às instâncias recursais;
- possibilitar aos avaliadores aprenderem a lidar com a discordância do resultado;
- cumprir os prazos do processo; e
- informatizar tempestivamente os dados.

Após consulta formal da DCGD/SEPLAG aos órgãos, a SEE/MG adotou a avaliação de desempenho por competências para o ano de 2014. Entretanto, a ausência de uma avaliação diagnóstica e de uma adequada preparação da equipe de implementação, antes da adesão à metodologia de avaliação por competências, não permitiu aos gestores da SEE/MG dimensionar a extensão das antigas resistências e seus impactos na implantação da nova metodologia.

Assim, conforme destacado na Introdução deste trabalho, a pesquisa elegeu como central a seguinte questão: que medidas poderiam ser adotadas pela SEE/MG para minimizar as resistências dos servidores e gestores à implantação da nova metodologia de avaliação de desempenho por competências?

A partir do levantamento documental, foram definidos dois aspectos do processo que se mostram relevantes para equacionar a questão central da pesquisa.

O primeiro está relacionado às dificuldades de se consolidar a cultura do planejamento e do acompanhamento das atividades realizadas, o que compromete a efetividade da metodologia proposta no processo avaliativo.

Pela definição e objetivos estabelecidos na legislação, a avaliação de desempenho deve ser vista como “processo sistemático e contínuo de acompanhamento, aferição da aptidão e da capacidade do servidor para o desempenho das atribuições do cargo por ele ocupado” (MINAS GERAIS, 2013d, p. 04), utilizada como ferramenta de gestão de pessoas para auxiliar no desenvolvimento dos servidores.

Não obstante as orientações da equipe central da DIAD/SRH e dos técnicos regionais, os desafios que se impõem nesta nova fase estão relacionados à necessidade de não reduzir o processo a uma mera formalização de procedimentos,

o que acarretaria a descrença no processo de avaliação de desempenho por parte dos servidores, corroborada por falta de comprometimento dos gestores na condução do processo, conforme assinala o documento.

Um exemplo desta distorção pode ser verificado quando o resultado da avaliação de desempenho do servidor está desvinculado do planejamento previsto no PGDI e, até mesmo, dos critérios avaliativos propostos no instrumento de avaliação.

O segundo aspecto está relacionado à utilização dos resultados, isto é, à inter-relação da avaliação de desempenho com outros processos de gestão presentes na SEE/MG.

Um dos pilares da política do Choque de Gestão é a consolidação de um modelo meritocrático de gestão do desempenho, visando à profissionalização do serviço público (VILHENA, 2013). Com a reformulação dos processos de ADI e AED pelo novo modelo de avaliação de desempenho por competências, o Estado busca redefinir os rumos da gestão do desempenho, reafirmando o caráter meritocrático do processo.

Estas questões são analisadas no próximo capítulo, mediante o estudo dos pressupostos das políticas de responsabilização e do processo de avaliação de desempenho, das bases conceituais para a gestão do desempenho por competências e pelas entrevistas e questionários aplicados aos responsáveis pela implementação do processo em diversas instâncias da administração pública estadual.

## II. POLÍTICAS DE RESPONSABILIZAÇÃO E O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO

Este capítulo inicia-se com uma contextualização das reformas mais recentes na Administração Pública brasileira, a partir dos modelos patrimonialista, burocrático, gerencial e a vertente social (BRESSER-PEREIRA, 1996; PAES DE PAULA, 2005; FERREIRA, 2013), traçando-se um paralelo com a reforma administrativa introduzida pelo Choque de Gestão em Minas Gerais.

Dentro da perspectiva gerencial, foram compilados os desafios apresentados por Lívia Barbosa (2003) para se implantar um sistema meritocrático de responsabilização e avaliação do desempenho no Brasil.

Com base nos estudos de Condé (2012) e Rua (1997), foram caracterizadas as fases do ciclo de políticas, particularmente a fase de implementação analisada pelos autores.

Na sequência, consideram-se os estudos de Santos *et al.* (2012), que mapeiam as políticas de responsabilização implantadas nos estados brasileiros, particularmente aquelas relativas aos sistemas de bonificação e avaliação de desempenho dos profissionais da educação.

Ainda nesta seção, são apresentadas as bases conceituais para o processo de avaliação de desempenho, seus antecedentes, métodos e tendências da avaliação de desempenho, da gestão por objetivos e da gestão por competências, tomando como principais referências os autores Leme (2012, 2006), Ferreira (2012, 2006), Scott (2009), Dutra (2006) e Drucker (1981).

A seção 2.2 traz os aspectos metodológicos do estudo de caso realizado sobre a implantação do processo de avaliação de desempenho e da gestão do desempenho por competências na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG): metodologia, definição da amostra, apresentação das entrevistas e questionários utilizados.

O estudo de caso, as respostas às entrevistas e questionários, a análise dos dados, bem como as inferências da autora, estão detalhadas na seção 2.3 do trabalho.

Por fim, são apresentadas algumas considerações sobre a pesquisa realizada, à luz do marco teórico, referência para o desenvolvimento do Plano de Ação Educacional (PAE) proposto no terceiro capítulo.

## **2.1 Contextualização e implantação de políticas de responsabilização na administração pública brasileira**

As políticas de responsabilização, identificadas também como *accountability*, são formas de prestação de contas à sociedade. *Accountability*, em seu sentido mais amplo, significa a “responsabilidade do governante de prestar contas de suas ações, o que significa apresentar o que faz, como faz e por que faz” (CUBAS, 2010, p.75).

No âmbito educacional, avaliar o desempenho dos alunos e reconhecer o desempenho eficiente dos profissionais da educação são dois aspectos dessa política.

De um lado, tem-se os sistemas de avaliação em larga escala, como o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), primeiro sistema implantado no Brasil em nível federal na década de 1990. Este e outros sistemas criados posteriormente avaliam o desempenho dos alunos com o objetivo de informar ao governo e à sociedade como um todo sobre a qualidade e a eficiência da educação nacional.

De outro, tem-se a formulação de políticas de avaliação de desempenho para os professores e demais profissionais da educação, que permite o monitoramento das políticas públicas educacionais e o direcionamento de outras políticas de gestão de pessoas.

A formulação e a implantação de políticas de responsabilização na administração pública brasileira são recentes. Para contextualizá-las, torna-se necessário lembrar os modelos de administração pública presentes no Brasil: patrimonialista, burocrático, gerencial e societal (PAES DE PAULA, 2005).

Embora haja autores que reconheçam um hibridismo nos modelos coexistindo na administração pública brasileira, desses quatro, o modelo gerencial é o mais próximo às reformas propostas pelo Choque de Gestão em Minas Gerais. Por essa razão, procurou-se enfatizar esse modelo neste trabalho. Assim, os modelos patrimonialista, burocrático e a vertente societal são apenas citados, esperando-se que as citações sejam suficientes para manter o histórico e a sequência cronológica das reformas no Brasil.

### **2.1.1 A reforma gerencial no Brasil e as bases para as políticas de responsabilização no serviço público**

O Brasil conservou por muito tempo um modelo de administração pública patrimonialista, caracterizado em todo o mundo pelas monarquias absolutas, quando o patrimônio público e o privado confundiam-se.

A primeira reforma administrativa no Brasil ocorreu em 1936. Ficou conhecida como burocrática e pretendeu substituir o modelo patrimonialista então vigente. A respeito da origem do modelo burocrático, o ex-ministro de Administração Federal e Reforma do Estado Luiz Carlos Bresser Pereira (1995-1998) considera:

A administração burocrática clássica, baseada nos princípios da administração do exército prussiano, foi implantada nos principais países europeus no final do século passado, nos Estados Unidos no início deste século, e, no Brasil, na década de 30, com a reforma administrativa promovida por Joaquim Nabuco e Luís Lopes Simões (BRESSER PEREIRA, 1996, p. 4).

Em 1967, em meio à administração burocrática, houve um “ensaio” de descentralização e de desburocratização, o qual não se configurou propriamente como uma reforma da administração pública (BRESSER PEREIRA, 1996).

Durante a década de 1990, estabeleceram-se as bases para implementar a segunda reforma no Estado brasileiro. Segundo Bresser Pereira, a reforma da administração pública gerencial foi “uma resposta à grande crise do Estado dos anos 80 e à globalização da economia – dois fenômenos que estão impondo, em todo o mundo, a redefinição das funções do Estado e da sua burocracia” (BRESSER PEREIRA, 1996, p. 01).

Para Paes de Paula (2005), a administração pública gerencial se diferencia da administração pública burocrática por seguir os princípios do gerencialismo inspirado em Margaret Thatcher e Ronald Reagan. Quanto às suas origens, a autora identifica que:

a origem da vertente da qual deriva a administração pública gerencial brasileira está ligada ao intenso debate sobre a crise de governabilidade e credibilidade do Estado na América Latina durante as décadas de 1980 e 1990 (PAES DE PAULA, 2005, p. 37).

Em 1995, o ex-presidente Fernando Henrique Cardoso iniciou a reforma gerencial com a publicação do Plano Diretor da Reforma do Estado e a criação do Ministério de Administração Federal e Reforma do Estado (MARE).

O objetivo da “Reforma da Gestão Pública”, definido por Bresser Pereira, era contribuir para a formação no Brasil de um aparelho de Estado forte e eficiente. Para tanto, o modelo gerencial foi escalonado em três dimensões:

a) uma **dimensão institucional-legal**, voltada à descentralização da estrutura organizacional do aparelho do Estado através da criação de novos formatos organizacionais, como as agências executivas, regulatórias, e as organizações sociais; b) uma **dimensão gestão**, definida pela maior autonomia e a introdução de três novas formas de responsabilização dos gestores – a administração por resultados, a competição administrada por excelência, e o controle social – em substituição parcial dos regulamentos rígidos, da supervisão e da auditoria, que caracterizam a administração burocrática; e c) uma **dimensão cultural**, de mudança de mentalidade, visando passar da desconfiança generalizada que caracteriza a administração burocrática para uma confiança maior, ainda que limitada, própria da administração gerencial (BRESSER PEREIRA, 2014, s/p, **grifos nossos**).

Na perspectiva da dimensão institucional-legal, foi publicada a Emenda Constitucional nº 19 (EC/98), de 04 de julho de 1998, que modificou o regime e dispôs sobre princípios e normas da Administração Pública para servidores e agentes políticos; e estabeleceu regras para o controle de despesas, finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, dentre outras disposições.

No que diz respeito aos servidores públicos, a EC/98 introduziu no artigo 41 mudanças nas regras de estabilidade do servidor, condicionando a aquisição da estabilidade à avaliação especial de desempenho, realizada por comissão instituída para essa finalidade, e ao cumprimento do período de três anos de exercício referente ao estágio probatório (BRASIL, 1988).

Com o mesmo artigo, abriu-se, também, a possibilidade de perda do cargo efetivo do servidor estável por insuficiência de desempenho no serviço público, ou por excesso de despesas, conforme artigo 169, inciso II, §§ 4º a 7º, da Constituição Federal (BRASIL, 1988).

A introdução da “avaliação especial de desempenho” para o servidor em estágio probatório e a “insuficiência de desempenho” como penalidade ao servidor efetivo estável criaram a necessidade de regulamentação específica para avaliações

periódicas de desempenho por parte dos governos federal, estaduais e municipais, a fim de se adequarem ao texto constitucional.

No Estado de Minas Gerais, esta adequação se deu no art. 35 da Constituição Estadual e pela publicação da Lei Complementar nº 71/2003, que instituiu a avaliação de desempenho no serviço público estadual, com regulamentações posteriores dadas por decretos e resoluções, conforme já exposto no item 1.2 deste trabalho.

No que se refere às modificações no regime de remuneração, a EC/98 introduziu a previsão de pagamento por subsídios, em substituição aos vencimentos ou remuneração de agentes públicos. Também se instituiu um teto de remuneração único para os três Poderes e para todos os entes federados (União, Estados, Distrito Federal e Municípios), estabelecendo-se como limite máximo para a remuneração de qualquer agente público o subsídio dos ministros do Supremo Tribunal Federal (art. 37, XI da CF/88), ressaltando os direitos já adquiridos.

Em Minas Gerais, a Lei Estadual nº 18.975, de 29 de junho de 2010, implantou, exclusivamente para os servidores públicos das carreiras da SEE/MG, uma nova política remuneratória, cujo pagamento se dá por subsídio. No subsídio, foram incorporadas as gratificações, vantagens adicionais, abonos e toda espécie remuneratória que o servidor recebeu até 31 de dezembro de 2010, excluindo-se apenas aquelas consideradas transitórias.

Com o subsídio, excluiu-se qualquer possibilidade de pagamento de benefícios variáveis por desempenho para os servidores da SEE/MG, como por exemplo, o Adicional de Desempenho, recebido pelos servidores de outras Secretarias de Estado do Poder Executivo Estadual, que não adotaram este tipo de política remuneratória.

Além de reorganizar o aparelho do Estado e fortalecer seu núcleo estratégico, mediante a dimensão institucional-legal, Paes de Paula observa que a reforma gerencial também deveria transformar o modelo de administração pública vigente, a partir das dimensões “cultural” e de “gestão”:

No que se refere à dimensão cultural, Bresser-Pereira apontou a necessidade de transformar a cultura burocrática do Estado em uma cultura gerencial. Já a dimensão gestão deveria ser explorada pelos administradores públicos, que colocariam em prática ideias e ferramentas de gestão utilizadas no setor privado, “criticamente” adaptadas ao setor público, tais como os programas de qualidade e a reengenharia organizacional (PAES DE PAULA, 2005, p. 38).

Assim, as políticas públicas que têm como referência o modelo gerencial buscaram substituir a “cultura burocrática” pela “cultura gerencial”, com ênfase na profissionalização do serviço público, e fazendo uso de práticas de gestão do setor privado.

Dentro desse contexto e valendo-se dos princípios do modelo gerencial, foi proposta a reforma do Choque de Gestão no estado de Minas Gerais, instituído em 2003 sob dois pilares: o ajuste fiscal e os resultados de desenvolvimento (MINAS GERAIS, 2013a):

Desde 2003, o Estado de Minas Gerais optou pelo compromisso com a melhoria da gestão pública, sustentada por uma combinação de medidas orientadas para o ajuste estrutural das contas públicas com iniciativas voltadas para a geração de um novo padrão de desenvolvimento, a fim de superar condições adversas de bem-estar e uma situação financeira crítica, marcada pelos déficits fiscais crônicos e endividamento crescente. Para tanto, **o Estado passou a enfatizar o planejamento, a visão estratégica e o estabelecimento de prioridades para promover mudanças**, atrair investimentos e, ao mesmo tempo, recuperar o equilíbrio nas contas públicas e retomar a capacidade de investimento visando implantar um novo padrão de desenvolvimento para Minas (MINAS GERAIS, 2013a, p. 23, **grifos nossos**).

Concomitantemente à reforma gerencial, surgiu também uma visão alternativa, identificada como vertente societal, que tenta ir além dos problemas administrativos e gerenciais, propondo uma rearticulação entre o Estado e a sociedade, ao combinar a democracia representativa e a participativa (PAES DE PAULA, 2005, 2007).

Próximo da perspectiva societal, mas sem abandonar o modelo gerencial, a terceira fase do Choque de Gestão, caracterizada como “Gestão para a Cidadania”, propõe uma revisão no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) para o horizonte de 2030, com metas regionalizadas e em conjunto com as estratégias prioritárias:

(...) além de focar em como melhorar o desempenho governamental, deve-se também focar os destinatários das políticas públicas, de forma a assegurar a constituição de uma administração verdadeiramente voltada às demandas dos cidadãos. Reformas gerenciais só conquistarão de fato maior eficiência se, além da estratégia de orientação para resultados, existir o controle participativo da sociedade (MINAS GERAIS, 2013a, p. 16).

Dessa forma, as medidas implantadas na terceira geração “Gestão para a Cidadania” buscam promover uma maior participação da sociedade na definição das prioridades do Estado:

A criação de comitês regionais visa possibilitar o mapeamento das prioridades de cada região de planejamento do Estado, levantadas em encontros de integrantes da sociedade civil organizada e apresentadas para representantes do Governo em fóruns regionais participativos. Espera-se conferir à sociedade uma participação ativa em relação às políticas públicas e estabelecer um canal de comunicação mais eficiente entre as partes. O modelo de gestão participativo busca introduzir formas de aproximar a população do processo de formulação estratégica do Governo (MINAS GERAIS, 2013a, p. 17).

O quadro apresentado a seguir retrata, de forma sucinta e comparativa, as três gerações do Choque de Gestão no período 2003-2014.

**Quadro 6: As três gerações do Choque de Gestão**

2003-2006	2007-2010	2011-2014
1ª GERAÇÃO	2ª GERAÇÃO	3ª GERAÇÃO
Choque de Gestão	Estado para Resultados	Gestão para a Cidadania
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajuste Fiscal</li> <li>- Revitalização do planejamento, com alinhamento das prioridades de curto, médio e longo prazos e integração planejamento-orçamento.</li> <li>- Criação do GERAES.</li> <li>- Desenvolvimento dos primeiros Acordos de Resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidação da prática de monitoramento intensivo de Projetos pelos órgãos centrais.</li> <li>- Ferramenta para aumentar o Foco em Resultados, como padronização dos Acordos de Resultados e desdobramentos para as equipes.</li> <li>- Surgimento dos Escritórios Setoriais de Projetos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instituição do conceito de redes transversais e intersetoriais para execução de programas.</li> <li>- Horizontalização e flexibilização das estruturas organizacionais.</li> <li>- Regionalização da estratégia e metas com participação civil organizada na priorização.</li> <li>- Aprimoramento dos Sistemas de Informações Gerenciais.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Minas Gerais (2013a, p. 14).

A criação da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG/MG) foi decisiva para a integração sistêmica dos órgãos do Poder Executivo Estadual, possibilitando o alinhamento estratégico com as prioridades governamentais. Em âmbito institucional, este alinhamento se deu mediante o Acordo de Resultados, e, no âmbito individual, mediante as políticas de responsabilização, particularmente o processo de Avaliação de Desempenho Individual.

Como crítica à modernização administrativa do Estado, Abrucio (2007) reconhece que a reforma da gestão pública enfrentou um problema estrutural, devido aos interesses de boa parte do sistema político:

Profissionalizar a burocracia e avaliá-la constantemente por meio de metas e indicadores são ações que reduziriam a interferência política sobre a distribuição de cargos e verbas públicas. Esta situação só pode ser mudada com a conscientização da sociedade e de uma elite da classe política sobre os efeitos negativos do nosso "patrimonialismo profundo" (ABRUCIO, 2007, p. 75).

Esta tensa relação entre os princípios gerenciais e as interferências políticas na gestão pública fazem presentes as características do modelo patrimonialista, comprometendo, também, a ampliação e consolidação de uma cultura de desenvolvimento e meritocracia no serviço público, tal como propõe o quarto objetivo do processo de Avaliação de Desempenho Individual.

Para melhor compreensão da extensão desse objetivo, consideram-se importantes os estudos de Lívia Barbosa (2003) em relação às particularidades da meritocracia e do desempenho no Brasil, bem como a implantação da cultura meritocrática.

### **2.1.2 Particularidades da meritocracia no serviço público brasileiro**

Partindo do entendimento de que o desempenho e a sua avaliação são muito mais do que simples tecnologias gerenciais, a meritocracia se constitui como um dos principais sistemas de hierarquização social das sociedades modernas.

Para Barbosa, meritocracia pode ser definida, no nível ideológico, como “um conjunto de valores que postula que as posições dos indivíduos na sociedade devem ser consequências do mérito de cada um, ou seja, do reconhecimento público da qualidade das realizações individuais” (BARBOSA, 2003, p. 22).

No entendimento da autora, a meritocracia pode ser interpretada a partir de duas dimensões: uma negativa e outra afirmativa.

É negativa quando rejeita toda e qualquer forma de privilégio hereditário e corporativo e valoriza e avalia as pessoas independentemente de suas trajetórias e biografias sociais. Nesta perspectiva, a meritocracia “não atribui importância a variáveis sociais como origem, posição social, econômica, e poder político no momento em que estamos pleiteando ou competindo por uma posição ou direito” (BARBOSA, 2003, p. 22).

A dimensão afirmativa se faz presente quando o critério básico de organização social deve ser o desempenho das pessoas, ou seja, o conjunto de talentos, habilidades e esforços de cada um.

Para um grande número de sociedades em todo o mundo, entre elas os Estados Unidos da América, a meritocracia é adotada como sistema de organização dos setores público e privado, tanto do ponto de vista formal quanto prático.

De forma diversa, no Brasil, verifica-se uma “permanente defesa dos benefícios pessoais já obtidos e uma socialização daquilo que julgamos ser os benefícios alheios” (BARBOSA, 2003, p. 102). Estas duas formas de perceber a sociedade brasileira são identificadas pela mesma autora como “individualismo de semelhança” e “individualismo seletivo”.

O primeiro admite a senioridade e rejeita a construção de hierarquias que enfatizem as distinções entre as pessoas, prevalecendo a lógica isonômica, que pleiteia ‘o mesmo ou mais para todos’, independentemente das diferenças de entrega.

Já o “individualismo seletivo” professa que

Queremos os resultados materiais da eficiência, da produtividade, da competitividade, mas, ao mesmo tempo, não queremos os seus custos, principalmente os pessoais. Queremos a igualdade, mas aceitamos múltiplas lógicas hierárquicas quando elas nos beneficiam (BARBOSA, 2012, p. 85).

Dessa forma, não obstante as adaptações de práticas de gestão do setor privado, introduzidas pelo modelo gerencial, mediante políticas públicas que pretendem profissionalizar o serviço público brasileiro e implantar uma cultura de meritocracia e responsabilização, persistem, no âmbito individual, o individualismo de semelhança e o individualismo seletivo, e, no âmbito da Administração Pública, resquícios dos modelos patrimonialista e burocrático (Paes de Paula, 2005).

Entretanto, a meritocracia é um “valor que rejeita a mobilidade organizacional advinda de critérios outros que não sejam o desempenho individual, definido no interior de um enquadramento institucional específico” (BARBOSA, 2012, p. 85). Inevitavelmente, isso significa um impacto na zona de conforto de todos e não apenas de alguns.

Por isso, ao levar ao reconhecimento público a “proeminência dos melhores”, a meritocracia suscita paradoxos e dilemas que, em muitos casos,

terminam por “transformá-la de tradicional instrumento de luta contra a discriminação social em critério de discriminação social das sociedades modernas” (BARBOSA, 2003, p. 22):

(...) dificilmente essas questões implícitas na transformação da ideologia meritocrática em instrumento de organização social são trazidas à consciência das pessoas e, menos ainda, explicitadas e discutidas. As coisas se processam, seja no âmbito político ou no âmbito organizacional/administrativo, **como se todas as respostas se resumissem a acusações de interesses contrariados ou à busca de novos e melhores métodos de avaliação de desempenho** (BARBOSA, 2003, p. 22-23, **grifos nossos**).

No início do século XXI, muitas organizações públicas e privadas têm buscado enfatizar a meritocracia, mesmo quando já possuem sistemas de avaliação de desempenho. A autora identifica aqui uma contradição, uma vez que a avaliação de desempenho é um dos instrumentos mais usados para se medir e reconhecer o mérito, com promoções, aumentos salariais e bônus como consequência dos resultados:

Se considerarmos que avaliar é atribuir valor, mérito aos resultados obtidos, o que a expressão “implantar uma meritocracia” quer efetivamente dizer? Que fatores encontram-se na raiz dessa mudança de discurso político, administrativo e empresarial e nessa pressão pela “implementação de uma meritocracia” institucional? (BARBOSA, 2012, p. 80).

Assim, a proposta de se implantar uma “cultura meritocrática” sugere que a meritocracia é algo extrínseco à organização, algo que deve ser trazido de fora para dentro. O mesmo também pode ser transposto para o âmbito nacional, por não ser intrínseco ao tecido organizacional brasileiro, como já exposto anteriormente.

De forma semelhante, Marques (2013) considera que não é apenas através da legislação que se estabelece um sistema de mérito. É preciso que se desenvolva uma cultura e que essa seja absorvida pelos agentes públicos e pela sociedade.

(...) as tentativas vêm sendo frustradas, pois os gestores políticos que comandam a Administração Pública muitas vezes utilizam como bandeira da campanha eleitoral a inserção do sistema meritório para melhorar a prestação dos serviços do Estado, mas quando assumem o papel de gestor principal, acabam se utilizando do conhecido sistema de cargos em comissão por interesses políticos (MARQUES, 2013, 12).

Outro entrave está na interpretação errônea da isonomia na Administração Pública, do conceito de interesse público e do verdadeiro papel dos agentes públicos, que deve ser parcialmente revisto, no entendimento de Marques (2013). O autor concorda que o sistema de mérito, a recompensa e os sistemas de avaliação devem ser gradativamente inseridos na Administração Pública, não como estão, de maneira incipiente, mas com uma grande reforma que se inicie em nível constitucional.

Em uma análise mais específica, no que se refere à implantação da meritocracia em contextos de avaliação de desempenho, Barbosa (2012) avalia que:

(...) o que significa a tarefa, proposta por inúmeras organizações ao RH (Recursos Humanos) e ao DO (Desenvolvimento Organizacional), de implantarem uma meritocracia ou uma cultura de meritocracia e responsabilização? **Significa admitir que, embora existam sistemas de avaliação de desempenho, as pessoas julgam que não existe uma meritocracia.** Ou seja, os princípios que ela espousa não são legitimados, segundo alguns, nas práticas organizacionais. Se assim o fossem, não haveria necessidade de se demandar a sua implantação (BARBOSA, 2012, p. 81, **grifos nossos**).

Ao se estabelecer a consolidação da cultura de desenvolvimento e meritocracia como um dos objetivos não só do processo de ADI, mas, também, da Gestão de Desempenho por Competências (MINAS GERAIS, 2007, 2013), fica evidente a complexidade da questão que integra a elaboração e a implementação de políticas públicas na Administração Pública.

Assim, para melhor compreender a complexidade desse quebra cabeça, recorreu-se ao ciclo de políticas, com ênfase para a fase da implementação das políticas públicas.

### **2.1.3 Ciclo de políticas**

Segundo Ruz "política consiste no conjunto de procedimentos formais e informais que expressam relações de poder e que se destinam à resolução pacífica dos conflitos quanto a bens públicos" (RUZ, 1997, p. 01). As políticas públicas operam em torno de questões públicas e de bens públicos.

Estudiosos do assunto concordam que a relação direta que existe entre política e políticas públicas faz com que estas não sejam neutras ou isentas de interesses, pelo contrário, envolvam decisões, muitas vezes complexas, e interesses coletivos e individuais (RUZ, 1997; CONDÉ, 2012).

Para analisar as questões públicas, Condé (2012) destaca cinco dimensões principais: dimensão temporal (associada ao ciclo de políticas); dimensão de conteúdo, isto é, o que são as políticas e como estão desenhadas; dimensão dos atores envolvidos; dimensão das instituições envolvidas; dimensão “como”, ou seja, o processo de decisão e a relação entre instituição e atores.

Na perspectiva da dimensão temporal, este autor utiliza as “fases”, ou ciclo de políticas para analisar as políticas públicas. A complexidade que envolve as políticas públicas é analisada segundo as seguintes fases: “agenda”, “formulação”, “decisão”, “implementação” e “avaliação”.

Considerando o ciclo de políticas, toda política se inicia com um problema de alcance público. Por pressão dos segmentos da sociedade, e de atores sociais diversos que representam, afinal, governantes e governados, determinados problemas públicos podem ou não entrar na agenda pública.

Uma vez diagnosticado e priorizado pelos agentes públicos, o problema público entra para a agenda política. É preciso, então, mapear qual a sua dimensão e as variáveis que precisam ser observadas, buscar respostas ao problema, alternativas de solução e desenhar a política, programas e/ou projetos.

Depois da decisão por uma das alternativas e desenhada a política, há que se considerar as instituições e os atores envolvidos em todas as fases do ciclo de políticas.

As instituições que influenciam ou estão envolvidas diretamente na formulação ou implementação das políticas públicas podem ser governamentais, políticas, jurídicas, ou privadas. Sobre as instituições, Condé (2012) sugere a análise de como funcionam e se estruturam; como influenciam; como seu papel está dimensionado.

Quanto aos atores envolvidos, estes podem ser públicos, privados, a mídia, ou pertencentes a organismos internacionais. Assim, é importante analisar: quem são os atores e como agem; quais efetivamente influenciam e como; quais efetivamente decidem e como; quais atores efetivamente atuam formulando / implementando / avaliando e como:

(...) instituições não são máquinas automáticas que se autor-reproduzem. Dentro delas e buscando exercer influência sobre elas, estão os atores. Estes têm capacidade e poder de se organizar e mobilizar forças sob o império das instituições, mas também sob o reino de sua vontade. **Atores e instituições interagem nos processos das políticas públicas.** A atuação

sobre as políticas exige **atores públicos**, com funções públicas e mobilizadoras dos recursos dessas funções. Nesse campo, a burocracia governamental e os políticos são elementos indispensáveis de análise. Estes são fortemente influenciados pelo ciclo eleitoral e seus cálculos o envolvem, na maioria das vezes; aquela é especializada e seus recursos chave envolvem autoridade e informação (CONDÉ, 2012, p. 83, **grifos do autor**).

A fase da implementação é a mais complexa de todo o ciclo de políticas, pois depende de muitas variáveis, do gestor adequado ao desenho bem formulado, dos atores engajados aos objetivos e metas (CONDÉ, 2012).

Nesta fase, é importante observar a adequação ao desenho da política quanto a: público-alvo selecionado; cumprimento das etapas/tempo de aplicação; aplicação das regras/leis/normas; adequação dos recursos físicos e financeiros; níveis de competência gerencial dos gestores; relações com o poder político local; e publicização da política (divulgação).

Além disso, para o autor, é necessário observar como a política pública é incorporada à rotina da instituição, como será recebida pelos usuários/beneficiários de determinada ação, especialmente quando ela é elaborada na ponta do sistema, distante de quem deverá implantá-la.

Os problemas da fase de implementação são relacionadas por Condé (2012) e Rua (1997) de forma semelhante. Em síntese, os principais problemas são:

- As diretrizes originais não chegam ao alvo, isto é, quem implementa desconhece por que está fazendo aquilo.
- Relação deficiente com o público-alvo, tratado como depositário da política e não como sujeito ativo para seu sucesso.
- Falta de conhecimento do programa como um todo e suas partes particulares.
- Excesso de centralização e controle “pelo alto”.
- Falta de capacitação de gestores, o que afeta a capacidade deles para decidir e cumprir tarefas.
- Aumento do grau de conflito, quando não há uma clara delimitação de competências entre as instâncias.
- Seleção deficiente de público e inadequação de instrumentos de divulgação.
- Falta de recursos por atraso, inadequação ou falta de informação do organismo gestor para o controle do programa.

- Inadequação de instrumentos para efetivação do programa.
- Óbvia incapacidade de monitorar, por falta de instrumentos, de capacitação ou de ambos.
- Dimensão da política local: desejo de controle sobre o programa e/ou suas dimensões.

A articulação dos três primeiros problemas apresentados acima coincide com as observações de Rua (1997) no que se refere à participação consciente (ou não) dos implementadores da política:

os implementadores nem sempre são os atores situados no topo da pirâmide política. Assim, o acompanhamento de uma política deve levar em consideração a existência de uma percepção precisa acerca da política que se implementa. Isto nem sempre ocorre. Ou seja, nem sempre os indivíduos que atuam na implementação de uma política sabem efetivamente que estão trabalhando como implementadores de algo abstrato como uma política (RUA, 1997, p.15).

A implementação de uma política pública é um processo interativo e continuado de tomada de decisões por numerosos e pequenos grupos envolvidos com a política. Para a autora, três atitudes são bastante comuns:

Primeiro, os que decidem supõem que o fato de uma política ter sido decidida automaticamente garante que ela seja implementada. Segundo, todas as atenções se concentram na decisão e no grupo decisório, enquanto a implementação fica ignorada ou é tratada como se fosse de responsabilidade de um outro grupo. Terceiro, aparentemente se supõe que a implementação se resume a levar a cabo o que foi decidido, logo, é apenas uma questão de os executores fazerem o que deve ser feito para implementar a política (RUA, 1997, p. 17).

Uma vez implementada, restam as etapas de monitoramento e avaliação do ciclo de políticas. Enquanto o monitoramento serve para verificar o cumprimento das ordenações e corrigir erros, a avaliação verifica a pertinência e alcance dos objetivos, a eficiência, efetividade, impacto e sustentabilidade do desenvolvimento.

Na etapa de avaliação é que são verificados os resultados e impactos da política, bem como o atingimento dos objetivos propostos inicialmente, podendo apresentar resultados efetivos bem diferentes dos elementos inicialmente previstos.

É na fase da avaliação da política que é possível apontar mudanças e indicar novas ações, uma vez que são confrontadas as fases do desenho/formulação e da implementação:

Isso produz dois resultados – ou confirma o andamento do desenho original, verificando sua “força”, ou induz mudanças tanto no desenho quanto na implantação. Uma boa avaliação de políticas é *policy oriented*, ou seja, permite corrigir o andamento do processo (CONDÉ, 2012, p. 96).

A avaliação final pode também chegar à constatação que a política simplesmente não chegou a ser implementada, total ou parcialmente. No entendimento de Rua (1997), isto ocorre devido a uma variedade de fatores:

(...) seja pela reação de interesses contrariados, seja por reação ou omissão dos agentes públicos envolvidos, seja por reação ou omissão até mesmo dos possíveis beneficiários. Pode ter partes implementadas contraditoriamente à decisão e seus objetivos. Pode ter partes implementadas de maneira diversa - embora não contrária - do que foi previsto. Pode ter partes implementadas contraditoriamente entre si. E muitas outras coisas podem ocorrer, gerando resultados absolutamente diferentes daquilo que se pretendia com a decisão (RUA, 1997, p. 17).

Trevisan e Van Bellen (2008) observam que, apesar da grande utilidade das informações provindas da avaliação, esta é muito pouco utilizada:

As avaliações podem ser um “problema” para os governantes, executores e gerentes de projetos porque os resultados podem causar constrangimentos públicos. As informações e resultados das avaliações podem ser usados pelo público e pela imprensa para criticar os governos, da mesma forma que, em caso de “boas notícias”, os governos podem usá-las para legitimar as próprias políticas, como ganho político etc. (TREVISAN e VAN BELLEN, 2008, p. 536).

Toda e qualquer política pública deve ser analisada dentro de uma estrutura de relações de grande complexidade, sob uma perspectiva interativa e dinâmica, na qual as ações individuais em pontos estratégicos influenciam consideravelmente os resultados obtidos.

Na próxima seção, são apresentados exemplos de políticas públicas relacionadas à responsabilização dos profissionais da educação quanto aos resultados educacionais, sob dois aspectos: os processos de avaliação de desempenho e os sistemas de bonificação implantados nas redes estaduais de educação do Brasil.

## 2.1.4 Processos de avaliação de desempenho e sistemas de bonificação implantados nas redes estaduais de educação do Brasil

Santos et al. (2012) analisaram a relação entre avaliação de sistemas e responsabilização docente, bem como as concepções que orientam os processos de avaliação de desempenho dos profissionais da educação implantados nas redes estaduais dos 27 estados brasileiros.

Das 27 Secretarias de Educação pesquisadas, verifica-se que 16 redes estaduais informam que implantaram sistema de avaliação periódica de desempenho ou regulamentaram sistema de bonificação para o professor, conforme quadro a seguir.

**Quadro 7 - Consolidado sobre sistema de avaliação de desempenho e/ou bonificação dos profissionais da educação nos estados brasileiros**

REGIÃO	ESTADO	Sistema de Avaliação e/ou Bonificação dos profissionais da educação	Possui processo de Avaliação de Desempenho?	Bonificação com base no resultado do aluno	Bonificação com base nas metas institucionais	Impacta na Carreira?
NORTE	ACRE	Prêmio Anual de Valorização e Desenvolvimento Profissional - PAVDP	SIM	NÃO ESPECIFICADO	SIM	NÃO
NORTE	AMAZONAS	Premiação por Mérito do Desempenho Educacional	SIM	SIM	NÃO ESPECIFICADO	NÃO
NORTE	AMAPÁ	NÃO POSSUI	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
NORTE	PARÁ	NÃO POSSUI	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
NORTE	RONDÔNIA	NÃO POSSUI	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
NORTE	RORAIMA	Prêmio Professor Excelência	SIM	NÃO ESPECIFICADO	NÃO ESPECIFICADO	NÃO
NORTE	TOCANTINS	Prêmio de valorização da Educação Pública do Tocantins	SIM	SIM	NÃO ESPECIFICADO	NÃO
NORDESTE	ALAGOAS	NÃO POSSUI	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
NORDESTE	BAHIA	Sistema de avaliação docente	SIM	NÃO ESPECIFICADO	NÃO ESPECIFICADO	SIM
NORDESTE	CEARÁ	Prêmio Aprender para Valer	SIM	SIM	SIM	NÃO ESPECIFICADO
NORDESTE	MARANHÃO	NÃO POSSUI	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
NORDESTE	PARAÍBA	Prêmio Educação Exemplar	SIM	SIM	NÃO ESPECIFICADO	NÃO
NORDESTE	PERNAMBUCO	Lei nº 13.273/2007	SIM	SIM	SIM	NÃO
NORDESTE	PIAUI	NÃO POSSUI	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
NORDESTE	RIO GRANDE DO NORTE	Lei Complementar nº 322/2006	SIM	NÃO ESPECIFICADO	NÃO ESPECIFICADO	SIM
NORDESTE	SERGIPE	Sistema de Avaliação Periódica de Desempenho e Gratificação Variável de Desempenho	SIM	SIM	SIM	NÃO
CENTRO-OESTE	GOIÁS	Programa Reconhecer - Estimulo à Regência	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO

CENTRO-OESTE	MATO GROSSO DO SUL	NÃO POSSUI	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
CENTRO-OESTE	MATO GROSSO	NÃO POSSUI	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
CENTRO-OESTE	DISTRITO FEDERAL	NÃO POSSUI	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
SUDESTE	ESPÍRITO SANTO	Bônus Desempenho	SIM	SIM	NÃO ESPECIFICADO	NÃO
SUDESTE	MINAS GERAIS	Avaliação de Desempenho Individual	SIM	NÃO	SIM	SIM
SUDESTE	RIO DE JANEIRO	Decreto 42.793/2011	SIM	SIM	SIM	NÃO
SUDESTE	SÃO PAULO	Sistema de Promoção para integrantes do Quadro do Magistério da Secretaria de Educação (Lei Compl 1.097/2009)	SIM	SIM	SIM	SIM
SUL	PARANÁ	NÃO POSSUI	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
SUL	RIO GRANDE DO SUL	NÃO POSSUI	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
SUL	SANTA CATARINA	Programa de Desenvolvimento Educacional - PDE	NÃO	NÃO ESPECIFICADO	NÃO ESPECIFICADO	NÃO ESPECIFICADO

Fonte: Adaptado de Santos et al.(2012).

Observa-se que em 16 estados há sistema de bonificação para os professores, considerando o critério “desempenho de alunos” e/ou “resultados alcançados pelas escolas no atingimento de metas pelas próprias secretarias”. Destes 16, em 12 redes estaduais a bonificação se traduz em pagamento de “prêmio”, que não é incorporado à carreira. Conforme o consolidado representado no quadro 7, apenas na Bahia, São Paulo, Rio Grande do Norte e Minas Gerais os resultados da avaliação de desempenho geram impacto na carreira do profissional.

Na Bahia, a avaliação se dá por adesão voluntária dos professores a uma prova de conhecimentos. De forma semelhante, em São Paulo, a progressão ocorre mediante prova de conhecimento a que é submetido o professor e quanto ao desempenho do aluno, sem considerar o trabalho docente. No Rio Grande do Norte, o sistema não foi regulamentado, e a progressão é concedida somente considerando-se a titulação do professor.

No que se refere ao estado de Minas Gerais, as autoras assim se expressam:

Ao avaliar essa política, pode-se destacar como ponto positivo o fato de não ser apenas um sistema de bonificação, mas de progressão funcional, e o uso de critérios não atrelados ao cumprimento de metas de desempenho dos alunos. Todavia, como indica Alves (2006), esse sistema pode prejudicar direitos adquiridos pelos servidores, ao ser substituído o tempo de serviço pelo desempenho individual para o cálculo dos adicionais. Também ressalta-se que a avaliação por pares tem fragilidades, tais como: interferências pessoais e de amizade (SANTOS et al., 2012, p. 12-13).

O estudo conclui que, em todas as redes estaduais em que se implantou a avaliação de desempenho, esta se estrutura em uma lógica de responsabilização

dos profissionais da educação. No entanto, as autoras observam um rebuscamento dos critérios de avaliação utilizados, “criados de forma unilateral pela pasta executiva do estado, contribuindo para a intensificação do trabalho docente, e um sistema de competição, não contribuindo assim para a melhoria da qualidade da educação” (SANTOS *et al.*, 2012, p. 14).

Outra observação importante é quanto aos demais elementos da valorização docente, que pouco ou quase nada estão presentes nos sistemas de avaliação implementados, a saber: o direito à formação continuada e à melhoria de condições de trabalho e, principalmente, como já foi destacado anteriormente, a uma adequada remuneração para a função social exercida.

O estudo citado não examinou em profundidade os objetivos de cada estado brasileiro ao implantar sistemas de bonificação e/ou políticas de avaliação de desempenho. Tampouco esclarece como é o processo ou a metodologia utilizada pelas redes estaduais.

Para uma melhor análise das políticas de responsabilização, faz-se necessário compreender estes aspectos, antes de se tentar identificar possíveis resistências na implementação dos processos de ADI e AED entre os servidores da SEE/MG. Assim, na próxima seção deste trabalho, estão detalhados os fundamentos da avaliação de desempenho, métodos de avaliação, bem como modelos de gestão que servem de referência para a implantação do processo.

### **2.1.5 Bases conceituais para o processo de avaliação de desempenho e métodos de avaliação**

A implementação da avaliação de desempenho pressupõe o domínio das ferramentas do processo pelos atores envolvidos, isto é, os avaliadores (gestores e membros de comissão de avaliação) e servidores avaliados. Assim, antes de adentrar nos fundamentos da gestão do desempenho, explicitaremos neste trabalho as bases conceituais e objetivos de se avaliar o desempenho, os principais métodos de avaliação, bem como as distorções que podem ocorrer na implementação do processo.

O estudo histórico da avaliação de desempenho realizado por Maria das Graças Paz (1996) percorre os diversos enfoques dados à questão ao longo do tempo. Segundo a autora, no início dos anos 1980 até 1986, de um modo geral, os

processos estavam mais voltados para a avaliação de desempenhos individuais. Entre os anos 1986 e 1990, o enfoque recaiu sobre a avaliação de resultados por objetivos. No início de 1990, salientou-se a avaliação por resultados e desempenhos, inserindo-se, também, considerações sobre questões sociais na avaliação e relacionamentos entre as equipes de trabalho:

Num passado recente, a avaliação de desempenho no País foi investigada sob o ângulo do desempenho individual; no presente, ela é investigada sob a ótica dos resultados organizacionais e dos resultados e desempenhos individuais/grupais; no futuro, serão somadas a esses enfoques as questões psicossociais da avaliação (PAZ, 1996, p. 65).

Paz (1996) sugere que a avaliação de desempenho se concentre na avaliação da eficácia, que mede o desempenho em face dos resultados esperados. Já Zaina (1988) alerta para a validade de uma avaliação de desempenho com vistas ao desenvolvimento do avaliado, auxiliando-o em necessidades específicas de desenvolvimento profissional.

Segundo Teiga (2006), a avaliação de desempenho é uma ferramenta que permite avaliar e medir como cada um está desempenhando seu papel dentro da organização, o quanto está ou não correspondendo ao que se espera ser realizado em sua função específica. Avaliar o desempenho é “mapear os resultados apresentados, tendo como foco principal a identificação de pontos fortes e de oportunidades de melhoria, estabelecendo-se um plano de ação que possibilite a manutenção ou melhoria desse desempenho” (TEIGA, 2006, p. 81).

Para Pontes (2005), o processo de avaliação consiste na

definição dos resultados esperados, tendo como palco o planejamento estratégico ou as estratégias da organização, o acompanhamento diário do progresso, a solução contínua dos problemas que ocorrem e a revisão final dos resultados conquistados, para elaboração das propostas futuras (PONTES, 2005, p. 26).

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

Tachizawa et al. (2006) relacionaram os principais objetivos de se avaliar o desempenho:

adequação do indivíduo ao cargo; identificação das necessidades de treinamento; promoções; incentivo salarial ao bom desempenho; melhoria no relacionamento entre supervisores e liderados; auto aperfeiçoamento do funcionário; estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados; estímulo à maior produtividade; divulgação dos padrões de desempenho da instituição; *feedback* para o próprio indivíduo avaliado; e decisões sobre transferências, dispensas e progressões/ascensão funcional (TACHIZAWA *et al.*, 2006, p. 207).

Uma vez estabelecidos os objetivos do processo de avaliação de desempenho, a organização determinará como se dará esse processo, isto é, o modelo de gestão que o referencia, o(s) método(s) de avaliação, instrumento(s), escala de valoração e os formulários necessários.

Por vezes, pode haver a inadequação entre o método de avaliação adotado e o(s) objetivo(s) definido(s) pela organização, quando não se reduz o processo de avaliação aos formulários.

Para se evitar equívocos, considerou-se importante descrever os principais tipos de métodos de avaliação relacionados na literatura.

#### **2.1.5.1 Métodos de avaliação de desempenho**

Segundo Scott (2009), os métodos de avaliação de desempenho podem ser classificados, de modo geral, como medidores de traços ou características de personalidade, comportamentos ou resultados.

As abordagens de traços de personalidade continuam a ser os sistemas mais usados, apesar da subjetividade inerente. As abordagens comportamentais fornecem informações mais orientadas para a ação dos funcionários e, portanto, podem ser melhores para o desenvolvimento. A abordagem orientada para resultados está ganhando popularidade porque enfoca contribuições mensuráveis dos funcionários à empresa (SCOTT, 2009, 312-313).

Os principais métodos tradicionalmente utilizados para avaliar o desempenho, segundo Scott (2009) são: escala gráfica; escolha forçada; frases descritivas; incidentes críticos; comparação aos pares; avaliação por resultados; avaliação por objetivos; pesquisa de campo; autoavaliação; e métodos mistos.

a) Método da escala gráfica

É o método de avaliação de desempenho mais utilizado, divulgado e simples. Exige muitos cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o pré-julgamento do avaliador para evitar interferências. Trata-se de um método que avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas em sentido horizontal representam os fatores de avaliação de desempenho, enquanto que as colunas em sentido vertical representam os graus de variação daqueles fatores. Os fatores são previamente selecionados e buscam medir, em cada funcionário, as qualidades estabelecidas como importantes e que se pretendem avaliar.

b) Método da escolha forçada

Consiste em avaliar o desempenho dos funcionários por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher, forçosamente, apenas uma ou duas alternativas, que mais se aplicam ao desempenho do funcionário avaliado.

Existem basicamente duas formas de composição. Na primeira forma, os blocos são formados por duas frases de significado positivo e duas de significado negativo. O supervisor ou avaliador, ao julgar o funcionário, escolhe a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do avaliado. Já na segunda forma, os blocos são formados apenas por quatro frases com significado positivo. O supervisor ou avaliador, ao julgar o funcionário, escolhe as frases que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

c) Método de frases descritivas

É um método que não exige obrigatoriedade na escolha de frases. O avaliador assimila apenas as frases que caracterizam o desempenho do subordinado (sinal “+” ou “s”) e aquelas que realmente demonstram o oposto de seu desempenho (sinal “-” ou “n”).

d) Métodos dos incidentes críticos

Baseia-se no fato de que, no comportamento humano, existem certas características extremas, capazes de levar a resultados positivos. É uma técnica sistemática, por meio da qual o supervisor imediato observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e os fatos excepcionalmente negativos a respeito do desempenho dos seus subordinados. Focaliza tanto as exceções positivas como as negativas no desempenho das pessoas.

e) Método de comparação aos pares (pode medir traços de personalidade, comportamentos ou resultados)

Consiste em comparar dois a dois funcionários de cada vez. Anota-se, na coluna da direita do formulário, aquele que tem melhor desempenho. Pode-se, ainda, utilizar fatores de avaliação. Assim, cada folha do formulário seria ocupada por um fator de avaliação de desempenho.

f) Método de avaliação por resultados

Este método baseia-se numa comprovação periódica entre os resultados fixados (ou separados) para cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados. As conclusões a respeito dos resultados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos do funcionário, bem como as providências necessárias para o próximo período. É considerado um método prático, embora seu funcionamento dependa sobremaneira das atitudes e dos pontos de vista do supervisor a respeito da avaliação do desempenho.

g) Método de avaliação por objetivos

O método de avaliação por objetivos tenta superar algumas limitações da avaliação por resultados, apresentando-se como um dos aspectos da gestão por objetivos. Devido à abrangência deste modelo gerencial, proposto pela primeira vez por Peter Drucker em 1954, este trabalho destaca a seguir, brevemente, apenas o método de avaliação e, mais adiante, tratará com mais detalhe da gestão por objetivos.

No papel de método de avaliação, a avaliação por objetivos parte da negociação, entre gestor e funcionário, de objetivos (e metas) a alcançar durante um período de tempo. Estes devem ser específicos, mensuráveis e estar alinhados aos objetivos da organização.

Periodicamente, gestor e funcionário se reúnem para discutir o nível de desempenho, podendo renegociar os objetivos.

O desempenho do funcionário é classificado com base nas metas alcançadas, dentre aquelas estabelecidas individualmente e de comum acordo entre funcionário e gestor. Assim, a avaliação de desempenho deve estar limitada às metas negociadas.

h) Método de pesquisa de campo (pode medir traços de personalidade, comportamentos ou resultados)

É realizada pelo chefe, com assessoria de um especialista (*staff*) em avaliação de desempenho. O especialista vai a cada setor para entrevistar a chefia sobre o desempenho de seus respectivos subordinados. Embora a avaliação seja responsabilidade de cada chefe, há uma ênfase na função do *staff*, para que assessore da maneira mais completa.

i) Método da autoavaliação

É o método por meio do qual o próprio funcionário é solicitado a fazer uma sincera análise de suas próprias características de desempenho. Podem ser utilizadas sistemáticas variáveis, inclusive formulários baseados nos esquemas apresentados em outros métodos de avaliação do desempenho.

j) Métodos mistos

É muito comum que as organizações que se caracterizam pela complexidade de seus cargos recorram a uma mistura de métodos na composição do modelo de avaliação de desempenho.

Independentemente do método utilizado, os avaliadores têm influência direta em relação aos resultados da avaliação de desempenho dos subordinados, seja no momento em que se estabelece o contrato com os funcionários (PONTES, 2005), seja no momento da avaliação propriamente dita, ou pela maneira com que é realizado o *feedback*.

As principais propensões dos avaliadores no momento de avaliar, e que contribuem para distorcer os resultados, são: a tendência central; a complacência ou rigor; o imediatismo ou efeito recenticidade; a comparação; o efeito halo; e o preconceito. O Quadro 8, a seguir, resume essas principais propensões.

**Quadro 8: Principais distorções que podem ocorrer na avaliação de desempenho**

Tendência central	Erro de classificação de desempenho em que todos os funcionários são classificados na média.
Complacência ou rigor	Erro de classificação do desempenho em que o avaliador tende a dar aos funcionários classificações excepcionalmente altas ou baixas. Efeito contrário ao da tendência central.
Imediatismo ou efeito recenticidade	Erro de classificação de desempenho em que a avaliação se baseia amplamente no comportamento mais recente do funcionário, em vez do comportamento durante todo o período de avaliação. Se as últimas ações foram positivas ou negativas, a avaliação refletirá um desempenho ótimo ou ruim.
Comparação	Erro de classificação de desempenho em que a avaliação de um funcionário é tendenciosa, para mais ou para menos, em virtude de comparação com outro funcionário que acabou de ser avaliado.
Efeito halo	É a tendência em estender uma avaliação positiva ou negativa de uma pessoa para todos os itens da avaliação, sem fazer uma análise adequada de cada um dos fatores separadamente. Se ele é bom em algo, automaticamente torna-se bom em tudo. Ou o contrário.

Preconceito pessoal	Erro de classificação de desempenho em que a avaliação é distorcida por puro preconceito em relação à pessoa avaliada. Pode ocorrer preconceito de cor, religião, sexo, entre outros.
---------------------	---

Fonte: Adaptação de Pontes (2005, p. 61) e Scott (2009, p. 311-312).

Para minimizá-las os autores recomendam treinamento antes da implementação do processo.

Tachizawa et al. (2006, p. 214) mencionam também outros obstáculos: “políticos”, quando o avaliador distorce a avaliação por interesse político; “interpessoais”, quando o avaliador não consegue estabelecer distinção entre a qualidade do relacionamento que mantém como o avaliado e o julgamento de seu desempenho profissional; e de “diferentes graus de rigor”, quando alguns avaliadores são mais rigorosos do que outros.

Além destas distorções, Kilimnik (1996) adverte que, ao avaliar o desempenho, pode haver outros problemas de mensuração, devido a aspectos como a natureza sistêmica da organização, (in)disponibilidade de serviços de apoio, restrições normativas, entre outros. “Estes são fatores sobre os quais o indivíduo tem pouca ou nenhuma influência, mas que, no entanto, atuam como condicionantes do seu desempenho” (KILIMNIK, 1996, p. 85).

No que se refere ao *feedback*, sua importância é destacada nos estudos de Gilberto Teixeira (1996), quando enfatiza que os professores que receberam *feedback* dos seus trabalhos melhoravam posteriormente suas avaliações de desempenho mais do que aqueles que não receberam.

A este respeito, Kilimnik (1996) observa que:

a complexidade do problema parece residir não somente na acuidade de quem avalia ou na qualidade do instrumento utilizado, mas também na atitude ou tipo de estrutura perceptiva de quem recebe o *feedback* sobre seu desempenho, o que pode resultar em resultados positivos ou negativos (KILIMNIK, 1996, p. 86).

A receptividade dos avaliados está diretamente ligada ao *feedback*, que tem a função de fechar o período avaliatório. O *feedback* não apenas informa aos avaliados o resultado da avaliação, mas também abre espaço para a discussão de problemas atuais e o estabelecimento de metas futuras.

No entendimento de Pontes (2005), a avaliação de desempenho tem uma amplitude que influencia outros aspectos da gestão:

A avaliação de desempenho é, sem nenhuma dúvida, a função primordial dos líderes das organizações. O papel dos gerentes não é, justamente, o de planejar, liderar, facilitar, educar e acompanhar os resultados de sua equipe de trabalho? Pois então, a metodologia de avaliação visa justamente facilitar esse trabalho (PONTES, 2005, p. 26).

Tendo em vista a abrangência da avaliação de desempenho retratada pelos autores supracitados, este trabalho destaca, na próxima seção, os aspectos fundamentais da gestão por objetivos e da gestão por competências, por serem propostas gerenciais estruturantes da avaliação de desempenho e utilizadas nos processos de AED e ADI em fases distintas do Choque de Gestão.

### **2.1.5.2 Gestão por objetivos**

A gestão por objetivos, originalmente em inglês *Management by objectives* (MOB) / Administração por objetivos (APO), é uma filosofia gerencial proposta por Peter Drucker em 1954.

Em “A prática da administração de empresas”, Drucker (1981) afirma que uma empresa pode obter melhores resultados pela articulação entre objetivos específicos e um cronograma para alcançá-los.

A gestão por objetivos deve ser vista como parte de um sistema total de gerenciamento. Este sistema funciona como um processo que se inicia com a definição de objetivos para a empresa como um todo e, a seguir, estabelece metas por departamentos, para cada gestor e, finalmente, para os funcionários individualmente (SCOTT, 2009).

Drucker introduziu a sigla em inglês SMART, com as iniciais das palavras *Specific, Messurable, Achievable, Realistic* e *Time-based*. Com este acrônimo, Drucker sintetiza as características de qualquer meta: Específica, Mensurável, Alcançável, Realista e Temporal (DRUCKER, 1981).

Sobre a gestão por objetivos, Scott (2009) pontua seis aspectos importantes sobre a definição de objetivos e metas: (a) gestores e funcionários devem estar dispostos a estabelecer, juntos, metas e objetivos; (b) os objetivos devem ser quantificáveis e mensuráveis em curto e médio prazo; (c) as formulações das metas devem ser acompanhadas pela descrição de como cada uma deve ser alcançada; (d) os resultados esperados devem estar sob o controle do funcionário; (e) metas e objetivos devem ser consistentes para cada nível da organização (alto

executivo, gerente, funcionário); (f) gestores e funcionários devem estabelecer datas específicas em que as metas precisam ser revisadas e avaliadas.

Para que se consiga eficácia, o funcionário precisa estar motivado para apresentar planos, propor correções e sugerir novas ideias. Em contrapartida, o gestor deve dar *feedback* dos resultados alcançados e propor também correções. Scott (2009) observa que, para a gestão por objetivos ser eficaz,

os gestores devem estar dispostos a delegar poder aos funcionários para que eles atinjam seus objetivos independentemente, dando-lhes liberdade de escolha quanto aos métodos que usarão (e responsabilizando-os pelos resultados) (SCOTT, 2009, p. 321).

Na avaliação de desempenho, deve ser permitido ao funcionário apresentar a sua percepção quanto ao seu desempenho e discuti-la com o gestor, e este, por sua vez, não deve ter em conta aspectos que não estavam previstos nos objetivos ou que não foram comunicados previamente ao funcionário. Quando chega o momento de o gestor comunicar a avaliação dos funcionários, tanto um como o outro, devem ter consciência dos resultados que foram alcançados e se foram satisfeitos (ou não) os objetivos.

Assim, o funcionário sabe, de antemão, o que se espera dele. A avaliação de desempenho também não será uma surpresa, pois o funcionário já recebeu previamente o *feedback* do seu gestor. Não cabe, portanto, questionar a avaliação dos colegas, pois os objetivos são negociados individualmente.

Os princípios da gestão por objetivos foram adotados pelo Choque de Gestão ao desenhar a política de avaliação de desempenho para as duas primeiras gerações da reforma: “Choque de Gestão” e “Estado para Resultados”.

Como método de avaliação, foram utilizados métodos mistos nos processos de AED e ADI, recorrendo-se à avaliação de resultados, avaliação por objetivos e escala gráfica.

Na definição das metas e ações para o Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI), bem como no acompanhamento das metas, pode-se constatar os traços da Gestão por objetivos presentes na AED e ADI.

A figura a seguir ilustra os princípios da gestão por objetivos utilizados em capacitações anuais promovidas pela DIAD/SRH e no Curso a distância de capacitação e aperfeiçoamento para equipes de AD sobre Avaliação de

Desempenho (2010), com destaque para a definição dos objetivos/metasp institucionais e o desdobramento destes em metas individuais.

**Figura 4: Orientações sobre definição de metas para o PGDI**



Fonte: Adaptado de Curso a distância de capacitação e aperfeiçoamento para equipes de AD sobre Avaliação de Desempenho, DIAD/SRH, 2010.

Quanto à pertinência das metas/ações do PGDI, algumas perguntas também foram sugeridas nestas capacitações com os gestores setoriais das SREs, a fim de se manterem os princípios norteadores da gestão por objetivos no processo de ADI e AED:

- 1) É possível aferir o desempenho do servidor a partir das metas/ações propostas?
- 2) É possível mensurar o cumprimento da meta/ação? (percentual e tempo para execução)
- 3) O (não) cumprimento da meta/ação impacta o resultado?
- 4) Quanto da meta /ação depende do servidor, isto é, qual o grau de responsabilidade do servidor no cumprimento da meta? (DIAD/SRH, 2010).

Os dois momentos de acompanhamento previstos no PGDI constituem o *feedback* da chefia imediata quanto ao desempenho parcial do trabalho desenvolvido, tornando-se, também, espaço de diálogo entre o servidor e a chefia, tal como preconizado pela gestão por objetivos (DIAD/SRH, 2010).

Já os métodos da avaliação de resultados e a escala gráfica estão presentes no instrumento de avaliação dos processos de AED e ADI, para o período 2004-2013, conforme pode ser verificado nos Anexos IV e V.

Para o ano de 2014, a SEE/MG adotou o novo modelo de PGDI e o de instrumento de avaliação, utilizados em outros órgãos, com base na avaliação de desempenho por competências, desenhada e implantada na terceira geração do Choque de Gestão, a “Gestão para a Cidadania”.

Conforme já destacado, a avaliação de desempenho por competências tem como referência a gestão por competências, que é conceituada e detalhada neste trabalho na próxima seção.

### **2.1.5.3 Gestão por competências**

O conceito de gestão por competência começou a ser construído na década de 1970, quando as organizações começaram a se preocupar não apenas com a simples eficiência produtiva, mas também com a eficácia. Até então, competência, em seu sentido amplo, “designava uma pessoa capaz de desempenhar de modo eficiente uma determinada função” (FERREIRA, 2012, p. 51).

Não há um conceito único para competências, mas uma variedade de conceitos que podem, inclusive, ser complementares. Devido à forte influência dos estudos de Joel Dutra (2006) na formulação da metodologia de avaliação de desempenho por competências nos processos de ADI e AED (DCGD/SEPLAG, 2014), buscou-se conhecer, propositalmente, as bases deste autor sobre o assunto.

Na busca de definição para o conceito, Dutra (2006) faz inicialmente uma distinção entre as competências atribuídas à organização e aquelas atribuídas às pessoas.

A organização, segundo o autor, possui um conjunto de competências que são “características de seu patrimônio de conhecimentos” e lhe confere vantagens competitivas no contexto em que se insere.

No que se refere às pessoas, as competências podem ser definidas como “a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização” (DUTRA, 2006, p. 126). O conjunto de competências que as pessoas possuem pode ou não ser aproveitado pela organização.

A relação de transferência que se estabelece entre as competências da organização e das pessoas é contínua. Nesse sentido,

a organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios (DUTRA, 2006, p. 126).

O autor considera que a evolução do conceito de competências parte de definições de diferentes autores que entendem, de um lado, as competências como o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a pessoa exercer seu trabalho”, e de outro, como “a entrega da pessoa para a organização” (DUTRA, 2006, p. 129).

As pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização. A competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. Cabe destacar o entendimento de agregação de valor como algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, ou seja, que fica mesmo quando a pessoa sai da organização. Assim, a agregação de valor não é atingir uma meta de faturamento ou de produção, mas a melhoria de um processo ou a introdução de uma nova tecnologia (DUTRA, 2006, p. 130).

De forma semelhante, para Ferreira (2012), alguns autores definem competências como “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que credenciam um indivíduo a exercer uma determinada função”. Outros, ainda, consideram-na “não um conjunto de qualificações do indivíduo e sim as realizações por ele alcançadas em seu trabalho”. (FERREIRA, 2012, p. 52)

No entendimento de Fleury e Fleury (2000, *apud* Rocha-Pinto, 2007), competências podem ser definidas como:

conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvidos por meio de treinamento (FLEURY e FLEURY, 2000, *apud* ROCHA-PINTO, 2007, p. 38).

Nessa mesma perspectiva, para Scott B. Parry (s/d, *apud* Leme, 2006), competências são:

um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, **que se relaciona com seu desempenho**, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento (PARRY, s/d, *apud* LEME, 2006, p. 2, **grifos nossos**).

A partir desse último conceito, Leme (2006) faz uma observação importante em relação aos conhecimentos, habilidades e atitudes, identificados pela sigla “CHA”, quando estes se relacionam com o desempenho da pessoa, e não “são” o seu desempenho.

É primordial entendermos que Avaliação de Competência Técnica e Avaliação de Competência Comportamental fazem parte do processo de Avaliação de Desempenho, mas elas **não são a Avaliação de Desempenho**, pois não mensuram a “Entrega” do colaborador e a Complexidade de sua função (LEME, 2006, p. 6, **grifos nossos**).

Na evolução histórica do conceito, Dutra (2006) identifica quatro grandes fases do uso do conceito de competências, classificadas em função da abrangência e do impacto na gestão de pessoas: (1) Competência como base para seleção e desenvolvimento de pessoas; (2) Competência diferenciada por nível de complexidade; (3) Competência como conceito integrador da gestão de pessoas e desta com os objetivos estratégicos da empresa; (4) Apropriação pelas pessoas dos conceitos de competência.

A primeira forma de se empregar o conceito de competências diz respeito à caracterização da competência ligada a pessoas com trajetórias de sucesso, sendo aplicada como padrão de competência a todas as pessoas indistintamente. A crítica que o autor faz é justamente por não haver distinção entre as exigências para com uma pessoa em posição de gerência operacional e outra em posição de gerência estratégica.

A evolução do conceito buscou equacionar as deficiências do entendimento anterior. Na década de 1980, as empresas, ao incorporarem os conceitos de competência, foram criando escalas de diferenciação por nível de complexidade, que se apresentavam como diferentes níveis de entrega da competência.

No entanto, os principais desconfortos enfrentados foram: o vínculo da competência a trajetórias de sucesso; o desvínculo das competências em relação aos objetivos estratégicos da empresa; e a necessidade de utilização do conceito para as demais políticas e práticas de gestão de pessoas da empresa, tais como remuneração, avaliação e carreira.

Na terceira fase, o entendimento de competência faz o caminho inverso da fase anterior, isto é, os objetivos estratégicos e as competências organizacionais passam a definir as competências, desvinculando-as das trajetórias de sucesso.

Para o autor, “os grandes avanços vieram quando começamos a utilizar, com maior ênfase, o conceito de entrega e a diferenciação da remuneração em função dos conceitos de complexidade” (DUTRA, 2006, p. 133). Dessa forma, o conceito de competência, associado à complexidade e aos demais processos de gestão (remuneração, avaliação e carreira), permitiu seu uso como conceito integrador da gestão de pessoas e sua difusão na década de 1990.

No entanto, “o desconforto existente nessa fase é em relação à forma como as pessoas estão absorvendo os conceitos de competência para orientar seu próprio desenvolvimento” (DUTRA, 2006, p. 133). Este aspecto é explorado na quarta fase do uso do conceito de competências, que diz respeito à apropriação do conceito pelas pessoas.

Para Dutra (2006), a apropriação do conceito se dá em duas frentes, simultaneamente e de forma interdependente: quando a empresa desenvolve seu sistema de gestão de pessoas e, ao mesmo tempo, estimula as pessoas a construir seus projetos de carreira e desenvolvimento profissional.

O aprimoramento do sistema de gestão de pessoas ocorre de forma contínua a partir do momento em que as pessoas identificam-se com o sistema e apropriam-se do mesmo para orientar seu desenvolvimento processual. É por meio das pessoas que o sistema permanece vivo e em contínuo aperfeiçoamento; ao contrário, **quando as pessoas não compreendem o sistema e não o utilizam para pensar seu desenvolvimento, transformam-no em um ritual burocrático** (DUTRA, 2006, p. 133-134, **grifos nossos**).

Com o intuito de complementar o exposto na seção 1.4 deste trabalho, a explicação que se segue parte do conceito de competências definido para o processo de avaliação de desempenho em Minas Gerais e enfoca os aspectos da gestão por competências nos processos de AED e ADI para os servidores administrativos da SEE/MG.

### **2.1.6 A gestão do desempenho por competências no processo de avaliação de desempenho da SEE/MG**

Em termos conceituais, na SEE/MG utiliza-se a definição de competências dada pelo artigo 2º da Resolução SEPLAG nº 01/2013, entendida como a “contribuição efetiva do servidor para o alcance de resultados institucionais cada vez melhores, utilizando seus conhecimentos, habilidades e atitudes em seu contexto de trabalho” (MINAS GERAIS, 2013b, s/p).

Segundo a DCGD/SEPLAG (2014), este conceito parte do entendimento de Joel Dutra sobre a gestão do desempenho por competências, adaptado aos processos de AED e ADI.

Conforme já mencionado na seção 1.4.2 deste trabalho, o ciclo de Gestão do Desempenho por Competências foi introduzido pela terceira geração do Choque de Gestão, e se desenvolve em quatro etapas: “acordar o desempenho”; “acompanhar e orientar”; “avaliar e medir”; “desenvolver e reconhecer”.

As três primeiras etapas do ciclo se relacionam diretamente com os formulários do PGDI e do Instrumento de Avaliação adaptados para os processos de AED e ADI.

No formulário do PGDI, o estabelecimento de metas individuais foi substituído pelo registro das “entregas acordadas”, que podem ser produtos, projetos, etc., conforme campo 1.1 do Anexo VI a este trabalho. Para cada entrega acordada, o servidor deve relacionar as competências, conhecimentos e/ou habilidades que precisará desenvolver para auxiliar no alcance dos resultados esperados, conforme campo 1.2 do citado Anexo VI.

Uma vez relacionadas as competências, conhecimentos e/ou habilidades, deve-se descrever “orientações ou caminhos” que podem ser trilhados para promover a aprendizagem do servidor, visando qualificá-lo para a execução da entrega acordada, conforme campo 1.3 do Anexo VI.

No PGDI, consta também campo para destacar os “pontos fortes” do servidor, ou seja, habilidades e atitudes que ele possui e que facilitam o cumprimento das atividades dentro da organização.

O acompanhamento ou *feedback* do PGDI é feito pela chefia, que conferirá se as entregas acordadas (produtos, projetos, etc.) estão de acordo com o que foi estabelecido.

Além de “acordar o desempenho”, o formulário do PGDI traz observações sobre o processo de autodesenvolvimento e capacitação do servidor, conforme orientações do campo 3 do formulário:

As ponderações sobre pontos fortes e fracos aceleram o processo de autodesenvolvimento e capacitação. O *feedback*, portanto, é uma ferramenta eficaz para melhoria do desempenho pessoal e profissional. Baseie seu *feedback* em fatos ocorridos ao longo do ciclo de avaliação e não em opiniões.

Neste campo, a chefia deve verificar se as entregas acordadas (produtos, projetos, etc.) estão de acordo com o estabelecido, além de acompanhar se o servidor melhorou seu desempenho por meio das ações de desenvolvimento.

Durante os *feedback's* / acompanhamentos com o servidor é possível rever e alterar o que foi acordado! (MINAS GERAIS, 2013b, anexo PGDI, s/p).

Para avaliar o servidor quanto às competências manifestas, o formulário do instrumento de avaliação elenca as cinco competências essenciais definidas para todos os servidores públicos: Foco em Resultados; Foco no Cliente; Inovação; Trabalho em Equipe; e Comprometimento Profissional.

As competências estão detalhadas em um conjunto de “contribuições efetivas” que devem ser avaliadas em uma escala de 0 a 100 pontos. As contribuições efetivas são, em última análise, os aspectos que serão avaliados em cada uma das cinco competências essenciais, presentes no instrumento de avaliação. No instrumento de avaliação, há uma lista previamente definida de conhecimentos, habilidades e atitudes, o CHA, relacionada a cada uma das cinco competências que servem de referência para a avaliação do servidor.

Já a quarta etapa do Ciclo de Gestão do Desempenho por Competências, “desenvolver e reconhecer”, corresponde ao *feedback* final do processo, bem como oportunidades de treinamentos, mobilidade e o Adicional de Desempenho, aspectos que envolvem e integram outros processos de gestão de pessoas.

Para melhor entendimento da implantação da metodologia de avaliação de desempenho por competências no estado de Minas Gerais, bem como a transição do modelo de Gestão por Objetivos para a Gestão do Desempenho por Competências, enquanto referências para os processos de AED e ADI, este trabalho fez um estudo de caso na SEE/MG, o qual é apresentado na próxima seção.

Para melhor organização do trabalho, a seção 2.2 inicia-se com o percurso metodológico da pesquisa, detalha o estudo de caso e apresenta os

instrumentos de coleta que foram utilizados. Os resultados e a análise dos dados se encontram na seção 2.3 deste trabalho.

## **2.2 Aspectos metodológicos da pesquisa**

Esta é uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa. Considerando a classificação utilizada por Vergara (2005), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza.

No que se refere aos meios de investigação, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, documental e o estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica valeu-se dos temas relacionados às políticas públicas de responsabilização e avaliação de desempenho implantadas no estado de Minas Gerais pelo Choque de Gestão a partir de 2003, bem como estudos relacionados às bases dos modelos de gestão por objetivos e gestão de desempenho por competências, e seus impactos nos processos de AED e ADI em suas distintas fases.

Complementarmente, a pesquisa documental contou com a análise dos dispositivos legais que institucionalizaram o processo de avaliação de desempenho no estado de Minas Gerais, as orientações da Diretoria Central de Gestão do Desempenho da SEPLAG/MG e as experiências de capacitação realizadas pela Diretoria de Avaliação de Desempenho para implantar o processo na SEE/MG.

Trata-se também de um estudo de caso pois, segundo Vergara (2005), essa modalidade de pesquisa tem caráter de profundidade e detalhamento, e está circunscrita a uma ou poucas unidades (pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou país). Para Yin (2005), estudo de caso é uma investigação empírica, um método que abrange tudo – planejamento, técnicas de coleta de dados e análise dos mesmos.

O estudo de caso realizado na SEE/MG foi norteado por três dos seis objetivos específicos propostos inicialmente para a pesquisa, quais sejam:

- identificar resistências manifestas por gestores e servidores na implantação do processo de avaliação de desempenho dos servidores administrativos das unidades central e regionais da SEE/MG;

- analisar a experiência de implantação do modelo de avaliação de desempenho por competências nas Secretarias de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG/MG), Fazenda (SEF/MG), Agricultura, Pecuária e Abastecimento (SEAPA/MG), e Saúde (SES/MG), a partir de 2010;

- distinguir especificidades e características da SEE/MG que apontem para a necessidade de adaptações no modelo de avaliação de desempenho por competências.

Para tanto, foram propostas entrevistas e questionários, cujos aspectos metodológicos estão detalhados nos itens 2.2.1 e 2.2.2, respectivamente.

Combinada ao estudo de caso, a observação direta esteve presente em todo o tempo da pesquisa, uma vez que a autora participou da equipe central responsável pela implantação da avaliação de desempenho na SEE/MG entre julho de 2006 e junho de 2014.

A análise dos dados, realizada em uma abordagem qualitativa, própria para o estudo de caso, encontra-se na seção 2.3 deste trabalho.

### **2.2.1 Coleta de dados: entrevistas**

Em junho de 2014, foram propostas cinco entrevistas para os gestores responsáveis pela implantação dos processos de avaliação de desempenho no Estado e na SEE/MG, isto é, a Diretora da Diretoria Central de Gestão do Desempenho (DCGD/SEPLAG) e o Subsecretário de Gestão de Recursos Humanos (SG/SEE/MG), além de servidores das três unidades de Recursos Humanos das Secretarias de Estado de Fazenda (SEF/MG), Agricultura, Pecuária e Abastecimento (SEAPA/MG), e Saúde (SES/MG).

Considerando o perfil de cada entrevistado no que se refere à posição que ocupa na cadeia de implementação da política de avaliação de desempenho, foram elaborados três tipos de formulário de entrevista: um para a DCGD/SEPLAG; outro para a SG/SEE/MG e outro para as três unidades de Recursos Humanos da SEF/MG, SEAPA/MG e SES/MG.

Para as entrevistas propostas, caracterizadas como telemáticas, fez-se uso de formulários eletrônicos elaborados no *Google drive*. A opção pela entrevista telemática se deu por se considerar que a presença da pesquisadora não seria

imprescindível para a entrevista, a qual podia, portanto, ser respondida por meio eletrônico.

Na introdução dos três tipos de formulário de entrevista, disponível no apêndice, foram destacadas as quatro dificuldades relacionadas no documento da SEPLAG (2013) e já explicitadas no item 1.5 deste trabalho: I - Resistência inicial ao processo de Avaliação de Desempenho; II - Mudança de cultura, a fim de consolidar a cultura do planejamento e do acompanhamento do gestor quanto às atividades realizadas pelo servidor; III - Falta de credibilidade no processo; IV - Falta de comprometimento.

Especificamente para a Diretora da DCGD/SEPLAG, foram elaboradas dez perguntas sobre a implantação da metodologia de avaliação de desempenho e da gestão por competências na SEPLAG/MG e nos demais órgãos do estado de Minas Gerais.

Para as três unidades de Recursos Humanos da SEF/MG, SEAPA/MG e SES/MG foram propostas as mesmas dez perguntas, a partir da experiência dos três servidores entrevistados no mapeamento das competências essenciais e na implementação da avaliação de competências por competências em suas respectivas Secretarias de Estado.

Outras cinco perguntas foram elaboradas para o Subsecretário de Gestão de Recursos Humanos da SEE/MG. Estas abordaram, principalmente, como a avaliação de desempenho se vincula à gestão por competências na SEE/MG e como são compreendidos a valorização e o reconhecimento do desempenho do servidor na SEE/MG.

Das cinco entrevistas propostas, três foram respondidas: a da Diretora da Diretoria Central de Gestão do Desempenho (DCGD/SEPLAG) e a de dois dos responsáveis pelas orientações do processo de avaliação de desempenho, respectivamente nas Secretarias de Estado de Fazenda (SEF/MG) e de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (SEAPA/MG).

As respostas às entrevistas estão consolidadas e analisadas na seção 2.3 deste trabalho.

### 2.2.2 Coleta de dados: questionários

Com o objetivo de complementar as informações fornecidas pela SEE/MG e a percepção da autora enquanto observadora participante, foram propostos questionários para dois grupos de servidores: aos secretários de comissão de avaliação da Unidade Central da SEE/MG e aos servidores das Superintendências Regionais de Ensino (SREs) responsáveis diretamente pela implantação regional do processo.

Ao primeiro grupo, constituído pelos 47 servidores que atuam na implantação do processo em cada uma das SREs, identificados como gestores setoriais do SISAD, foram aplicados questionários de forma censitária.

Este grupo (SRE) foi escolhido devido à sua participação intensa na fase de implantação do processo de avaliação de desempenho nas unidades regionais e em todas as escolas estaduais. As dez atribuições dos gestores setoriais do SISAD foram definidas pela Diretoria de Avaliação de Desempenho e abrangem:

1. Orientar sobre a formalização do processo de Avaliação de Desempenho, acompanhando o registro dos dados da ADI e AED dos servidores em exercício na SEE, no âmbito de sua atuação.
2. Orientar sobre os procedimentos de constituição e instituição das Comissões de Avaliação e Recursos.
3. Manter atualizados arquivos, banco de dados e informações relevantes da AD de servidores da SRE, disponibilizando as informações necessárias para tomadas de medidas gerenciais.
4. Prestar informações aos servidores em exercício no âmbito de sua atuação sobre a conclusão do estágio probatório.
5. Monitorar a legalidade e regularidade dos processos avaliatórios, visitando todas as escolas da jurisdição pelo menos uma vez ao ano.
6. Atuar como Administrador de Segurança do SADE, disponibilizando aos secretários de comissões senhas de acesso para a operacionalização do SISAD.
7. Atuar como multiplicador, recebendo informações e repassando orientações, a fim de capacitar os servidores responsáveis pela implementação do processo de AD e operacionalização do SISAD nas unidades de exercício.
8. Elaborar cronograma anual de ações, de acordo com as orientações da DIAD.
9. Realizar acompanhamento dos servidores cedidos/afastados, registrando no SISAD os dados dos servidores não avaliados ou com atribuição de 70 pontos, no menu "motivo de não avaliação", conforme situação regulamentada pelo art. 22 do Decreto 44.559/2007.
10. Disponibilizar os dados referentes à avaliação de desempenho dos servidores que dependam do resultado para fins de Promoção, Progressão, ADE e demais benefícios (DIAD/SRH, 2010).

Os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o servidor atuar como gestor setorial do SISAD também foram definidos pela Diretoria de Avaliação de Desempenho em 2010, conforme segue:

Conhecimentos sobre a vida funcional do servidor, tempo de efetivo exercício, conclusão de estágio probatório, legislação específica de Avaliação de Desempenho, plano de carreira, percepção de benefícios; planejamento, monitoramento e avaliação de projetos de trabalho; sistemas informatizados.

Habilidades para operacionalizar o Sistema de Administração de Pessoal (SISAP), Sistema Informatizado de Avaliação de Desempenho (SISAD), Sistema para descentralização de senhas (SADE); atuar como multiplicador em capacitações; capacidade de organização; tratamento de dados em planilha do Excel.

Atitudes que envolvem a ética, o bom relacionamento interpessoal, bom senso e equilíbrio (DIAD/SRH, 2010).

O trabalho dos gestores setoriais é acompanhado sistematicamente pela equipe da DIAD/SRH, que promove, anualmente, uma capacitação para repasse de informações e nivelamento das informações junto às SREs.

Para o segundo grupo pesquisado, constituído por uma amostra de 53 servidores dos 880 em exercício na Unidade Central (UC), foi aplicado o mesmo questionário.

Esta amostra foi definida considerando o número total de unidades administrativas da UC. Com o intuito de ter uma percepção de todas as unidades administrativas, os questionários foram enviados a 06 servidores pertencentes às Assessorias e Gabinete da SEE/MG; a 17 servidores da Subsecretaria de Administração e Finanças (SA); a 11 servidores da Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica (SB); a 11 servidores da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos (SG); e a 08 servidores da Subsecretaria de Sistemas de Informação (SI).

Os servidores da amostra foram identificados entre aqueles que eram membros de comissão de avaliação, preferencialmente os responsáveis pela informatização dos dados no SISAD em cada uma das unidades administrativas da UC.

Estes servidores eram acompanhados periodicamente pela equipe da DIAD/SRH em visitas de monitoramento, e, por isso, possuíam informações mais completas acerca do processo de avaliação de desempenho. Pelo mesmo motivo, eram, também, ponto de apoio do gestor da unidade à qual pertenciam quanto à

disponibilização de formulários dos processos de AED e ADI, observância dos prazos, organização das pastas de avaliação e informatização dos dados no SISAD.

Ao todo, os questionários foram propostos para 100 pessoas, com representantes de todas as unidades administrativas da UC e 01 (um) servidor de cada uma das 47 SREs.

Os questionários foram enviados por meio de formulário eletrônico e respondidos no mês de junho de 2014, de forma anônima, sem contar com qualquer identificação dos respondentes.

Como resposta, dos 47 questionários enviados para os gestores setoriais (SREs), houve retorno de 38 questionários respondidos, representando 80,8% do total de questionários válidos. Dos 53 servidores referentes à amostra da UC, 35 responderam, isto é, 66% do total de questionários enviados. Ao todo, houve retorno de 73 questionários respondidos, ou 73% do total de questionários enviados.

Embora tenham sido feitas adaptações nos questionários com vistas a adequá-los ao público alvo, se servidor da SRE ou da UC, as perguntas propostas para os dois grupos foram as mesmas.

Quanto à estrutura, o questionário continha três perguntas iniciais que incidiam sobre o perfil dos respondentes e 27 perguntas que foram agrupadas em 21 questões fechadas e seis questões abertas, conforme apêndices I e II.

As questões foram propostas para serem respondidas de acordo com a experiência e percepção do respondente na efetivação do processo de avaliação de desempenho na unidade administrativa a qual pertencia.

Questões 1 a 6: conjunto de questões que tinham por objetivo informar sobre a existência de resistência dos servidores ou chefias à política ou ao processo de avaliação de desempenho. Em cada questão, o respondente deveria marcar em uma escala que varia de 1 a 4, onde “1” representava forte discordância; “4”, forte concordância; e “2” e “3” eram graus intermediários.

Questões 7 a 14: conjunto de questões que tinham por objetivo informar sobre a necessidade de mudanças (e em que intensidade) na metodologia e na condução do processo, para que a avaliação de desempenho não se tornasse apenas uma formalidade. O respondente deveria assinalar, dentre as proposições apresentadas, a que melhor correspondesse à experiência vivenciada no último processo avaliatório, ou seja, no ano 2013.

Foi solicitada a apreciação do respondente para os seguintes aspectos do processo de avaliação de desempenho: formulário do PGDI; participação do gestor na elaboração e acompanhamento do PGDI; critérios e instrumento de avaliação; atuação da comissão de avaliação; transparência do processo de avaliação de desempenho; utilização dos resultados de ADI e AED na gestão do desempenho; possibilidade de recurso contra o resultado da avaliação de desempenho; e registro dos dados no Sistema Informatizado da Avaliação de Desempenho (SISAD).

Questões 15 a 18: conjunto de questões que tinham por objetivo informar sobre planejamento e acompanhamento do PGDI, importante referência para que a avaliação de desempenho fosse efetivada como processo sistemático da aferição do desempenho, e não mera atribuição de nota. O respondente deveria informar sobre a experiência com a elaboração e acompanhamento do PGDI (planejamento e *feedback*) e a relação deste planejamento com a pontuação atribuída no instrumento de avaliação em 2013.

Questões 19 a 21: conjunto de questões que tinham por objetivo informar sobre as percepções iniciais acerca da metodologia de avaliação de desempenho por competências, considerando as orientações recebidas até maio de 2014. O respondente deveria informar sobre a nova metodologia de avaliação de desempenho por competências, vigente a partir de 2014 na SEE/MG, e sua percepção inicial sobre os novos formulários do PGDI e instrumento de avaliação.

Questões abertas 22 a 25: conjunto de questões que tinham por objetivo informar sobre a vinculação do processo de avaliação à gestão do desempenho, bem como a percepção do servidor sobre usos do processo com caráter punitivo ou de valorização do profissional.

Por fim, as questões abertas 26 e 27 solicitaram ao servidor sugestões para a implantação do modelo de avaliação de desempenho por competências na SEE/MG.

A seguir, são apresentadas e analisadas as respostas às entrevistas e aos questionários da pesquisa.

## **2.3 A implantação do processo de Avaliação de Desempenho por Competências na SEE/MG: resultados e análise de dados**

Os dados coletados foram agrupados e analisados em dois segmentos, conforme o perfil dos respondentes: (1) entrevistas com gestores (SEPLAG/MG e SEE/MG) ou responsáveis pelas orientações do processo nas unidades de Recursos Humanos (SEF/MG, SEAPA/MG, SES/MG); (2) questionários com servidores (SRE e UC).

Primeiramente são apresentadas as respostas das entrevistas com os gestores. Segue-se a análise do conjunto de respostas dos servidores ao questionário. Por fim, estão os comentários finais referentes aos dados analisados, à luz do referencial teórico discutido na seção 2.1 deste trabalho.

### **2.3.1 A percepção dos gestores e das unidades de Recursos Humanos**

Das cinco entrevistas propostas, foram obtidas respostas da Diretoria Central de Gestão do Desempenho (DCGD/SEPLAG) e de duas unidades de Recursos Humanos (RH) pertencentes, respectivamente, às Secretarias de Estado de Fazenda (SEF/MG) e Agricultura, Pecuária e Abastecimento (SEAPA/MG).

As questões propostas para o gestor responsável pela Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos da SEE/MG tiveram por objetivo conhecer como a SEE/MG tem percebido as dificuldades na implantação da avaliação de desempenho e quais têm sido os encaminhamentos institucionais na gestão do desempenho. As respostas deste gestor complementariam a percepção dos servidores da SEE/MG que responderam ao questionário da pesquisa. Entretanto, não houve qualquer manifestação do gestor contatado da SEE/MG. As perguntas elaboradas se encontram no apêndice V.

Os responsáveis pela unidade de RH da Secretaria de Estado de Saúde (SES/MG) justificaram a dificuldade em responder às perguntas:

as pessoas que estavam em exercício à época de implantação do processo de Avaliação de Desempenho por Competências não se encontram mais nesta Secretaria. As pessoas responsáveis pela Avaliação de Desempenho atualmente não possuem competências para responder tais perguntas (Resposta da unidade de RH da SES/MG, 16 de junho de 2014).

Devido à semelhança das perguntas destinadas à SEPLAG/MG, SEF/MG e SEAPA/MG, as respostas foram analisadas em conjunto e apresentadas a seguir.

Nas questões 1 e 2 os respondentes das três Secretarias avaliaram as quatro dificuldades identificadas em relatório como fatores dificultadores da implementação da política no estado, a saber: (I) resistência inicial ao processo; (II) mudança de cultura do gestor; (III) falta de credibilidade no processo; e (IV) falta de comprometimento por parte dos avaliadores, que alegaram falta de tempo ou mesmo demonstraram total descrédito com relação à avaliação de desempenho (SELAG/MG, 2013, p. 20-22).

Para as duas unidades de RH, as dificuldades envolvem servidores e gestores. Para a SEF/MG, foi verificada falta de credibilidade no processo e falta de comprometimento por parte dos avaliadores. Já a SEAPA/MG identificou dificuldades quanto à mudança de cultura dos servidores e gestores; dificuldade de utilização dos formulários por parte das chefias; avaliações realizadas pelos próprios servidores sem o comprometimento das chefias; e não cumprimento de prazos.

A diretora da SEPLAG/MG fez uma análise mais completa da situação, ponderando sobre as dificuldades encontradas na SEPLAG/MG e em outros órgãos do Estado:

Primeiramente, é importante destacar que as dificuldades descritas fazem parte de um documento que apresenta a experiência de implementação do modelo de avaliação de desempenho no Poder Executivo de Minas Gerais. Assim, essas dificuldades apresentaram uma maior intensidade nos primeiros períodos de realização da avaliação.

Atualmente, com todo o trabalho de sensibilização e capacitação que a DCGD vem executando, juntamente com a atuação de cada unidade setorial de recursos humanos, avanços vêm sendo obtidos.

**Na SEPLAG, por exemplo, não se percebe mais resistência em relação à realização da avaliação e a credibilidade do processo é muito grande.**

Nos demais órgãos e entidades do Estado, a resistência também é muito pequena e a credibilidade do processo aumentou muito, visto que inicialmente muitos servidores e gestores achavam que o processo não perduraria e com o tempo a avaliação foi se consolidando e se fortalecendo, até mesmo em função da utilização das notas para desenvolvimento na carreira, adicional de desempenho, capacitações, remoções internas, etc.

A falta de comprometimento, principalmente das chefias, ainda persiste mais em alguns órgãos que outros. **Existem chefias que não se enxergam como gestores de pessoas e veem a avaliação como um processo formal e burocrático e não utilizam esse instrumento para contribuir na gestão do dia a dia de suas equipes.** Na SEPLAG, essa falta de comprometimento é percebida de forma isolada e **está sempre associada ao perfil da chefia.**

**O maior desafio (e não tanto uma dificuldade) é a consolidação da cultura do planejamento e do acompanhamento.** O PGDI, principal formulário do ciclo de gestão do desempenho e que é o meio para alcance desse desafio, na SEPLAG, tornou-se meta de acordo de resultados e amplamente divulgada para chefias e servidores e várias avanços estão

sendo obtidos com o seu preenchimento: clareza dos papéis de cada membro da equipe, maior diálogo entre chefia e servidor, etc. Infelizmente, existem órgãos/entidades em que não encontramos esse quadro.

Relatórios emitidos pela DCGD demonstram que em alguns órgãos (em geral, de pequeno porte) **as chefias não elaboram o PGDI no início do período avaliatório e, muitas vezes, o preenchem juntamente com o instrumento de avaliação, perdendo todo o sentido da gestão do desempenho** (Entrevista com a Diretora da DCGD/SEPLAG, 14 de junho de 2014, **grifos nossos**).

Como estratégia para minimizar as dificuldades verificadas na implantação dos processos de AED e ADI, o RH da SEF/MG tem investido em treinamento sobre a metodologia de competências, fazendo uso de ferramentas a distância (EAD), conforme informações prestadas.

Um dado importante mencionado pela respondente da SEAPA/MG são as situações em que a avaliação é realizada pelo próprio servidor, verificadas antes com alguma frequência, e que, atualmente, são pouquíssimas, conforme observação da entrevistada. A SEAPA/MG tem optado por realizar várias reuniões com as chefias, com apoio de técnicos da SEPLAG/MG, para sensibilização da importância do instrumento de avaliação. “A ação continua sendo uma conversa da DRH com os responsáveis.” (Entrevista realizada com a unidade de RH da SEAPA/MG, 16 de junho de 2014).

Para a DCGD/SEPLAG, o foco das capacitações tem sido o PGDI e a sensibilização dos gestores para que compreendam o objetivo da gestão do desempenho e façam o PGDI corretamente e nos prazos adequados.

As chefias são fundamentais nesse processo, pois precisam perceber a avaliação como ferramenta gerencial, visualizar como esse processo pode facilitar a gestão da sua equipe. Para isso, precisam saber operar adequadamente essa ferramenta e o processo de comunicação está sendo entendido como a chave para superarmos este desafio. Assim, está sendo implementado o Plano de Comunicação da Avaliação de Desempenho e Desenvolvimento dos Servidores (Entrevista com a Diretora da DCGD/SEPLAG, 14 de junho de 2014).

Como se percebe, a compreensão dos pressupostos da gestão do desempenho no modelo de avaliação de desempenho por competências pelos gestores é condição para a implantação da nova metodologia. A estratégia traçada pela SEPLAG/MG é o plano de comunicação, vinculando a avaliação de desempenho ao desenvolvimento dos servidores.

Quanto à presença de resistências ao processo de avaliação de desempenho, a SEF/MG menciona resistência de gestores e servidores. Destaca-se, a seguir, a percepção do respondente da unidade de RH da SEF/MG:

Uma certa resistência sempre irá existir, porque o ser humano não gosta de avaliar ou ser avaliado formalmente. O que merece ser ressaltado, é que **o gerente ainda não adotou a gestão do desempenho como uma de suas atribuições importantes e diárias.**

Ainda existem muitas considerações sobre a metodologia por parte de algumas chefias e servidores. A mudança do foco em resultados para o foco em comportamentos ainda não foi bem assimilada. A SEF possui vários sistemas de acompanhamento e avaliação de desempenho, todos eles com impacto financeiro. Impacto financeiro para os servidores. ADGP - gerente ser avaliado pela equipe sem *feedback* preciso (Entrevista realizada com a unidade de RH da SEF/MG, 12 de junho de 2014).

A respondente da SEAPA/MG menciona apenas resistência de gestores. No seu entendimento, “melhorou bastante”. Os problemas que persistem estão relacionados a “algumas chefias que talvez não estejam preparadas para uma gestão efetiva de pessoas”. (Entrevista realizada com a unidade de RH da SEAPA/MG, 16 de junho de 2014).

A diretora da DCGD/SEPLAG avalia que:

Atualmente a resistência ao processo é muito pequena, percebemos mais resistência a mudanças no processo. A implementação da avaliação por competências é um exemplo disso. Alguns órgãos/entidades prefeririam não alterar o modelo e continuar com o modelo instituído lá em 2004 e que já estava muito desgastado.

Outro ponto interessante é em relação à postura dos sindicatos. Hoje eles não questionam a existência da avaliação, entendem que é um instrumento necessário. O que têm batalhado é por uma avaliação justa e objetiva (Entrevista com a Diretora da DCGD/SEPLAG, 14 de junho de 2014).

Pelas respostas, entende-se que a utilização dos processos de AED e ADI como ferramenta gerencial incorporada à gestão de pessoas da instituição, além de fortalecer o processo, é o primeiro passo para minimizar resistências entre os servidores avaliados. O principal desafio está na compreensão do gestor de que a avaliação de desempenho é uma ferramenta gerencial e de que ele deve estar apto para a gestão do desempenho por competências.

Quando perguntada se a implantação da nova metodologia de avaliação de desempenho por competências minimizou estes efeitos, e de que forma, a respondente da SEAPA/MG também reconhece que sim, que a implantação da metodologia competências favoreceu, “uma vez que há gestores e servidores que utilizam o processo de forma a obterem resultados positivos para as unidades, como promoção ou concessão de um benefício para os servidores” (Entrevista realizada com a unidade de RH da SEAPA/MG, 16 de junho de 2014). Foram dispensados cerca de dois meses para capacitação da nova metodologia, incluindo reuniões,

apresentações, *workshop* com técnicos especialistas, totalizando 30 horas de treinamento.

O respondente da SEF/MG afirmou que trabalhou muito na sensibilização e formação de gerentes e servidores com *workshop*, treinamentos e atendimento de orientação a chefias e servidores (Curso EAD - 15 horas; *Workshop* - 08 horas; Minicurso metodologia Competências - 04 horas; Palestra - 04 horas).

Merece destaque o conjunto de fatores mencionado pela diretora da DCGD/SEPLAG para a minimização da resistência que foi sendo alcançado ao longo dos últimos dez anos: “continuidade da política em três governos, vínculo com outras políticas de gestão de pessoas, atuação da SEPLAG juntos aos órgãos/entidades, sindicatos, etc.” (Entrevista com a Diretora da DCGD/SEPLAG, 14 de junho de 2014).

A continuidade do Choque de Gestão em Minas Gerais no período 2003-2014 possibilitou adaptações nos processos de AED e ADI, sem rupturas nos objetivos do modelo, mas uma adequação da metodologia, aproveitando-se da experiência e dificuldades vivenciadas, conforme observa a diretora da DCGD/SEPLAG:

A implantação dessa nova metodologia tem aumentado a credibilidade e consistência do modelo de avaliação, que passa a ter uma aderência maior com aquilo que o Estado espera do servidor em termos de competências requeridas. Sem dúvida, é possível falar que o nosso modelo é referência nacional por cumprir diversos requisitos teóricos e técnicos e pelo fato de ter uma experiência de implementação que nos permite tirar lições aprendidas e cada vez mais evoluir (Entrevista com a Diretora da DCGD/SEPLAG, 14 de junho de 2014).

No que se refere especificamente às competências definidas como essenciais para os servidores públicos – Foco em resultados, Foco no cliente, Inovação, Trabalho em equipe, Comprometimento profissional – foi perguntado se estas cinco competências têm sido suficientes para aferir o desempenho do servidor. Como resposta, o respondente da SEF/MG entende que:

Em parte sim. O foco da política hoje é no desenvolvimento de habilidades e atitudes. Talvez fosse interessante atrelar a algum resultado efetivo relacionado às atividades do servidor ou da equipe (Entrevista com a Unidade de Recursos Humanos da SEF/MG, 12 de junho de 2014).

Para a mesma pergunta, a representante da SEAPA/MG respondeu que:

As competências da Seapa continuam as mesmas, desde o início do processo. Optamos por permanecer com elas, considerando que há muito ainda a se desenvolver / potencializar (servidores / chefias), como por exemplo a competência "Negociação".

Quanto à mudança nos formulários, obtivemos um retorno bastante favorável por parte das chefias, por se tratar de um modelo mais objetivo e menos extenso (Entrevista realizada com a unidade de RH da SEAPA/MG, 16 de junho de 2014).

Em entrevista, a diretora da SEPLAG/MG respondeu que não tem um diagnóstico formal sobre se as competências essenciais contidas no instrumento de avaliação são suficientes para aferir o desempenho do servidor. No entanto, ponderou que:

pelo que ouvimos em reuniões e conversas com a área de recursos humanos da SEPLAG e chefias, em áreas mais operacionais existem dificuldades para transpor o perfil de competências essenciais para o dia a dia do servidor. Nesse caso, algumas chefias consideram que o perfil está além do que o servidor precisa para desempenhar suas atividades. Por outro lado, em áreas mais técnicas, **vê-se a necessidade de mapeamento das competências técnicas para que a avaliação de desempenho seja mais efetiva e capte necessidades específicas dessas áreas.**

Nessa pergunta é importante destacar que as competências são o meio para se atingir os resultados. Assim, de acordo com vários autores, **não são suficientes para aferir o desempenho, sendo necessário associar a esse modelo a avaliação de resultados que, no Estado, é realizada por meio do Acordo de Resultados** (Entrevista com a Diretora da DCGD/SEPLAG, 14 de junho de 2014, **grifos nossos**).

Sobre a existência de questionamentos dos servidores avaliados quanto aos conhecimentos, habilidades e atitudes propostos no instrumento de avaliação, o respondente da SEF/MG declarou que houve "pontualmente", enquanto que a SEAPA/MG respondeu que "não". Em âmbito estadual, a Diretora da DCGD/SEPLAG afirmou que não recebeu, formalmente, nenhum questionamento. E completou que:

Normalmente, o que se pergunta é como se dará o desenvolvimento/aquisição dos conhecimentos, atitudes e habilidades propostos. E a ferramenta que temos utilizado de forma massiva são as Trilhas de Desenvolvimento, um conjunto de oportunidades de aprendizagem disponíveis aos servidores no site da SEPLAG e relacionado às competências essenciais (Entrevista com a Diretora da DCGD/SEPLAG, 14 de junho de 2014).

Sobre a existência de demanda de mapeamento das competências técnicas para os cargos das carreiras da SEPLAG/MG e SEE/MG, uma vez que, até junho de 2014, apenas as Assessorias de Gestão Estratégica Integrada (AGEI) contavam com competências técnicas definidas, a Diretora da DCGD/SEPLAG declarou em entrevista que:

Tivemos demanda para mapearmos uma determinada função existente em vários órgãos e é acompanhada pela SEPLAG, mas que ainda não está no cronograma de prioridades. A diretriz de mapeamento foi estabelecida pelo Gabinete da Subsecretaria de Gestão de Pessoas e o cronograma de mapeamento envolverá funções, cargos e áreas que agregarão mais valor ao negócio da instituição e são considerados estratégicos. Não se pretende mapear competências para todos os cargos, funções e áreas do Estado. Não há previsão de mapeamento na SEPLAG e SEE, em 2014. Para 2015, ainda não há definições (Entrevista com a Diretora da DCGD/SEPLAG, 14 de junho de 2014).

Para a pergunta “De que forma a unidade de Recursos Humanos desse órgão tem identificado "GAPS" de competências entre os servidores avaliados? Existe algum levantamento nesse sentido?”, ambas responderam de forma semelhante que não foram identificados esses dados no processo de gestão do desempenho (SEF/MG); e que não foi realizado um levantamento/estudo que permitisse um resultado com precisão (SEAPA/MG).

Quanto à integração entre os subsistemas de gestão de pessoas, possibilitada pela avaliação de desempenho por competências, o respondente da SEF/MG declarou que:

estamos trabalhando fortemente para fazer essa integração para além do que a legislação já determina. Nós estamos tentando utilizar (a avaliação) para processo de movimentação, ocupação de cargos comissionados e construção de trilhas de desenvolvimento e sucessão (Entrevista realizada com a unidade de RH da SEF/MG, 12 de junho de 2014).

A respondente da SEAPA/MG entende que:

a importância da ADI é bem mais perceptível quando a alta direção entende o processo e apoia a gestão estratégica de RH. Já passamos por uma experiência assim, e conseguíamos "linkar" alguns subsistemas. Os próprios subsistemas necessitam de uma "reavaliação" (Entrevista realizada com a unidade de RH da SEAPA/MG, 16 de junho de 2014).

Sobre a relação entre a pontuação obtida na avaliação de desempenho e a valorização remuneratória do servidor, sem considerar os benefícios previstos em lei, nenhum dos três respondentes identificou uma prática meritocrática consolidada, conforme se percebe pelas respostas.

Para o respondente da SEF/MG, ainda não é clara essa relação.

A respondente da SEAPA/MG declarou que, em algumas situações, vinculam-se as competências ao processo de recrutamento e seleção e que há gestores que utilizam o resultado da avaliação para solicitar uma melhoria no salário dos servidores, como por exemplo, a indicação para ocupar um cargo em comissão.

A Diretora da DCGD/SEPLAG destacou que considera a SEPLAG/MG um órgão muito peculiar, que não representa a realidade de diversos órgãos e entidades do Estado:

Isso porque temos um quadro gerencial formado quase em sua totalidade por servidores de carreira e a natureza das suas atividades é muito técnica, gerando pouca influência política na maioria das áreas. Assim, os servidores da SEPLAG têm oportunidade de acesso a cargos comissionados e a funções estratégicas, o que possibilita uma valorização remuneratória em função do seu desempenho. Além disso, como a maioria das áreas é central, o servidor da SEPLAG pode criar uma rede de relacionamentos e amplia suas oportunidades em diversos órgãos e entidades do Estado e de outros entes. O mesmo se aplica ao contexto da DCGD (Entrevista com a Diretora da DCGD/SEPLAG, 14 de junho de 2014).

Ao comentar sobre o quantitativo de servidores avaliados, a Diretora da DCGD/SEPLAG informou que em 2013 foram avaliados cerca de 170 mil servidores em ADI e 7 mil em AED, conforme consolidados a seguir.

**Tabela 1: Consolidado dos resultados de Avaliação de Desempenho Individual dos servidores do Estado de Minas Gerais (2004 a 2007)**

Período Avaliatório	01/07/2004 a 30/06/2005		01/07/2005 a 30/06/2006		01/07/2006 a 31/12/2007	
Faixa	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%
Menor que 50	78	0,07%	50	0,04%	30	0,03%
Entre 50 e 69,99	654	0,59%	378	0,29%	384	0,32%
Acima de 70	109.622	99,34%	128086	99,67%	118472	99,65%
<b>Total</b>	<b>110.354</b>	<b>100,00%</b>	<b>128.514</b>	<b>100,00%</b>	<b>118.886</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: DCGD/SEPLAG, 2014.

**Tabela 2: Consolidado dos resultados de Avaliação de Desempenho Individual dos servidores do Estado de Minas Gerais (2008 a 2010)**

Período Avaliatório	01/01/2008 a 31/12/2008		01/01/2009 a 31/12/2009		01/01/2010 a 31/12/2010	
Faixa	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%
Menor que 50	128	0,06%	160	0,08%	114	0,06%
Entre 50 e 69,99	1797	0,84%	1399	0,67%	5167	2,59%
Acima de 70	213.010	99,10%	207537	99,25%	194040	97,35%
<b>Total</b>	<b>214.935</b>	<b>100,00%</b>	<b>209.096</b>	<b>100,00%</b>	<b>199.321</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: DCGD/SEPLAG, 2014.

**Tabela 3: Consolidado dos resultados de Avaliação de Desempenho Individual dos servidores do Estado de Minas Gerais (2011 a 2013)**

Período Avaliatório	01/01/2011 a 31/12/2011		01/01/2012 a 31/12/2012		01/01/2013 a 31/12/2013	
	Faixa	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.
Menor que 50	157	0,08%	337	0,19%	120	0,07%
Entre 50 e 69,99	816	0,43%	721	0,40%	501	0,30%
Acima de 70	189.931	99,49%	178.087	99,41%	168.646	99,63%
<b>Total</b>	<b>190.904</b>	<b>100,00%</b>	<b>179.145</b>	<b>100,00%</b>	<b>169.267</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: DCGD/SEPLAG, 2014.

A referida diretora pontuou, ainda, que a SEPLAG/MG tem investido na capacitação de gestores, uma vez que, em todos os anos, os resultados das avaliações de desempenho têm se mantido com notas altas – 99% dos processos estão acima de 70 pontos - e que a variação de nota entre os servidores de uma mesma equipe, em sua maioria, tem sido de um a três pontos.

De forma semelhante na AED, observa-se a incidência massiva de notas acima de 70 pontos nas etapas de avaliação concluídas em 2010 (99,59%), 2011 (98,23%), 2012 (99,01%) e 2013 (99,59%), conforme quadro 10, a seguir.

**Tabela 4: Consolidado dos resultados de Avaliação Especial de Desempenho dos servidores do Estado de Minas Gerais (2010 a 2013)**

Faixa/Etapas AED	Concluídas em 2010		Concluídas em 2011		Concluídas em 2012		Concluídas em 2013	
	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%
Menor que 50	0	0,00%	5	0,14%	5	0,07%	3	0,04%
Entre 50 e 69,99	1	0,41%	57	1,63%	61	0,91%	25	0,37%
Entre 70 e 79,99	2	0,82%	126	3,60%	320	4,79%	160	2,39%
Entre 80 e 89,99	50	20,49%	628	17,93%	1845	27,59%	1541	22,99%
Maior ou igual a 90	191	78,28%	2686	76,70%	4455	66,63%	4975	74,21%
<b>Total</b>	<b>244</b>	<b>100,00%</b>	<b>3502</b>	<b>100,00%</b>	<b>6686</b>	<b>100,00%</b>	<b>6704</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: DCGD/SEPLAG, 2014.

Ao ser questionada sobre a organização de treinamento (tempo/horas) destinado à capacitação dos membros de comissão de avaliação de desempenho da SEPLAG/MG sobre a nova metodologia, a Diretora da DCGD/SEPLAG informou que há uma Diretoria de Recursos Humanos da SEPLAG/MG e que esta se responsabilizou pelo treinamento dos servidores.

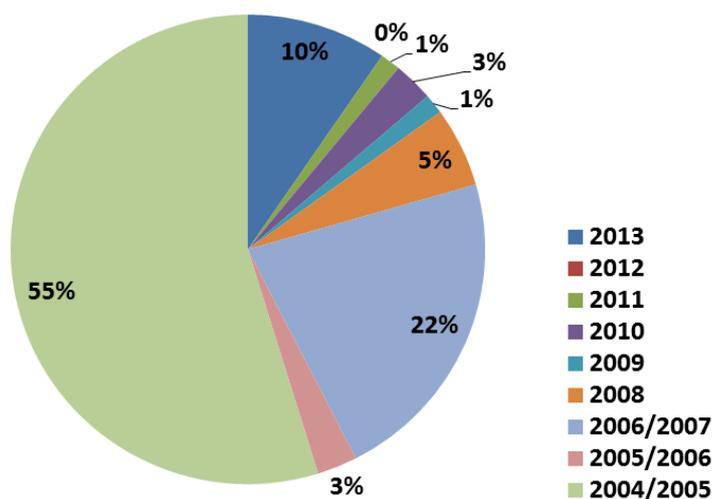
### 2.3.2 A percepção dos servidores da SEE/MG

As informações sobre o perfil dos respondentes não tiveram o objetivo de identificá-los individualmente, mas somente o de conhecer a experiência que possuíam enquanto servidores avaliados e implementadores da política e do processo de avaliação de desempenho na instância em que atuavam, isto é, se em âmbito regional, como gestor setorial da SRE, ou local, como membro de comissão de avaliação na UC.

Dessa forma, procurou-se conhecer qual o ano em que o respondente foi submetido pela primeira vez ao processo de avaliação; se no último período avaliatório (ano 2013), ele foi avaliado pela AED, ADI ou ADGP; e quanto tempo ele tinha de experiência como gestor setorial (SRE) ou como membro de comissão de avaliação da unidade administrativa em que atuava (UC).

Do grupo total de 73 respondentes, 55% informaram que foram avaliados pela primeira vez no ano de 2004/2005, 3% em 2005/2006; 22% em 2006/2007; 5% em 2008; 1% em 2009; 3% em 2010; 1% em 2011; e 10% dos respondentes começaram a ser avaliados em 2013.

**Figura 5: Ano em que o servidor foi avaliado pela primeira vez (SRE e UC)**



Fonte: Questionários aplicados em junho/2014.

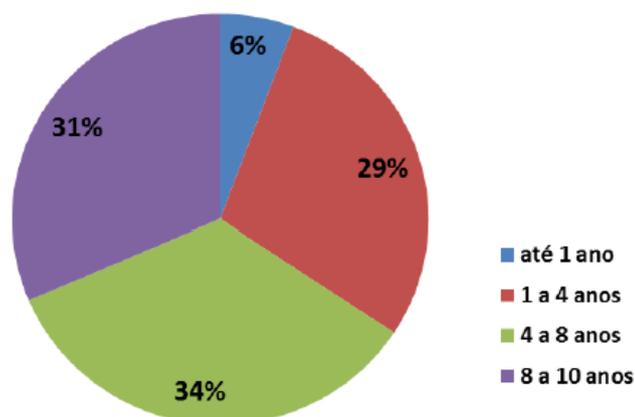
Pelas respostas, percebe-se que o maior grupo de respondentes, 55%, conta com 10 anos de experiência no processo de avaliação, e apenas 10%

afirmaram que começaram a ser avaliados em 2013, o que demonstra maturidade do grupo para avaliar a política, a partir das questões propostas.

No que se refere à participação no processo de avaliação de desempenho em 2013, sete pessoas informaram que foram submetidos à AED, enquanto que 66 foram avaliados pela ADI. Conforme previsto, dentre os respondentes, nenhum foi submetido à Avaliação de Desempenho do Gestor Público (ADGP).

Os respondentes das SREs informaram o tempo de experiência que possuíam como gestores setoriais: apenas 02 (6%) contavam com menos de 01 ano na função; 10 (29%) informaram que possuíam entre 01 e 04 anos na função; 12 (34%) tinham entre 04 e 08 anos de experiência; e um grupo com 11 (31%) respondentes informou que estava desde o início da implantação do processo na SRE, ou seja, contavam com 8 a 10 anos de experiência.

**Figura 6: Perfil dos respondentes das SREs quanto ao tempo na função de Gestor setorial do SISAD**



Fonte: Questionários aplicados em junho/2014.

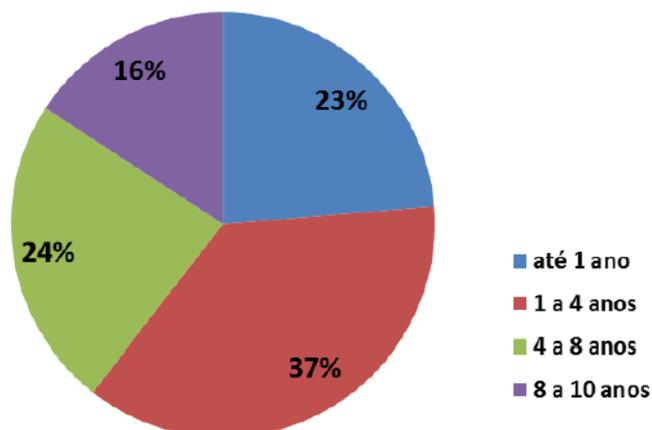
Por estas informações, conclui-se que o grupo dos gestores setoriais possuía considerável experiência no processo, uma vez que 94% vivenciaram mais de um período avaliatório completo, atuando, em âmbito regional, nas orientações dos processos de AED, ADI e ADGP.

Além disso, aqueles que contavam com mais de 04 anos de experiência (65%) como gestor setorial participaram também do “Curso a distância de capacitação e aperfeiçoamento para equipes de AD sobre Avaliação de Desempenho”, promovido pela DIAD/SRH, em 2010.

No que se refere aos servidores da UC quanto à experiência como membros de comissão de avaliação de suas respectivas unidades, 08 (23%)

contavam com menos de 01 ano de experiência; 14 (37%) informaram que possuíam entre 1 e 4 anos de experiência; 09 (24%) possuíam entre 4 e 8 anos; e 06 (16%) informaram que possuem entre 8 e 10 anos como membros de comissão de avaliação.

**Figura 7: Perfil dos respondentes da UC quanto ao tempo como membro de comissão de avaliação**



Fonte: Questionários aplicados em junho/2014.

Pelo fato de a atuação dos membros de comissão de avaliação estar restrita à unidade administrativa à qual pertenciam na UC e, ainda, levando-se em conta que estes servidores recebiam constantemente o suporte técnico da equipe da DIAD/SRH, estes servidores possuíam responsabilidade relativa na implementação dos processos de AED, ADI e ADGP na unidade em que atuavam.

Desde a definição da amostra, considerou-se que a experiência desse grupo (UC) com o processo de avaliação de desempenho era significativamente menor que a do primeiro grupo (SRE). Entretanto, enquanto servidores avaliados, eram excelentes referências na UC e, por isso, foram escolhidos para responder ao questionário.

A seguir, o trabalho passa a apresentar a resposta dos respondentes para as questões de 1 a 21, bem como a análise dos dados. Para melhor visualização gráfica, algumas respostas foram agrupadas por segmento de respondentes, se UC ou SRE, e dispostas também em percentuais totais. Assim, para cada questão, foram elaborados três gráficos.

De forma geral, os gráficos demonstram uma aproximação, em termos percentuais, das respostas dadas pelos dois grupos, isto é, na maioria das questões

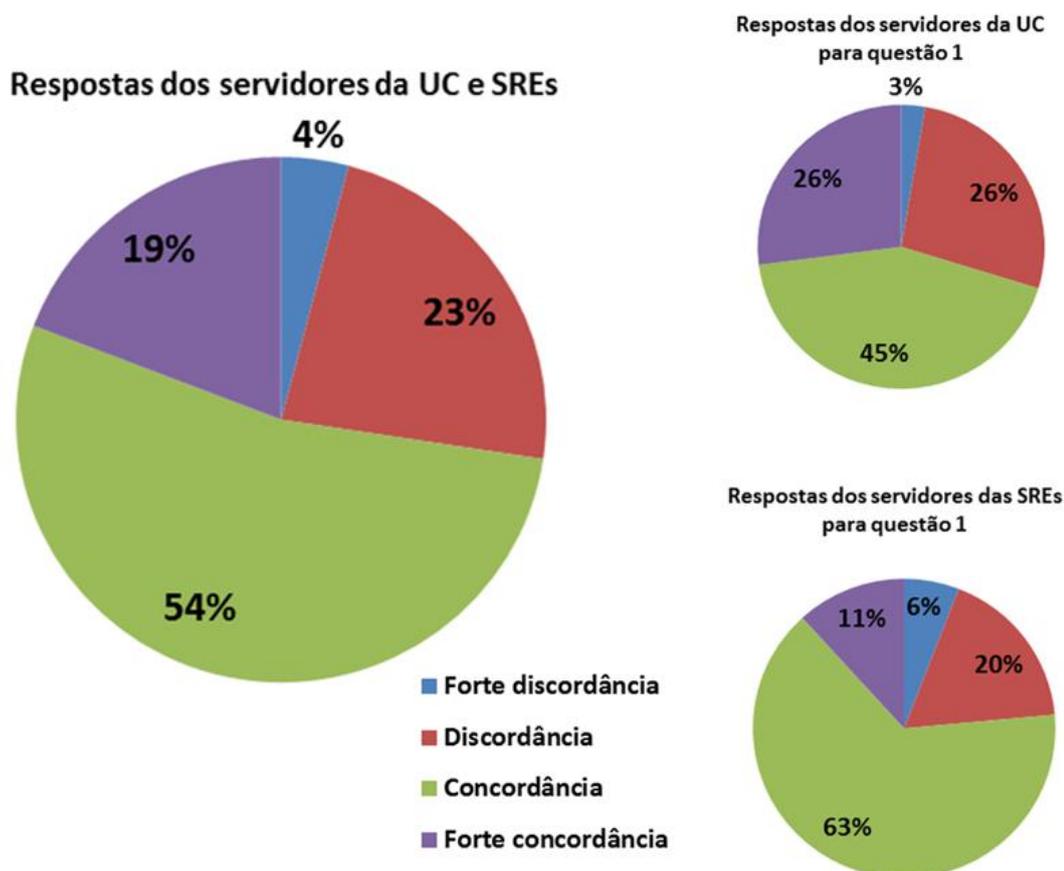
as respostas dos gestores setoriais das SREs e servidores da UC se aproximam percentualmente, mantendo o mesmo padrão gráfico.

Com o intuito de manter a fluidez do texto, não serão apresentados todos os gráficos, mas apenas aqueles que se considerou significativamente ilustrativos para a apresentação dos dados.

Para o primeiro conjunto de questões (1 a 6), verificou-se se há existência de resistência dos servidores ou chefias à política e/ao processo de avaliação de desempenho.

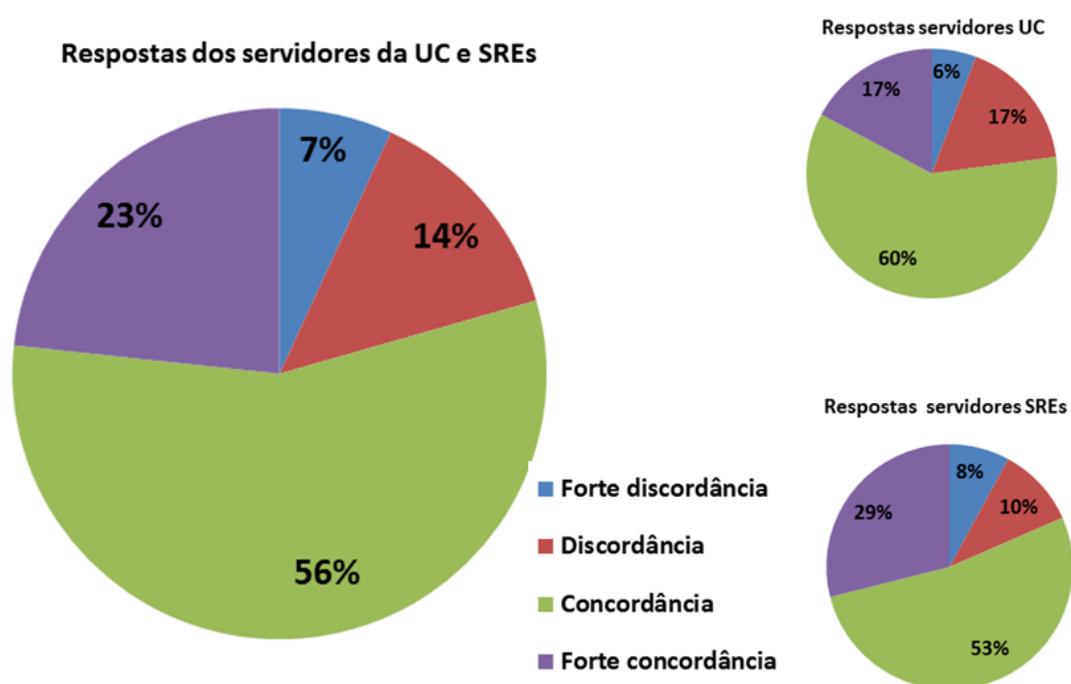
Como resposta para a questão 1 “Após dez anos de implantação da política de Avaliação de Desempenho na SEE/MG, o processo já se encontra consolidado na unidade a qual pertencço”, 73% de todos os respondentes consideraram que o processo já se encontrava consolidado: forte concordância (54%) e concordância (19%).

**Figura 8. Resposta para a questão 1 do questionário**



Na questão 2, a pergunta foi reformulada em relação à consolidação do processo de avaliação de desempenho na SEE/MG como um todo, acrescentando-se o questionamento quanto à existência de resistências à política. Pelas respostas obtidas, 23% concordaram fortemente com a proposição e 56% concordaram, perfazendo um total de 79% de concordância. Por outro lado, 14% dos respondentes discordaram e 7% declararam forte discordância da proposição, totalizando 21% de discordância.

**Figura 9: Resposta à questão 2 do questionário**



Fonte: Questionários aplicados em junho/2014.

A consolidação do processo de AED e ADI pode ter interpretações diferentes para cada respondente (questões 1 e 2), uma vez que o decurso de tempo - dez anos de implantação da política - somado ao domínio da legislação e dos procedimentos do processo pode significar consolidação.

No entanto, há que se verificar a consolidação da AED e ADI enquanto “processo sistemático e contínuo de acompanhamento, aferição da aptidão e da capacidade do servidor para o desempenho das atribuições do cargo por ele ocupado” (MINAS GERAIS, 2013c, p.04). As próximas perguntas complementam a análise.

As questões 3, 4 e 5 buscaram identificar o quê os respondentes consideravam como elementos de maior resistência no processo.

Para as três proposições que buscaram investigar a existência de resistências ao processo de Avaliação de Desempenho na unidade/SRE dos respondentes, o quadro 11 consolida as respostas, segundo a percepção dos dois grupos (UC e SREs):

**Tabela 5: Consolidado de resposta às questões 3, 4 e 5 do questionário aplicado**

As resistências estão relacionadas à/ao (...)	Forte Discordância	Discordância	Concordância	Forte Concordância
(3) atuação das chefias na condução do processo.	22%	23%	30%	25%
(4) atuação das comissões de avaliação no processo.	25%	26%	37%	12%
(5) tipos de formulários utilizados (PGDI, Instrumento de Avaliação).	16%	29%	37%	18%

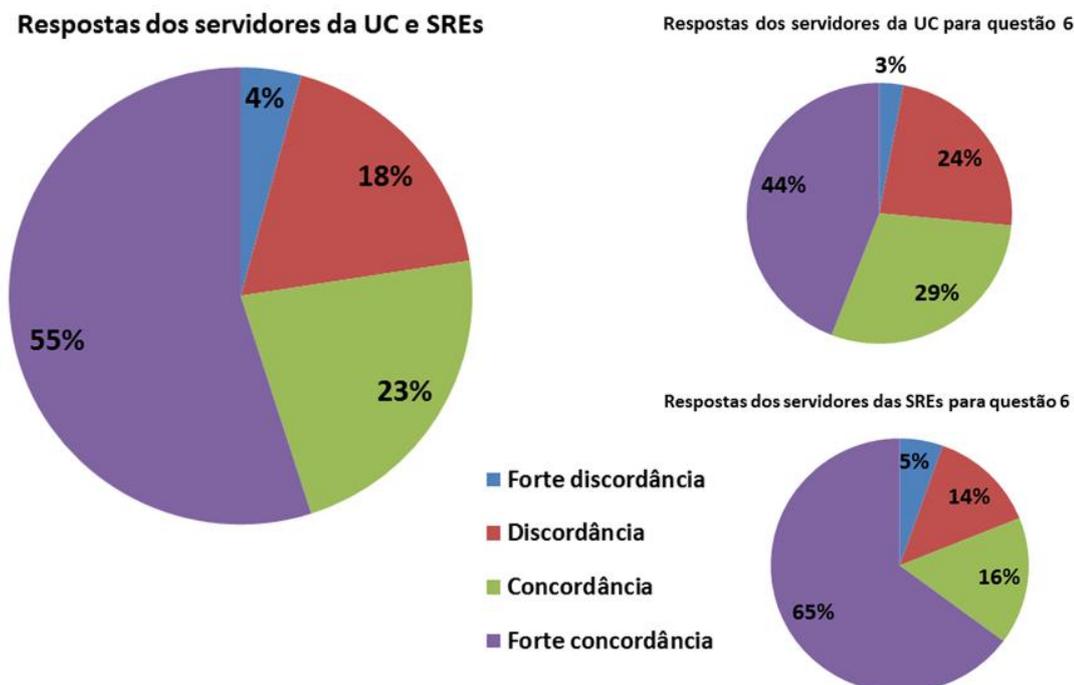
Fonte: Questionários aplicados em junho/2014.

Somando-se as respostas daqueles que concordaram ou declararam forte concordância com a proposição, observa-se que as respostas da maioria dos respondentes tendem a concordar que existiam resistências e estas se deviam à atuação das chefias (questão 3 – 55%), à atuação das comissões de avaliação (questão 4 – 55%) e aos tipos de formulários utilizados (questão 5 - 49%).

Quanto à questão 6, o intuito foi avaliar se os servidores públicos sempre ficam insatisfeitos quando recebem uma pontuação que consideram abaixo do seu desempenho e, por isso, tendem a demonstrar resistências à avaliação, independentemente da metodologia utilizada nos processos de AED e ADI.

A figura a seguir representa graficamente o resultado da questão.

**Figura 10. Resposta à questão 6 do questionário**



Fonte: Questionários aplicados em junho/2014.

É representativa a percepção de 78% dos respondentes que declararam concordância ou forte concordância com a proposição da questão 6. Este percentual indica que, mesmo após dez anos de implantação da política no Estado, os servidores públicos ainda se encontravam resistentes à política de avaliação de desempenho, independentemente da metodologia ou dispositivos técnicos utilizados.

Esta percepção pode ser explicada pela deficiência na atuação das chefias e/ou comissões de avaliação que, independentemente da metodologia utilizada, podem ter distorcido os objetivos do processo.

Em todo caso, vale também lembrar as observações de Lívia Barbosa quanto à complexidade de se avaliar o desempenho, considerando, sobretudo, as particularidades do serviço público, por se tratar de “uma comunidade que raras vezes foi avaliada em termos de resultados individuais” (BARBOSA, 2003, p. 28).

A análise dessas resistências será retomada mais adiante neste trabalho, na seção dedicada às considerações sobre a implantação do processo de Avaliação de Desempenho por Competências na SEE/MG.

As questões de 7 a 14 tiveram por objetivo questionar a necessidade de mudanças (e em que intensidade) na metodologia e na condução do processo para que a avaliação de desempenho não se tornasse apenas uma formalidade. As respostas foram dadas com base no último período avaliatório (ano 2013).

Devido à estrutura semelhante para as opções de resposta, o quadro a seguir consolida os resultados das questões 7 a 10, detalhadas por grupos de respondentes, se SRE ou UC.

**Tabela 6: Consolidado das respostas às questões 7 a 10**

QUESTÕES	7. Estrutura do formulário do PGDI. (Modelo Res. SEPLAG/SEE 7.110/2009)		8. Participação do gestor na elaboração e acompanhamento do PGDI		9. Critérios de avaliação, descritores e forma de pontuar o instrumento de avaliação		10. Atuação da comissão de avaliação ao avaliar o servidor	
	SRE	UC	SRE	UC	SRE	UC	SRE	UC
1. Atende plenamente, não são necessárias alterações.	0%	11%	5%	6%	5%	3%	5%	29%
	6%		5%		4%		17%	
2. Atende satisfatoriamente, são necessárias pequenas alterações na condução do processo.	37%	40%	40%	49%	34%	48%	50%	31%
	38%		44%		41%		41%	
3. Não atende satisfatoriamente, por isso são necessárias alterações no modelo.	37%	43%	26%	34%	37%	46%	13%	26%
	40%		30%		40%		19%	
4. Apresenta grandes problemas no modelo e na condução do processo.	<b>26%</b>	<b>6%</b>	29%	11%	<b>24%</b>	<b>6%</b>	32%	14%
	16%		21%		15%		23%	

Fonte: Questionários aplicados em junho/2014.

Das respostas dadas para as questões 7, 8 e 9, a média percentual para a opção 1 “atende plenamente”, foi de 5%, ou seja, a estrutura dos formulários (PGDI e Instrumento de Avaliação), bem como a participação do gestor na elaboração das metas/acompanhamento do PGDI, na percepção dos dois grupos respondentes, não estavam atendendo plenamente.

O mesmo percentual de resposta dos gestores setoriais também foi observado para a questão 10, ou seja, a atuação das comissões de avaliação em 2013, não tinha atendido plenamente, em 95% dos casos. Esta percepção não foi compartilhada na mesma intensidade pelo grupo de respondentes da UC, uma vez que 29% informaram que a atuação da comissão de avaliação atendia plenamente.

Esta diferença pode ser justificada pelo fato de que o grupo de respondentes da UC era composto por membros de comissão de avaliação, o que não acontecia com os respondentes das SREs.

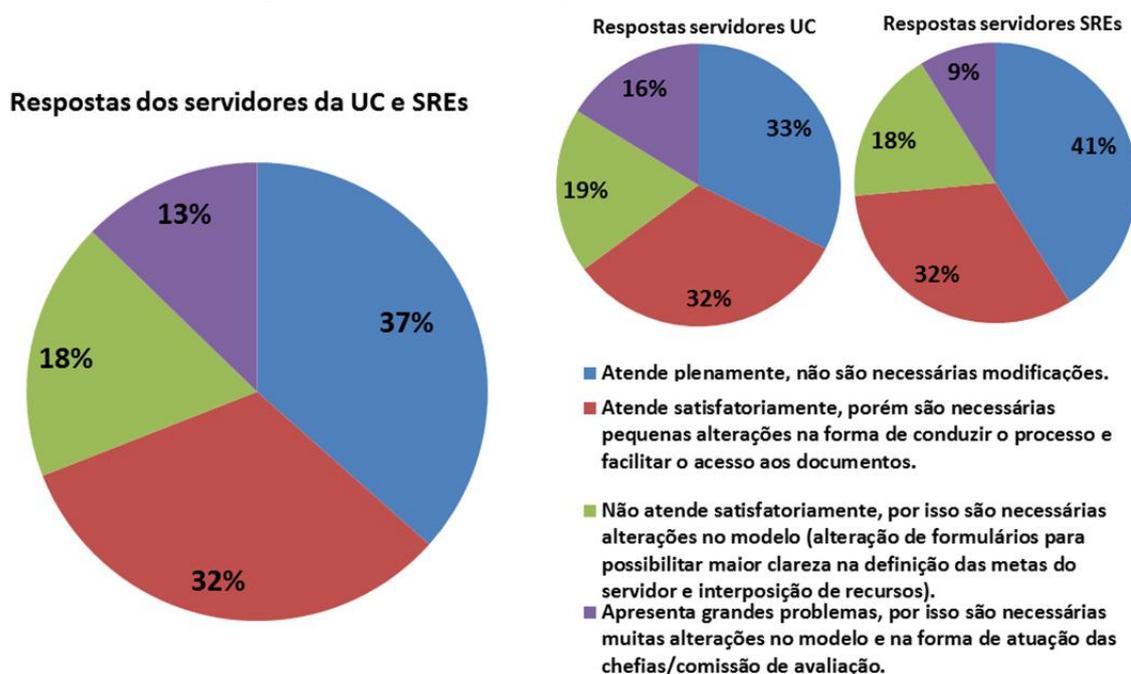
As necessidades de mudanças assinaladas para as proposições acima variaram de “pequenas alterações na condução do processo no modelo”, “alterações no modelo”, e “grandes problemas no modelo e na condução do processo”.

Chama também a atenção, nas questões 7 e 9, a diferença percentual de respostas dos dois grupos para a opção 4: enquanto 26% e 24% dos gestores setoriais (SRE) perceberam grandes problemas nos formulários do PGDI (questão 7) e Instrumentos de Avaliação (questão 9), apenas 6% dos servidores da UC possuem esta percepção.

Considerando que os gestores setoriais possuíam maior experiência com os formulários, devido à demanda de orientações e condução de capacitações sobre a avaliação de desempenho, inclusive nas escolas estaduais, justifica-se que apresentassem uma percepção mais crítica quanto às necessidades de mudanças nos formulários.

Para as questões de 11 a 14, consideramos pertinente a apresentação gráfica dos resultados.

**Figura 11: Resposta à questão 11 do questionário**



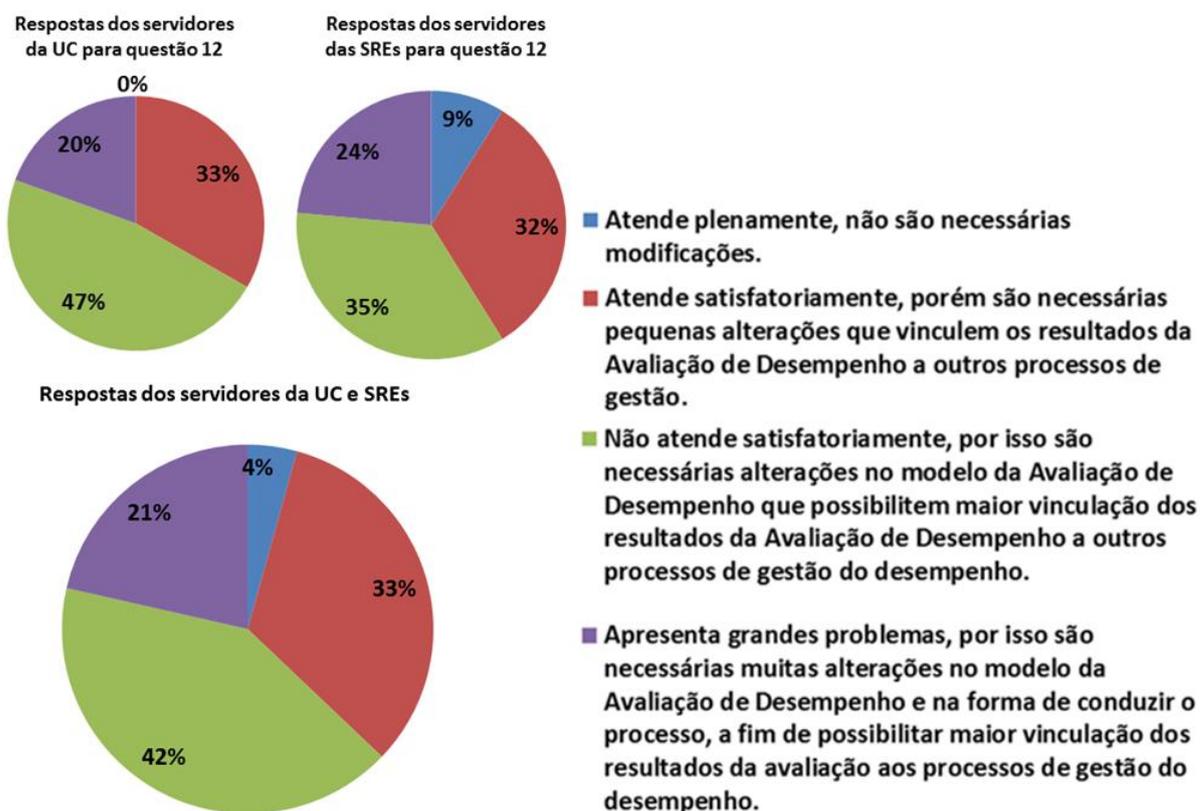
Fonte: Questionários aplicados em junho/2014.

A transparência do processo mereceu uma pergunta no questionário por ser entendida como um importante indicador da relação entre avaliadores e avaliados. Grande parte dos respondentes (69%) considerou que a experiência vivenciada na diretoria/setor atendia plena (37%) ou satisfatoriamente (32%).

Com o intuito de superar o subjetivismo inerente ao processo, a DIAD/SRH havia orientado, em anos anteriores, os membros de comissão de avaliação a estabelecerem parâmetros objetivos para avaliar os servidores, por meio do estudo prévio dos instrumentos de avaliação e da definição da escala de pontuação, considerando as metas da unidade administrativa/escolar.

Essa estratégia se mostrou particularmente eficaz na diminuição da subjetividade inerente ao processo de avaliação nas unidades administrativas que se dispuseram a adotar esta medida, favorecendo também a transparência e uma melhor compreensão do instrumento por parte dos membros da comissão de avaliação. No entanto, requer investimento dos membros de comissão de avaliação e disponibilidade de tempo.

**Figura 12: Resposta à questão 12 do questionário**



Fonte: Questionários aplicados em junho/2014.

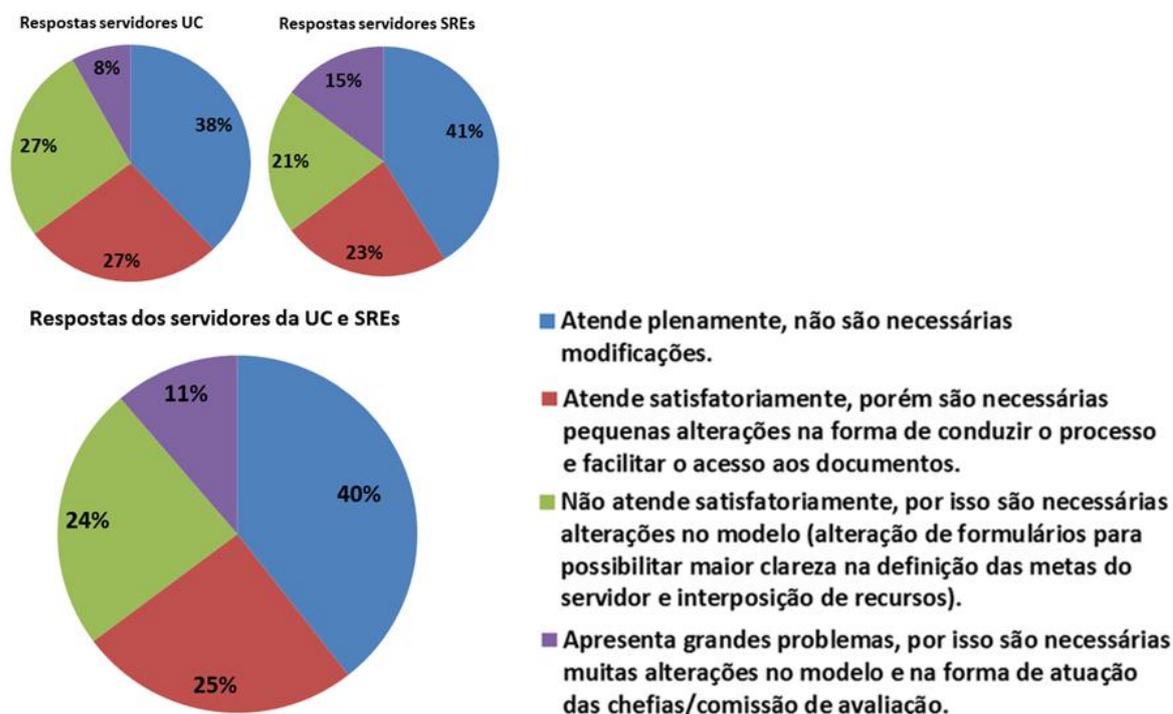
A utilização dos resultados do processo de avaliação de desempenho na gestão do desempenho foi colocada no questionário em cinco questões (12, 22, 23, 24 e 25).

Em todas as cinco questões, o respondente deveria avaliar a vinculação dos resultados da avaliação de desempenho quanto: (1) aos benefícios (Promoção por Escolaridade e Progressão na Carreira) e penalidades (demissão) previstos em lei; e (2) à valorização do trabalho dispensada ao servidor no dia a dia, com atribuição de novas responsabilidades, movimentação interna, ou concessão de função gratificada/cargo comissionado.

Especificamente na questão 12, do total de respondentes, 75% consideraram que a utilização dos resultados da avaliação de desempenho na diretoria/setor em que atuavam atendia plena (33%) ou satisfatoriamente (42%).

A questão 13 buscou avaliar a possibilidade de o servidor discordar do resultado e recorrer formalmente da nota atribuída.

**Figura 13: Resposta à questão 13 do questionário.**



Fonte: Questionários aplicados em junho/2014.

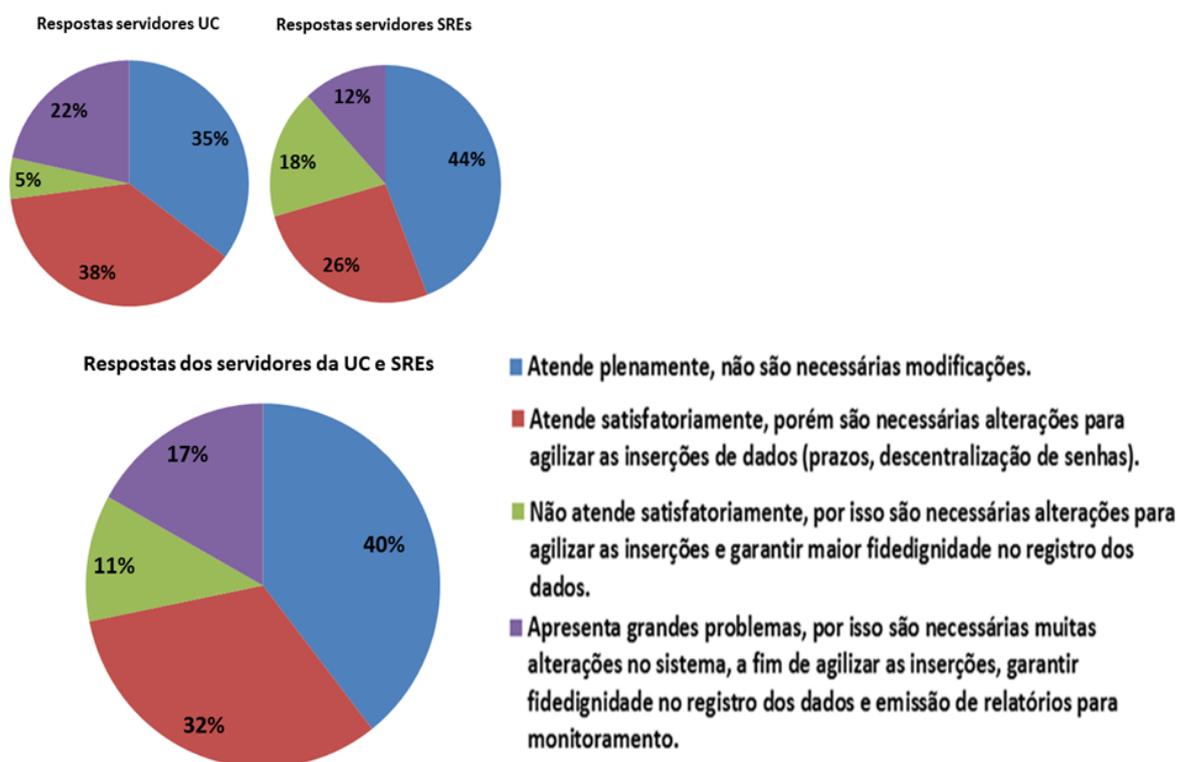
Mais uma vez, o padrão de respostas dos servidores das SREs e UC, em termos percentuais se manteve, indicando que a grande maioria, ou 65% dos

respondentes, considerou que os formulários e a forma como está prevista a interposição de recursos atendiam plena (40%) ou satisfatoriamente (25%).

Já a pergunta formulada para a questão 14, buscou conhecer a percepção dos usuários sobre a informatização dos dados no Sistema Informatizado da Avaliação de Desempenho (SISAD).

Devido às responsabilidades dos gestores setoriais nas orientações regionais do processo de AED e ADI e à familiaridade com o SISAD, entende-se que a percepção destes era mais ampla do que a dos servidores da UC, e, por isso, seria mais crítica quanto aos problemas apresentados pelo Sistema e percebidos pela DIAD/SRH. Porém, não houve esta diferenciação. Os gráficos demonstram um percentual de respostas semelhantes dos dois grupos: para 72% do total de respondentes, o SISAD tinha atendido plena (40%) ou satisfatoriamente (32%), conforme segue.

**Figura 14: Resposta à questão 14 do questionário**



Fonte: Questionários aplicados em junho/2014.

Uma grande falha do SISAD estava relacionada à emissão de relatórios. Apesar da previsão de relatórios parciais que poderiam ser gerados pelos gestores setoriais e agilizar o monitoramento dos prazos nas SREs, o SISAD não vinha se

mostrando confiável neste campo e, por isso, a DCGD/SEPLAG orientou que esta função fosse desconsiderada.

De fato, esta deficiência do sistema fazia com que a emissão de relatórios estivesse centralizada na equipe central da DCGD/SEPLAG ou DIAD/SRH, o que tornava o monitoramento dos dados dificultoso. Para resolver o problema, seriam necessários ajustes no SISAD e isso, devido aos altos custos, não foi colocado como prioridade pela DCGD/SEPLAG.

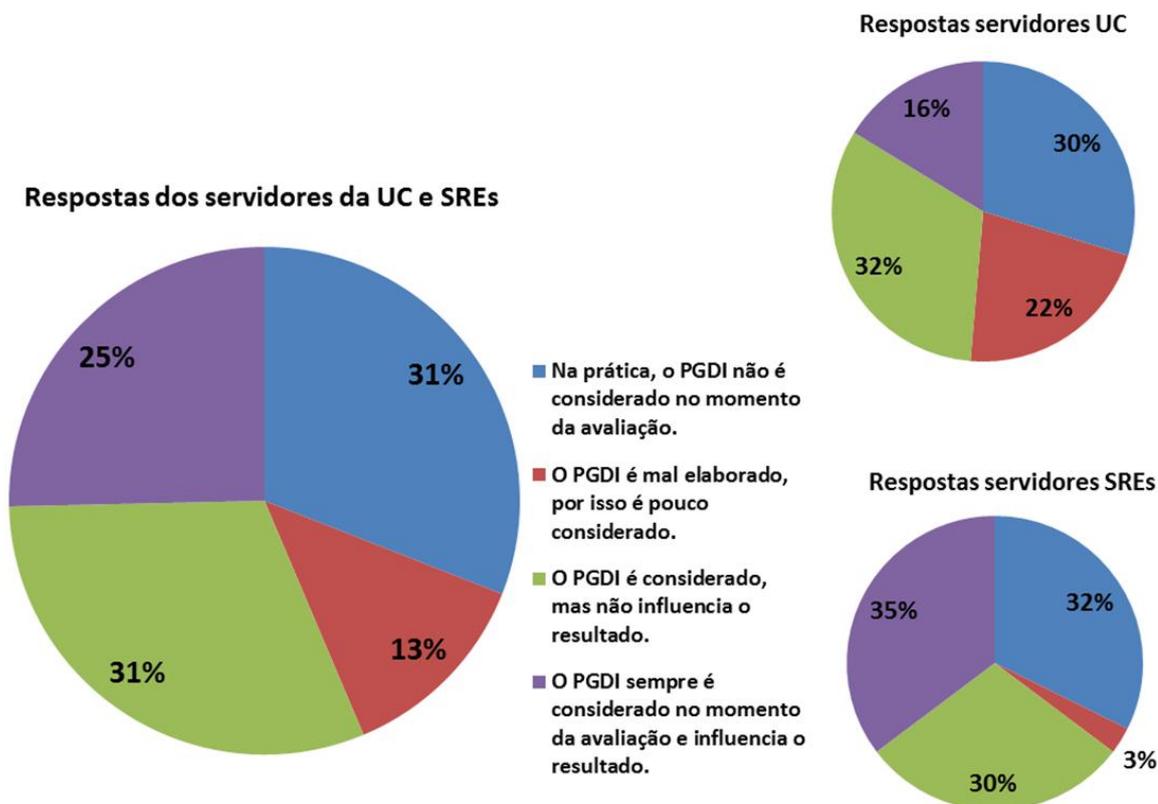
As perguntas formuladas para as questões de 15 a 18 tiveram por objetivo coletar informações sobre a efetivação da AED e ADI enquanto processo sistemático da aferição do desempenho, e não mera atribuição de nota. Por isso, buscou-se conhecer, mais detidamente, qual a experiência vivenciada em 2013 pelos respondentes quanto ao planejamento e acompanhamento do PGDI pela chefia imediata, bem como a relação deste planejamento com a pontuação atribuída no instrumento de avaliação em 2013.

A representação gráfica da questão 15 evidencia que apenas 3% dos respondentes do grupo das SREs consideravam que o “PGDI é mal elaborado, por isso é pouco considerado na avaliação”, enquanto que 22% dos respondentes da UC assinalaram esta alternativa.

Algo inverso ocorreu em relação à alternativa “o PGDI sempre é considerado no momento da avaliação e influencia o resultado”. Enquanto 16% do grupo da UC tinham esta percepção, o dobro, isto é, 35% dos respondentes das SREs assinalaram esta alternativa.

De um modo geral, 75% dos respondentes consideraram que o PGDI não influenciava o resultado da avaliação de desempenho do servidor.

**Figura 15: Resposta à questão 15 do questionário**



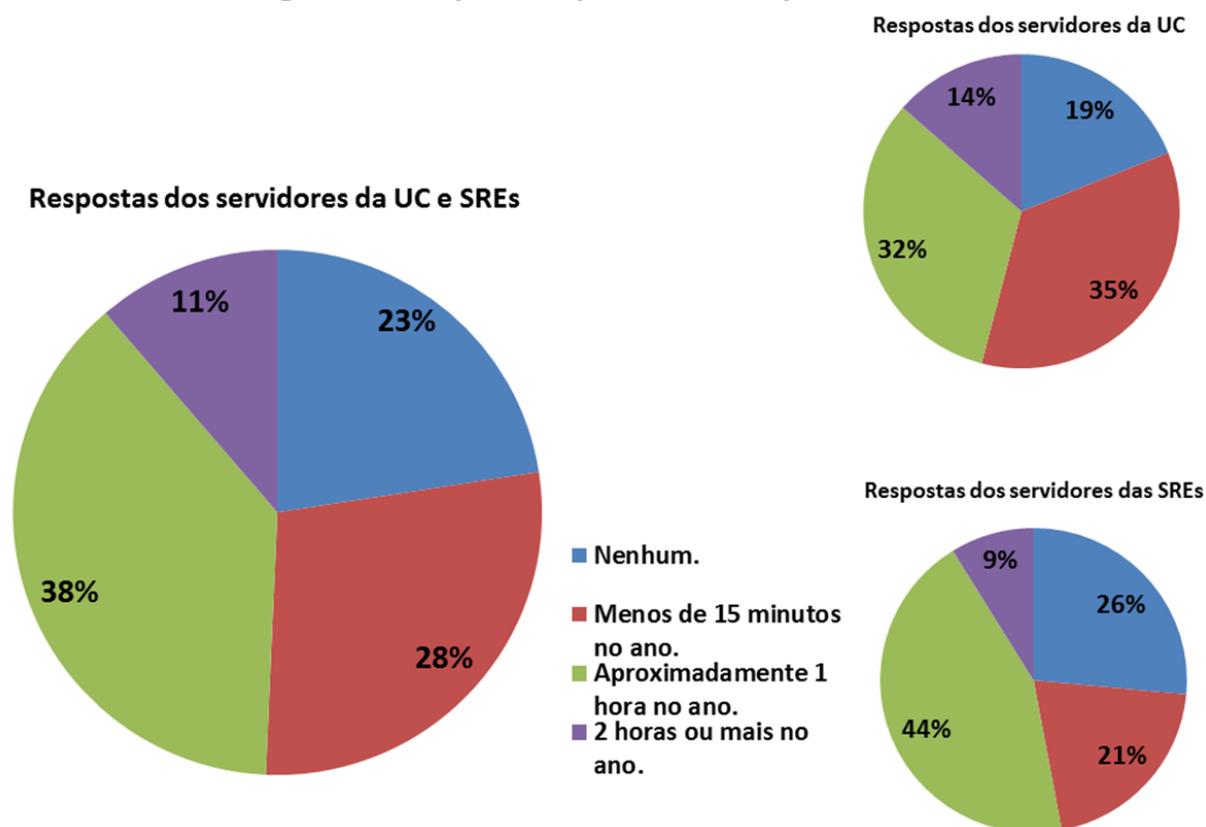
Fonte: Questionários aplicados em junho/2014.

As questões de 16 a 18 buscaram um melhor detalhamento de quanto tempo foi destinado para elaboração e acompanhamento do PGDI, como este momento foi organizado na unidade em que o respondente atua e o quanto este documento refletiu o seu trabalho desenvolvido em 2013.

Em relação ao tempo de elaboração dispensado em 2013, para 23% dos respondentes “não houve alteração das metas/ações em relação aos anos anteriores. Houve apenas uma atualização do formulário, validado pela chefia”. Para 10% dos respondentes, “houve uma reunião no setor/diretoria para definir coletivamente as metas/ações de todos os servidores”, enquanto que 39% dos servidores declararam que o documento foi elaborado individualmente, em 15 minutos (8%), ou 30 minutos (31%). Aqueles que informaram que o PGDI foi elaborado “juntamente com a chefia imediata, entre 30 e 60 minutos” corresponderam a 28% do total dos respondentes.

As respostas para as questões 17 e 18 estão apresentadas de forma gráfica, a seguir.

**Figura 16: Resposta à questão 17 do questionário**



Fonte: Questionários aplicados em junho/2014.

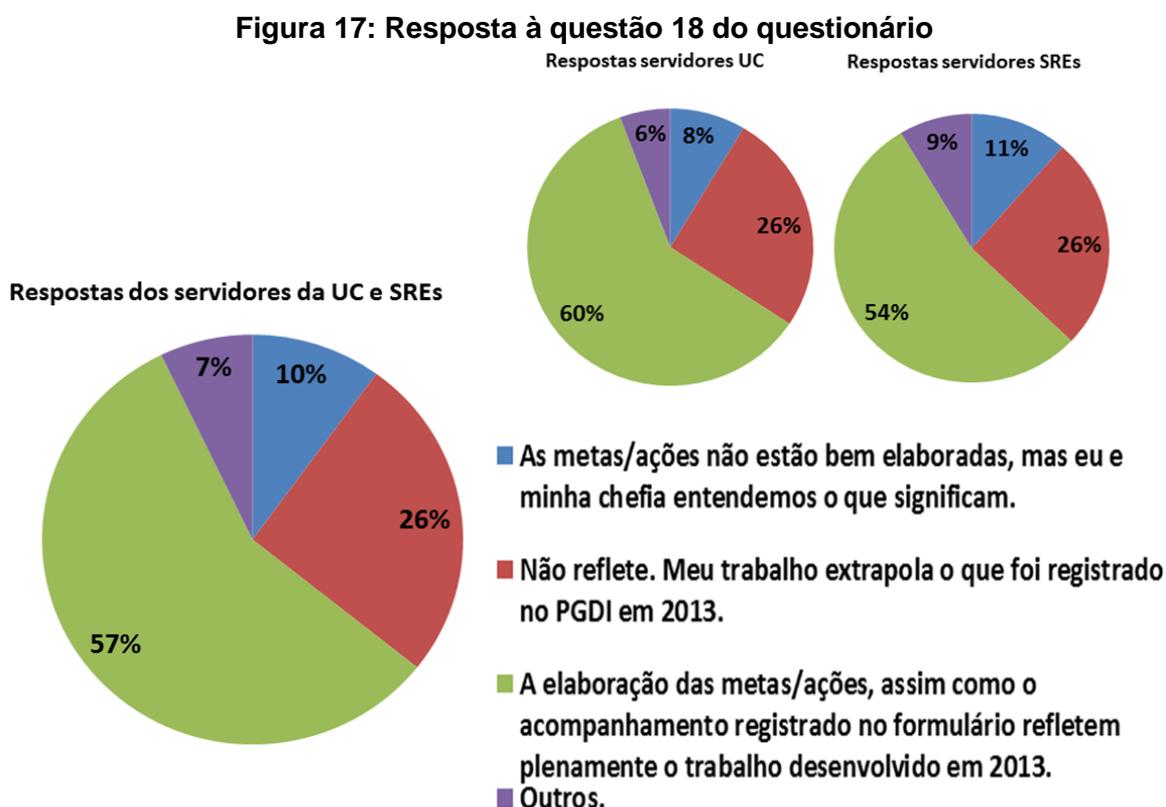
Para 58% do total dos respondentes, a chefia imediata não dispensou “nenhum” momento (23%) ou menos de 15 minutos (28%) para conversar sobre o PGDI durante o ano de 2013. Este dado indica o quanto efetivamente (não) se tinha levado em conta o planejamento e o acompanhamento do PGDI no processo de avaliação de desempenho.

A esse respeito, é bom lembrar que estes dois grupos (UC e SRE) possuíam informações privilegiadas quanto à obrigatoriedade do planejamento/acompanhamento do PGDI, assim como tinham recebido monitoramento próximo da equipe da DIAD/SRH, no que se refere às orientações de procedimentos do processo, preenchimento de formulários, informatização dos dados e prazos.

A questão 18 complementa a anterior, quando pergunta sobre a relação entre o planejamento registrado no PGDI e o trabalho efetivamente executado. Mais uma vez, a resposta dos dois grupos coincidiu, em termos percentuais.

Para 57% dos respondentes “a elaboração das metas/ações, assim como o acompanhamento registrado no formulário refletiram plenamente o trabalho

desenvolvido em 2013”, enquanto que 26% responderam que “Não reflete. Meu trabalho extrapola o que foi registrado no PGDI em 2013”.



Fonte: Questionários aplicados em junho/2014.

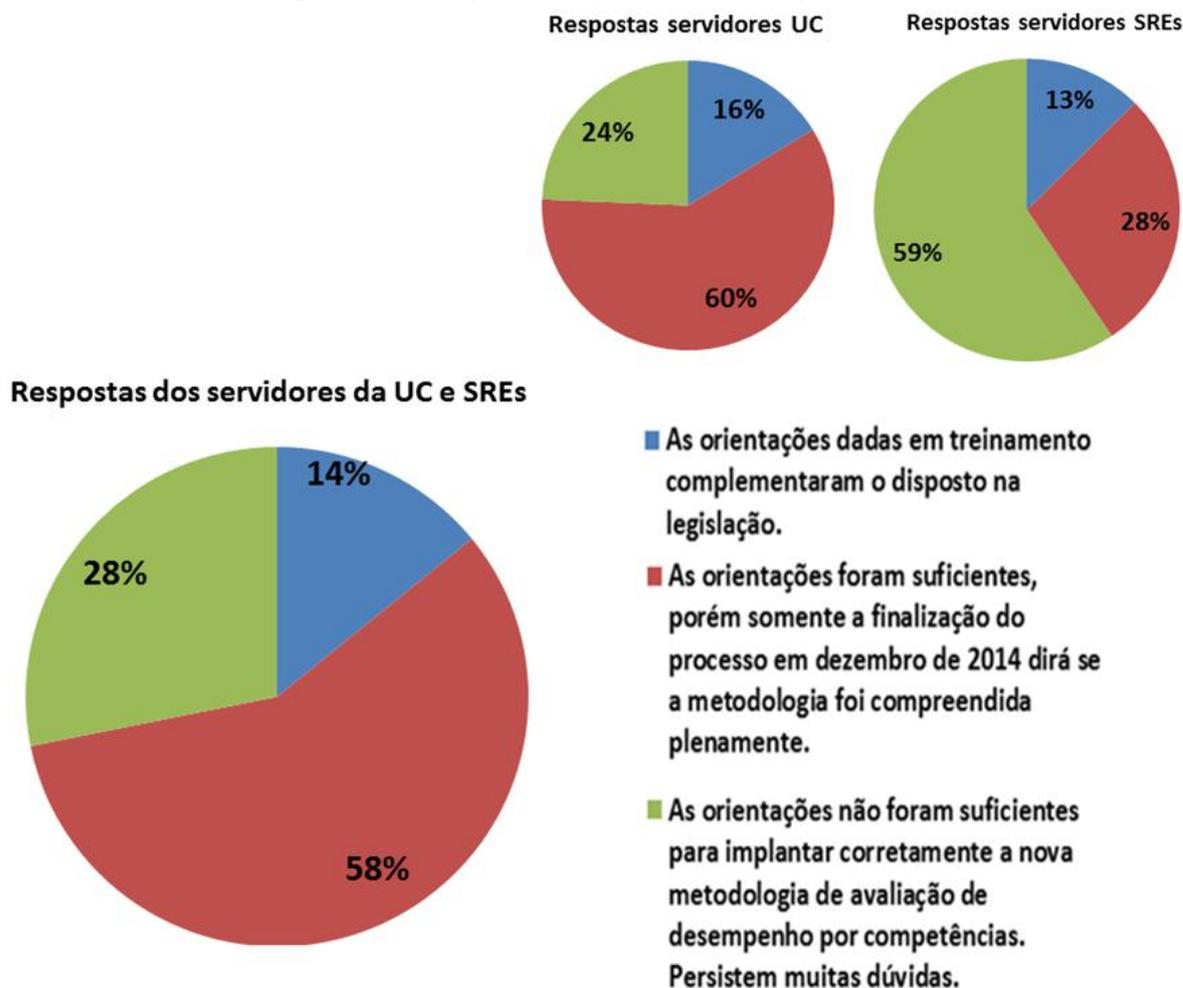
As questões 19 a 21 tiveram por objetivo avaliar a percepção do respondente quanto à nova metodologia de avaliação de desempenho por competências implantada na SEE/MG em 2014.

A questão 19 procurou conhecer a opinião dos respondentes sobre as orientações dadas em treinamento realizado pela DIAD/SRH em abril de 2014. O treinamento foi realizado para a UC e SREs separadamente.

Para os gestores setoriais (SREs) houve um treinamento em Belo Horizonte, com carga horária efetiva de 8 horas. Para os servidores da unidade central, foram organizadas reuniões por Subsecretaria, com carga horária de 1h30. Todos os servidores em exercício na UC foram convidados a participar. Além das reuniões, a equipe da DIAD/SRH esteve disponível para complementar as orientações para aqueles que desejaram.

No treinamento foi apresentado aos servidores o processo de Avaliação de Desempenho por Competências e detalhado o formulário do PGDI competências (elaboração e acompanhamento).

**Figura 18: Resposta à questão 19 do questionário**



Fonte: Questionários aplicados em junho/2014.

Para a questão 19, 58% do total de respondentes declararam que “as orientações foram suficientes, porém somente a finalização do processo em dezembro de 2014 dirá se a metodologia foi compreendida plenamente”.

Observa-se, também, uma percepção diferenciada entre os dois grupos. Em contraste com 24% dos servidores da UC, 59% dos gestores setoriais assinalaram como resposta: “As orientações não foram suficientes para implantar corretamente a nova metodologia de avaliação de desempenho por competências. Persistem muitas dúvidas”.

Considerando que este grupo (SRE) possuía maior conhecimento no processo e mais responsabilidades quanto à implementação da nova metodologia em âmbito regional, faz-se necessário sanar “as muitas dúvidas que persistem”.

As respostas às questões 20 e 21 trazem um panorama de expectativas positivas para com os novos formulários, pois um total de 68% concordou ou apresentou forte concordância com as alterações do PGDI e 73% com o instrumento de avaliação.

A tabela a seguir consolida o resultado das duas questões, que buscaram conhecer as percepções iniciais dos respondentes quanto aos formulários do PGDI e instrumento de avaliação propostos pela nova metodologia.

**Tabela 7: Consolidado das respostas às questões 20 e 21**

QUESTÕES	Forte discordância		Discordo		Concordo		Forte concordância	
	SRE	UC	SRE	UC	SRE	UC	SRE	UC
20. As alterações no formulário do PGDI, dadas pela nova metodologia, facilitou a definição das atribuições para o servidor e o comprometimento deste com as metas institucionais.	8%	15%	24%	17%	41%	62%	27%	6%
	11%		21%		51%		17%	
21. O instrumento de avaliação proposto pela nova metodologia está mais próximo das situações de trabalho vivenciadas pelos servidores da SRE/UC.	5%	9%	11%	29%	60%	44%	24%	18%
	7%		20%		52%		21%	

Fonte: Questionários aplicados em junho/2014.

Em relação às questões abertas 22 a 27, as respostas foram organizadas e categorizadas, segundo sua maior recorrência.

Para a pergunta 22 “Você percebe que a SEE/MG utiliza o processo de Avaliação de Desempenho como instrumento de valorização do servidor público? Justifique.” Dos 73 respondentes, 52 declararam que “não”; 02 responderam que parcialmente; 01 optou por não responder; e 19 disseram que “sim”.

No grupo que respondeu “sim”, destacam-se 12 respondentes que identificaram a valorização profissional do servidor como vinculada ao processo de avaliação de desempenho apenas enquanto requisito para a concessão de benefícios de Promoção por Escolaridade e Progressão na Carreira. Isto é, compreenderam a valorização profissional como restrita aos benefícios previstos em

lei. Assim, apenas 05 respondentes, ou 7% do total, perceberam uma valorização do seu trabalho profissional no dia a dia, inclusive com atribuição de função gratificada.

Para exemplificar, transcrevem-se a seguir quatro respostas que apresentam opiniões opostas, mas representativas, por expressar, de forma geral, a percepção do grupo, além de servir para ilustrar a observação anterior:

Sim. A SEE/MG utiliza o processo de Avaliação de Desempenho como instrumento de valorização do servidor público beneficiando-lhe com a Progressão na Carreira e com o prêmio de Acordo de Resultado (Resposta nº 59 do questionário, 2014).

Sim, porém o processo perde o seu valor quando se trata de avaliações na SRE e escolas. Simplesmente não acontece como deveria, as diretorias da SRE fazem somente uma troca de favores na sua maioria, ficam totalmente apegadas a questões pessoais e, ao final do processo, não sabem nem sequer justificar a nota do servidor no momento da notificação, infelizmente (Resposta nº 7 do questionário, 2014).

Não. Tanto faz se um servidor recebe 70 ou 100 pontos. A postura da SEE e das chefias dentro da SRE é a mesma para com esses servidores (Resposta nº 71 do questionário, 2014).

Não. A avaliação de desempenho não é considerada para nenhuma decisão que envolve valorização do servidor, como, por exemplo, concessão de função gratificada ou cargo comissionado. Estas definições continuam sendo arbitrárias (Resposta nº 24 do questionário, 2014).

Quanto à pergunta 23 “Quais os benefícios profissionais que você recebeu no período de 2005 a 2013 e que acredita ter ocorrido em decorrência da pontuação obtida em sua Avaliação de Desempenho?”.

Considerando todos os servidores que participaram da pesquisa, 36 respondentes declararam que “nenhum”; 28 afirmaram ter recebido benefícios de Promoção por Escolaridade e/ou Progressão na Carreira; 06 consideraram que receberam, além dos benefícios na carreira, função gratificada ou foram valorizados profissionalmente em decorrência do resultado na avaliação de desempenho; e 03 não responderam.

Destacam-se três respostas que exploram as opções mais recorrentes:

Nenhum. Não considero o prêmio de produtividade como resultado da avaliação de desempenho (Resposta nº 52 do questionário, 2014).

Obtive progressão na carreira, função gratificada e prêmio por produtividade (Resposta nº 61 do questionário, 2014).

Obtive progressão nos graus da carreira, mas esse é um benefício concedido a todos os servidores com pontuação superior a setenta pontos. Para a concessão de benefícios individuais, a avaliação de desempenho não é considerada (Resposta nº 63 do questionário, 2014).

Aqui, percebe-se, mais uma vez, a compreensão de valorização profissional enquanto concessão de benefícios previstos em lei. Fora estes, apenas cinco respondentes afirmaram que foram valorizados pelo seu desempenho com gratificações.

Para a pergunta “24. Você percebe que o processo de Avaliação de Desempenho é utilizado na SEE/MG com caráter punitivo? Exemplifique.” Um total de 43 respondentes, ou 59%, afirmaram que “não”, dentre os quais, quatro declararam que a avaliação de desempenho ocorria por mera formalidade (pro forma). Outros três responderam que não vivenciaram esta situação na unidade em que trabalhavam, porém tinham conhecimento de que ela ocorria em outros setores. E 26 respondentes declararam que “sim”, que percebiam que a Avaliação de Desempenho era utilizada de forma punitiva. Somente um servidor optou por não responder à questão.

Devido à relevância do tema e aos impactos diretos na carreira e no trabalho do servidor, destacam-se a seguir seis respostas que expressam diferentes percepções quanto ao caráter “punitivo” que o processo de avaliação de desempenho pode assumir.

Na minha Diretoria não percebo que a Avaliação seja utilizada para este fim. **Ao contrário percebo por parte da chefia o cuidado quando da atribuição das notas, a fim de que o servidor receba uma avaliação de acordo com o seu desempenho real na Diretoria** (Resposta nº 35 do questionário, 2014, **grifos nossos**).

Não. É o que sempre falo nas capacitações: a avaliação de desempenho não tem caráter punitivo, **mas, não podemos ser coniventes com algumas situações**. Não é justo com aquele servidor que cumpre corretamente com as suas atribuições e obrigações (Resposta nº 19 do questionário, 2014, **grifos nossos**).

Não. O processo é tranquilo, porém necessita de ajustes na prática e contar um acompanhamento mais de perto por parte da SEE, pois **há chefias, principalmente das regionais, que não valorizam ou não acham importante o processo de AD** (Resposta nº 17 do questionário, 2014, **grifos nossos**).

A avaliação de desempenho, se for estudada pelos gestores e pela comissão, não tem um caráter punitivo. Porém, o que eu percebo, é que **apesar das capacitações realizadas nas escolas, ela ainda é utilizada de forma errada, vinculando a nota a um instrumento de intimidação**. Diante disto, erradamente, ela passa a ter um caráter punitivo (Resposta nº 11 do questionário, 2014, **grifos nossos**).

Sim. O processo de avaliação é sempre lembrado quando se quer advertir um servidor. **As notas são dadas "retirando-se" os pontos e não avaliando o trabalho realizado** (Resposta nº 64 do questionário, 2014, **grifos nossos**).

Muitas vezes. Porque a comissão de avaliação, em sua maioria, depende das orientações da chefia imediata, pois não se dá o trabalho nem sequer de ler a legislação vigente sobre avaliação de desempenho, quando é eleito para essa função (os membros da comissão de avaliação). Dessa forma, **seguem o que a chefia imediata dita, às vezes de maneira totalmente tendenciosa, outras vezes preferem por aplicar uma nota bem alta para evitar mal-estar com o servidor e só depois distribui a nota nos critérios**. Raramente vejo uma avaliação bem feita nesta jurisdição (Resposta nº 7 do questionário, 2014, **grifos nossos**).

Para a questão 25, “Como você avalia a utilização dos resultados da ADI e AED nos demais processos de gestão de pessoas da SEE/MG?”, foram obtidas as seguintes respostas: 14 respondentes avaliaram como positiva; enquanto que 23 avaliaram de forma negativa; 23 compreenderam que os resultados estavam vinculados apenas à concessão de benefícios na carreira; 05 declararam ter esperança de aperfeiçoamento no processo; 04 consideraram a proposta boa ou excelente, porém não a viam acontecer na sua unidade; 01 percebeu que alguns servidores eram valorizados mediante gratificações; e 03 não emitiram opinião. Dentre as respostas, destacam-se:

Os resultados são bem utilizados na regional. Os profissionais tratam com ética e seriedade a vinculação do processo aos benefícios concedidos e recorrem a eles com frequência para a tomada de decisões (Resposta nº 18 do questionário, 2014).

Os benefícios de promoção por escolaridade e progressão na carreira são recebidos em longo prazo. Representam uma lenta motivação ao servidor. **Observo que para alguns servidores existe o reconhecimento do trabalho, pelo mérito, por meio das gratificações e cargos** (Resposta nº 36 do questionário, 2014, **grifos nossos**).

A ideia é boa, mas hoje se resume apenas a colecionar números, e **a punição está pela ausência da mesma e não (à concessão) do benefício** (Resposta nº 26 do questionário, 2014, **grifos nossos**).

Apenas como pré-requisito para promoção e progressão. Entendo que o crescimento profissional, fora da carreira, não está atrelado à avaliação de desempenho, pois, **esta valorização é discricionária**, ou seja, depende da vontade da chefia imediata (Resposta nº 55 do questionário, 2014, **grifos nossos**).

Muito pouco utilizado. Creio que os gestores pouco utilizam dos resultados para gerir suas equipes, normalmente dando notas máximas ou quase máximas a todos os membros da equipe, para não criar conflito e insatisfação (Resposta nº 73 do questionário, 2014).

Nas questões 26 e 27, foram solicitadas aos respondentes sugestões que pudessem favorecer a implantação da nova metodologia de avaliação de desempenho por competências em âmbito regional e estadual.

Em sua grande maioria, os respondentes solicitaram oportunidade de capacitação direcionada aos envolvidos e fizeram observações quanto à necessidade de maior comprometimento de gestores e comissões de avaliação. Como exemplo, destacam-se:

Seria necessário capacitar os envolvidos diretamente no processo para um melhor entendimento da metodologia, e depois esses serem multiplicadores, para entenderem as mudanças, e a importância do papel de cada um no processo, o que resultaria em resultados positivos (Resposta nº 05 do questionário, 2014).

A metodologia em si é ótima, só falta comprometimento das chefias em considerar o processo como um fator beneficiário para o órgão, falta iniciativa das comissões em fazer valer o trabalho que lhes foi confiado e trabalhar para uma busca constante de melhorar o desempenho e a satisfação dos servidores. Penso que falta uma forma de fazer com que as chefias façam melhor seu trabalho e repassem essa responsabilidade para todos os servidores, o que fará o processo adquirir mais credibilidade (Resposta nº 07 do questionário, 2014).

Antes de apresentar sugestões, registro a necessidade de boa vontade, boa fé, comprometimento e capacidade técnica-administrativa dos dirigentes; nenhuma metodologia, processo, programa, ou ação será bem sucedido sem estes fatores. Sugestão de ações promovidas pelas chefias e desenvolvidas em conjunto com os servidores avaliados: 1-Estudo da legislação; 2-Análise das contribuições efetivas e dos conhecimentos, habilidades e atitudes vinculadas a estas, para compreensão das competências; 3-Estudo de casos por diretoria/setor com situações cotidianas para compreensão da interferência das contribuições efetivas de cada servidor na eficácia e eficiência dos resultados do trabalho; 4-Autodesenvolvimento dos gestores (chefias) da regional, individualmente e em grupo, sobre *feedback*, planejamento, gestão de pessoas, etc. (Resposta nº 14 do questionário, 2014).

Pensar urgentemente uma gestão por competências, pois os condutores/chefias não estão preparados para esta metodologia, ou seja, não contam, por exemplo, com condições de trabalho adequadas para colaborar no desenvolvimento do servidor (Resposta nº 17 do questionário, 2014).

As demais sugestões foram analisadas, dentro dos limites que cabem aos responsáveis pelo processo de avaliação de desempenho na SEE/MG, e foram incluídas, conforme a pertinência, no Plano de Ação Educacional, apresentado no terceiro capítulo deste trabalho.

As considerações sobre a implantação dos processos de AED e ADI na SEE/MG, bem como as resistências encontradas à política, estão comentadas na próxima seção.

### **2.3.3 Considerações sobre a implantação dos processos de AED e ADI na SEE/MG**

A avaliação de desempenho fundamenta-se em dispositivos constitucionais que estabelecem regras para aquisição da estabilidade do servidor efetivo em estágio probatório e que preveem pena de demissão por insuficiência de desempenho para aqueles que já a adquiriram. Assim, um risco que deve ser evitado no serviço público é o de se considerar o processo de avaliação como um modismo ou algo transitório.

Em Minas Gerais, a Lei Complementar nº 71/2003 instituiu a Avaliação de Desempenho Individual no serviço público estadual, com os objetivos de valorizar os servidores públicos, proporcionar-lhes o desenvolvimento profissional e a promoção na carreira e, ainda, alinhar entre si as metas individuais e institucionais. (MINAS GERAIS, 2007).

Os processos de ADI e AED, além de atenderem os dispositivos da Emenda Constitucional nº 19/1998, estão inseridos no conjunto de políticas públicas propostas pelo Choque de Gestão para a gestão do desempenho, impactando no Plano de Carreiras dos servidores.

Ao implantar, em 2004, os processos de Avaliação de Desempenho Individual (ADI) e Avaliação Especial de Desempenho (AED), resistências iniciais em relação ao processo (de avaliadores e avaliados) foram percebidas pela equipe central da SEPLAG/MG, órgão responsável pela formulação e implantação da política em todo o Estado, incluindo a SEE/MG.

Como já observado por Barbosa, os servidores públicos constituem uma “comunidade que raras vezes foi avaliada em termos de resultados individuais e que, historicamente, teve sua mobilidade vertical assegurada por antiguidade e/ou relações pessoais” (BARBOSA, 2003, p. 28).

Tendo decorrido dez anos de implantação da política, cabe aos gestores indagar que tipo de resistências à implantação do processo de avaliação de desempenho na SEE/MG têm se manifestado e por que elas ocorrem. Uma vez identificadas, que medidas poderiam ser adotadas pela SEE/MG para minimizar as resistências dos servidores e gestores à implantação da nova metodologia de avaliação de desempenho por competências?

Para responder a esta pergunta central, realizou-se pesquisa bibliográfica, documental e de campo, procurando ouvir a percepção de diferentes atores envolvidos na implantação do processo em diferentes instâncias.

Na percepção da SEPLAG/MG, segundo documentos oficiais, a resistência inicialmente encontrada tem sido vencida com “informação maciça, intensa e abundante” (SEPLAG/MG, 2013, p. 20). Em resposta à entrevista proposta, a diretora da DCGD/SEPLAG declarou que, após dez anos, a resistência ao processo foi superada entre os servidores da SEPLAG/MG e, em todo o Estado, a resistência é também muito pequena:

A credibilidade do processo aumentou muito, visto que inicialmente muitos servidores e gestores achavam que o processo não perduraria e com o tempo a avaliação foi se consolidando e se fortalecendo, até mesmo em função da utilização das notas para desenvolvimento na carreira, adicional de desempenho, capacitações, remoções internas, etc. (Entrevista com a diretora da DCGD/SEPLAG, 14 de junho de 2014).

As duas unidades de recursos humanos (SEF/MG e SEAPA/MG) que participaram da entrevista não mencionaram, especificamente, resistências iniciais ao processo. No entanto, as dificuldades verificadas por essas duas Secretarias envolvem servidores e gestores.

Foram citadas falta de credibilidade no processo e falta de comprometimento por parte dos avaliadores, na percepção da SEF/MG; e dificuldades quanto à mudança de cultura dos servidores e gestores, dificuldades de utilização dos formulários por parte das chefias, avaliações realizadas pelos próprios servidores sem o comprometimento das chefias, e não cumprimento de prazos, segundo a SEAPA/MG. Da mesma forma que a DCDG/SEPLAG, a SEF/MG e a SEAPA/MG têm investido em treinamento e reuniões com gestores e servidores.

Como não houve manifestação do gestor contato da SEE/MG, passou-se neste trabalho à análise do conjunto de respostas dos questionários enviados pelos dois grupos de servidores da SEE/MG, a fim de sistematizar as possíveis resistências aos processos de ADI e AED.

Pelas respostas ao questionário, é representativa a percepção de 78% dos respondentes que declararam concordância ou forte concordância com a seguinte proposição: “independentemente da metodologia utilizada nos processos

de ADI e AED, os servidores sempre ficam insatisfeitos quando recebem uma pontuação que consideram abaixo do seu desempenho”.

Conforme já mencionado na análise dos resultados obtidos na pesquisa de campo, este percentual indica que, mesmo após dez anos de implantação da política no Estado, muitos servidores públicos ainda se encontram resistentes à avaliação de desempenho, independentemente da metodologia ou métodos utilizados.

Considerando a complexidade que envolve avaliar o desempenho de outro, esta percepção dos servidores pode ser interpretada de duas formas: (1) a autoavaliação que os servidores fazem do seu trabalho é diferente da avaliação realizada pela comissão de avaliação; e (2) o incômodo de ser avaliado ainda é maior que os benefícios percebidos pelo servidor no dia a dia.

Para analisar estas duas pressuposições, recorreu-se ao consolidado dos resultados de Avaliação de Desempenho Individual dos servidores do Estado de Minas Gerais (2004 a 2013), elaborado pela DCGD/SEPLAG, 2014.

Os dados demonstram que, entre 2004 e 2013, em 99% dos processos de ADI realizados, as notas atribuídas aos servidores estão acima de 70 pontos, excetuando o ano de 2010 (97%). Excepcionalmente para o ano de 2010, foi adotada a avaliação quantitativa, que vinculou o resultado individual à nota do Acordo de Resultados. Muito provavelmente, isto justifica a pequena diferença percentual em relação aos outros períodos avaliatórios.

Para o servidor público, ter um resultado acima de 70 pontos significa garantir os requisitos do processo de ADI necessários para a aquisição de benefícios de Promoção por Escolaridade e Progressão na Carreira.

Uma vez satisfeitos os requisitos para os benefícios que impactam na Carreira, resta considerar aqueles percebidos enquanto reconhecimento e valorização do trabalho, isto é, os benefícios percebidos pelo servidor no dia a dia.

Outro dado importante foi fornecido pela diretora da DCGD/SEPLAG, quando observa que, com frequência, em uma mesma unidade administrativa, a diferença entre o resultado de um e outro servidor varia entre um e três pontos.

Esta observação corrobora a percepção quanto à deficiência de atuação das chefias/comissões de avaliação. Por um lado, é uma realidade a ausência de acompanhamento pelas chefias imediatas em relação às metas propostas no PGDI;

por outro, as comissões de avaliação não têm por hábito explicitar, de forma clara, os parâmetros utilizados para avaliar os servidores.

Quando há uma necessidade de justificar a pontuação por conta de interposição de recurso contra o resultado da ADI ou AED, são recorrentes as solicitações de membros de comissão de avaliação à equipe da DIAD/SRH para obter orientações de como proceder, demonstrando as fragilidades de se estabelecer parâmetros e formular uma justificativa posteriormente à atribuição do resultado.

Devido ao recorte da pesquisa, não houve aprofundamento nestas questões que envolvem a atuação das comissões de avaliação, bem como um estudo detalhado sobre as possíveis distorções percebidas na ADI e AED, em função do método de avaliação utilizado.

Em todo o caso, conclui-se que, quando o servidor recebe uma pontuação em dissonância com a percepção que tem do seu desempenho (autoavaliação), faz-se necessário um *feedback* adequado para que as situações possam ser resolvidas no próximo ano.

No que se refere diretamente à resistência à metodologia utilizada no período 2004-2013, metade dos respondentes considera que existem resistências ao processo na unidade administrativa a qual pertencem (UC/SRE), e que estas estão relacionadas à atuação das chefias (55%), à atuação das comissões de avaliação (55%), e aos tipos de formulários utilizados (49%).

Na análise do conjunto de respostas proposto no questionário, o que se verificou é que há um conhecimento consolidado entre os servidores da SEE/MG quanto à existência da política, no que se refere à instituição do processo de avaliação de desempenho, dos formulários, procedimentos e prazos, bem como quanto à concessão de benefícios que impactam na carreira (Promoção por Escolaridade e Progressão na Carreira).

Entretanto, conforme já mencionado na análise dos dados, interpretar o domínio da legislação e dos procedimentos como consolidação do processo de AED e ADI na SEE/MG é reduzi-lo aos aspectos formais.

Assim, buscou-se aprofundar nos elementos que indicam se a AED e a ADI estão consolidadas como um “processo sistemático e contínuo de acompanhamento, aferição da aptidão e da capacidade do servidor para o

desempenho das atribuições do cargo por ele ocupado” (MINAS GERAIS, 2013d, p.04).

De 2004 a 2013, a metodologia utilizada nos processos de ADI e AED teve por referência a Gestão por Objetivos, que pode ser identificada, principalmente, na definição e acompanhamento das metas e ações do Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI) do servidor.

Para se compreender a efetividade do PGDI no processo, especialmente quanto à consolidação do planejamento e do acompanhamento ao longo do ano e, ainda, quanto à vinculação desse planejamento aos critérios avaliativos propostos no instrumento de avaliação, destacam-se as respostas para as questões 15, 16 e 17 do questionário.

De um modo geral, 75% dos respondentes consideraram que o PGDI não influencia o resultado da avaliação de desempenho do servidor (questão 15). Apenas 28% declararam que o PGDI foi elaborado juntamente com a chefia imediata (questão 16). Para 58% do total dos respondentes, a chefia imediata não dispensou “nenhum” momento (23%) ou menos de 15 minutos (28%) para conversar sobre o PGDI durante o ano de 2013, incluindo tempo de elaboração e acompanhamento das metas (questão 17).

É bom lembrar que os dois grupos de respondentes (UC e SRE) possuem informações privilegiadas quanto à obrigatoriedade do planejamento/acompanhamento do PGDI, assim como recebem monitoramento constante da equipe da DIAD/SRH, no que se refere às orientações de procedimentos do processo, preenchimento de formulários, informatização dos dados e prazos.

Considerando que os processos de ADI e AED são formalizados pelo PGDI e Termo de Avaliação, e que uma etapa depende da outra, os dados indicam o quanto efetivamente não se levou em conta o planejamento e o acompanhamento do PGDI ao se avaliar o servidor no ano de 2013, e, conseqüentemente, quão comprometida fica a efetividade da avaliação de desempenho enquanto processo individual.

Dessa forma, conclui-se que avaliar o desempenho em muitas unidades administrativas da SEE/MG não tem sido resultado de um processo desenvolvido durante o período avaliatório, em que constam as etapas de planejamento e acompanhamento previstas no PGDI. Ao contrário, os procedimentos/formulários

estão sendo preenchidos, sem, contudo, servirem de referência para a avaliação do servidor, na sua grande maioria.

Procurou-se também conhecer como os servidores percebem a utilização dos resultados da avaliação de desempenho e a vinculação destes com outros processos de gestão: de um lado, os aspectos punitivos que a avaliação de desempenho pode assumir; de outro, se há a valorização e o reconhecimento do desempenho eficiente do servidor, em uma perspectiva meritocrática.

Primeiramente, quanto à percepção do processo de AED e ADI com fins punitivos, a maioria, 59% dos respondentes, afirmou que “não percebem”.

Em relação à utilização do processo de Avaliação de Desempenho como instrumento de valorização do servidor público, apenas 05 respondentes, ou 7% do total, percebem uma valorização do seu trabalho profissional no dia a dia, inclusive com atribuição de função gratificada. Os demais, ou atribuem a valorização do servidor restrita aos benefícios previstos por dispositivos legais (16,5%), ou não percebem que o processo tem sido utilizado como instrumento de valorização do servidor público (71,2%), ou optaram por não responder.

Quando esta mesma pergunta foi dirigida ao respondente de forma pessoal, 49,3% declararam que não receberam benefícios profissionais no período de 2005 a 2013. Para 38,3% os benefícios recebidos se restringiram à Promoção por Escolaridade e/ou Progressão na Carreira, e apenas 8,2% consideraram que receberam, além dos benefícios na carreira, função gratificada ou foram valorizados profissionalmente em decorrência do resultado na avaliação de desempenho. Os outros 4,2% se abstiveram de responder à questão.

Por fim, na percepção dos respondentes, 19% avaliaram a utilização dos resultados da ADI e AED nos demais processos de gestão de pessoas da SEE/MG de forma positiva, enquanto que 31,5% avaliaram negativamente. Outros 31,5% compreendem que a avaliação de desempenho está vinculada apenas à concessão de benefícios na carreira; 6,8% declaram ter esperança de aperfeiçoamento no processo; 5,4% consideraram a proposta boa ou excelente, porém não veem acontecer; e os demais não emitiram opinião.

Uma possibilidade que pode vir a se manifestar é que, com a implantação da avaliação de desempenho por competências em 2014, os pressupostos do novo modelo de Gestão de Desempenho por Competências sejam compreendidos, de fato, por todos na SEE/MG, e não apenas assimilados os novos formulários.

Dessa forma, previne-se, para os anos futuros, o que se concluiu em relação à falta de efetividade da cultura de planejamento e acompanhamento do servidor, bem como a desvinculação do planejamento (PGDI) com o instrumento de avaliação (Termo de Avaliação).

Cabe, assim, indagar que medidas, então, podem ser adotadas para favorecer a implantação da nova metodologia na SEE/MG, de forma a não reduzir o processo de avaliação de desempenho a preenchimento de formulários, necessários apenas para o cumprimento dos dispositivos legais.

Muitos servidores dos dois grupos (UC e SREs) que responderam ao questionário não possuem uma percepção clara de que, de alguma forma, participam da implementação do processo na unidade administrativa em que atuam e que são referências do processo para outros servidores.

Assim sendo, na questão 19, buscou-se conhecer como estes servidores compreenderam as informações iniciais da nova metodologia de avaliação de desempenho por competências, mediante o treinamento ofertado pela DIAD/SRH em abril/2014.

Pelas respostas, 58% do total de respondentes declararam que “as orientações foram suficientes, porém somente a finalização do processo em dezembro de 2014 dirá se a metodologia foi compreendida plenamente”.

No entanto, quando os dados são analisados por grupo, 59% dos gestores setoriais assinalaram que “as orientações não foram suficientes para implantar corretamente a nova metodologia de avaliação de desempenho por competências. Persistem muitas dúvidas”.

Lembrando, mais uma vez, que este grupo (SRE) possui maior conhecimento do processo e mais responsabilidades quanto à implementação da nova metodologia em âmbito regional, faz-se necessário sanar “as muitas dúvidas que persistem”.

O Plano de Ação Educacional detalhado no próximo capítulo propõe que seja ministrado o curso “Avaliação de Desempenho na Gestão do Desempenho por Competências – SEE/MG” como medida para favorecer a efetivação da avaliação de desempenho por competências para os servidores administrativos em exercício nas unidades central e regionais da SEE/MG.

### III. O PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

Neste terceiro capítulo encontra-se o Plano de Ação Educacional (PAE), com as propostas que a autora apresenta à Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos da SEE/MG, como estratégia para minimizar as resistências identificadas na pesquisa e implantar a nova metodologia da avaliação de desempenho por competências na SEE/MG.

O objetivo geral desta proposta é apresentar o curso “Avaliação de Desempenho na Gestão do Desempenho por Competências - SEE/MG” como alternativa para capacitar servidores para atuarem adequadamente na implementação da avaliação de desempenho por competências para os servidores administrativos das carreiras da SEE/MG.

O objetivo geral se desdobra em três objetivos específicos:

- Justificar a estratégia escolhida, a partir do estudo de caso realizado.
- Demonstrar que o curso “Avaliação de Desempenho na Gestão do Desempenho por Competências - SEE/MG” é viável e condizente com a atual estrutura da SEE/MG.
- Detalhar a proposta do curso, conteúdo dos módulos, cronograma de execução e a forma de apresentação.

A seguir são apresentados a justificativa, a proposta do curso, o cronograma de ação e as parcerias necessárias para a sua implementação.

#### 3.1 Justificativa

Não obstante a definição que o Choque de Gestão conferiu à avaliação de desempenho dos servidores, como um “processo sistemático e contínuo de acompanhamento, aferição da aptidão e da capacidade do servidor para o desempenho das atribuições do cargo por ele ocupado” (MINAS GERAIS, 2013d, p. 04), o estudo de caso realizado na SEE/MG demonstrou deficiências nos processos de AED e ADI dos servidores. Estas estão especialmente relacionadas à atribuição de nota desvinculada de um processo contínuo de planejamento e acompanhamento do desempenho do servidor.

Neste momento em que a SEE/MG encontra-se, novamente, na fase de implementação de uma nova metodologia, alguns cuidados fazem-se necessários.

Primeiramente, para a efetivação do processo em âmbito local, é importante que todos compreendam não apenas os formulários, mas também os pressupostos da gestão e da avaliação de desempenho por competências.

A compreensão dos pressupostos da Gestão de Desempenho por Competência, da mesma forma que os procedimentos e formulários da nova metodologia, é de fundamental importância para a efetivação da avaliação de desempenho.

Com a adesão à nova metodologia, a legislação alterou formulários e procedimentos dos processos de ADI e AED, sem, contudo, haver tempo hábil para estudo e adequada preparação da equipe responsável pela implementação da avaliação de desempenho na SEE/MG.

De fato, pelo que foi verificado na pesquisa, a divulgação da nova metodologia na SEE/MG realizada no primeiro semestre de 2014 não foi suficiente para envolver gestores e avaliados, tanto por insuficiência de carga horária de trabalho como pela pouca abrangência dos atores envolvidos.

Partindo-se da premissa de que informar sobre a alteração da legislação e dos formulários não é suficiente para implantar a avaliação por competências na SEE/MG, as resistências dos anos anteriores somam-se às novas deficiências verificadas na fase de implantação. Assim, o primeiro obstáculo a ser vencido é a falta de compreensão da metodologia e da forma como esta se vincula à gestão do desempenho na SEE/MG.

O questionário proposto abriu espaço para os respondentes apresentarem sugestões que favorecessem a implantação da nova metodologia de avaliação de desempenho por competências, em âmbito regional e estadual.

Conforme mencionado anteriormente, em sua grande maioria, os respondentes solicitaram oportunidades de capacitação direcionada aos envolvidos e fizeram observações quanto à necessidade de maior comprometimento de gestores e comissões de avaliação.

Considerando que a mudança de perspectiva introduzida pela Gestão de Desempenho por Competências é algo complexo e abrangente, a implantação da nova metodologia de avaliação de desempenho por competências na SEE/MG demandará maior tempo de estudo e amadurecimento do processo.

As ações de capacitação estão previstas na Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos Cíveis do Estado de Minas Gerais, instituída por meio

do Decreto nº 44.205, de 12 de janeiro de 2006, possui como finalidade a ampliação da profissionalização dos servidores mediante o fomento à participação em ações de capacitação em áreas e temas de interesse do Estado.

Por se tratar não apenas de mudança de formulários na AED e ADI, mas de um modelo de gestão adotado para todo o Estado e integrado a outros processos de gestão de pessoas, entende-se que os 120 minutos dispensados nas reuniões com os servidores da UC e as oito horas de treinamento com os gestores setoriais (SREs), no primeiro semestre de 2014, foram pontuais, servindo apenas para informar sobre as mudanças no processo e nos formulários.

Dessa forma, faz-se necessário capacitar todos os servidores administrativos que são avaliados pelos processos de AED e ADI, iniciando-se por aqueles que atuam, de forma compartilhada, na implementação da avaliação de desempenho, em âmbito regional e local.

Para viabilizar a capacitação de um maior número de servidores, considera-se conveniente desenvolver um curso de capacitação, na modalidade a distância, a fim de contemplar, ao mesmo tempo, gestores e servidores das unidades central e regionais.

A Educação a Distância (EaD) tem ganhado espaço na formação continuada pelas vantagens que sua metodologia oferece. Entre elas podem ser citadas: acesso facilitado aos conteúdos disponibilizados online; flexibilização de horário; tutoria e acompanhamento individualizado; interatividade; e, principalmente, redução de custos, ao permitir atender, a distância, um grande número de pessoas num mesmo período.

Estima-se que precisa ser capacitado um total de 637 gestores/servidores, sendo 47 Gestores setoriais do SISAD; 295 Secretários de comissão de avaliação (60 da Unidade Central e 235 das SREs); e 295 Presidentes de comissão de avaliação (60 da Unidade Central e 235 das SREs).

Para atender a cada um dos públicos especificados, propõe-se formar turmas distintas, utilizando-se o ambiente virtual da plataforma *Moodle*, como ferramenta de gerenciamento dos conteúdos online. A ferramenta *Moodle* é um *software* livre, e a SEE/MG já conta com estrutura tecnológica disponível para alocar o ambiente virtual de aprendizagem.

A possibilidade de atender a demanda de capacitação da SEE/MG por meio da EaD é uma alternativa de baixo custo, tendo em vista a realidade geográfica

do Estado de Minas Gerais e as distâncias em que a capital, Belo Horizonte, encontra-se em relação a cada uma das 47 Superintendências Regionais de Ensino.

Essa alternativa já foi utilizada pela DIAD/SRH, face à necessidade de capacitação dos servidores que atuavam na condição de gestores setoriais do SISAD das 47 SREs, à época, e à contenção de despesas imposta pela Lei de Responsabilidade Fiscal ao Estado em 2009/2010.

O “Curso a distância de capacitação e aperfeiçoamento para equipes de AD sobre Avaliação de Desempenho” foi desenvolvido e implantado pela equipe da DIAD/SRH, sob a coordenação da autora, entre dezembro de 2009 e agosto de 2010.

Para viabilizar a participação efetiva dos 110 servidores, dentre os gestores setoriais, equipes técnicas das SREs e servidores da própria equipe da DIAD/SRH, foi proposto aos diretores das SREs que fizessem constar no PGDI dos participantes a possibilidade de destinar duas horas semanais de trabalho à realização das atividades do curso.

Ao final dos dez módulos, os participantes avaliaram satisfatoriamente o aprendizado e demonstraram grande aceitação da metodologia e da organização do curso.

Valendo-se desta experiência positiva de 2010 e considerando a necessidade da DIAD/SRH de formar continuamente servidores que atuam, de forma compartilhada, na implementação da nova metodologia de avaliação de desempenho por competências, em âmbito regional e local, a autora propõe o curso “Avaliação de Desempenho na Gestão do Desempenho por Competências - SEE/MG”.

O curso pretende capacitar, na modalidade a distância, três públicos distintos: I - Gestores setoriais do SISAD (SREs); II - Gestores que atuam como presidentes de comissão de avaliação; III - Secretários de comissão de avaliação da Unidade Central e SREs, a fim de atuarem adequadamente nos processos de Avaliação de Desempenho Individual (ADI) e Avaliação Especial de Desempenho (AED) dos servidores administrativos em exercício nas unidades central e regionais da SEE/MG.

Considerando que, em 2010, a DIAD/SRH se responsabilizou pelo material disponibilizado e acompanhamento dos participantes e que a SEE/MG

conta com recurso tecnológico suficiente para o desenvolvimento dos trabalhos na plataforma *Moodle*, o curso proposto terá custo zero.

Dessa forma, aproveitando a capacidade técnica da equipe da DIAD/SRH e a estrutura tecnológica disponível na SEE/MG, o curso a distância sobre “Avaliação de Desempenho na Gestão do Desempenho por Competências – SEE/MG” se apresenta como uma solução viável e estratégica neste momento de implantação da nova metodologia da avaliação de desempenho por competências nos processos de AED e ADI.

### **3.2 O curso “Avaliação de Desempenho na Gestão do Desempenho por Competências - SEE/MG”**

O curso tem por objetivo promover, na modalidade a distância, a capacitação de gestores e servidores na avaliação de desempenho por competências, para atuarem adequadamente nos processos de Avaliação de Desempenho Individual (ADI) e Avaliação Especial de Desempenho (AED) dos servidores administrativos em exercício nas sedes das Superintendências Regionais de Ensino e Unidade Central da SEE/MG.

Além do estudo da legislação e dos procedimentos específicos do processo de avaliação de desempenho por competências, as atividades propostas pretendem contribuir para reflexões sobre a Gestão do Desempenho por Competências na unidade de exercício do gestor/servidor participante.

Ao término do ano de 2014, os servidores da SEE/MG terão vivenciado um ciclo de avaliação na nova metodologia, por isso, espera-se que poderão aproveitar melhor os conteúdos do curso, a partir da experiência vivenciada com a avaliação de desempenho por competências.

Planeja-se ofertar três turmas, a fim de atender cada público acima especificado. Para facilitar a participação, serão oferecidas duas opções de datas para início do curso: fevereiro e agosto de 2015.

As inscrições serão realizadas por meio eletrônico, ocasião em que o participante informará sobre seus conhecimentos prévios e experiência com o processo de Avaliação de Desempenho ocorrido em 2014.

A duração do curso será de quatro meses, com carga horária de 60 horas, distribuídas em seis módulos. O conteúdo dos módulos será elaborado pela

equipe técnica da DIAD/SRH e apresentado aos participantes quinzenalmente, conforme segue:

Módulo I: Avaliação de Desempenho na SEE/MG: aspectos legais e procedimentos da ADI e AED

Módulo II: Fundamentos da Gestão de Desempenho por Competências

Módulo III: Planejar e acompanhar o desempenho: desvendando o PGDI

Módulo IV: Instrumento de avaliação: o que é avaliar competências?

Módulo V: A notificação do resultado e o *feedback* final

Módulo VI: Gerenciamento de conflitos e as possibilidades de recursos

O início e o fim do curso serão marcados por uma palestra inaugural e outra de encerramento que, para os participantes da UC, acontecerá de forma presencial, e por teleconferência, para os participantes das 47 SREs.

Para a realização do curso a distância, o participante deverá se comprometer a dedicar parte do tempo de sua jornada semanal para as leituras e atividades do curso, que deverão ser realizadas no próprio local de trabalho e consideradas como formação continuada em serviço.

Este tempo de estudo deverá ser pactuado com a chefia imediata e constar como “ação de desenvolvimento” no Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI) de 2015.

O material do curso será disponibilizado no ambiente virtual de aprendizagem, valendo-se das ferramentas possibilitadas pela plataforma *Moodle*: arquivos de texto, áudio, vídeo, manuais eletrônicos, glossários, fórum de discussão; atividades e exercícios reflexivos.

A avaliação do curso se dará mediante acompanhamento individual das atividades realizadas na plataforma e será feita pela equipe técnica da DIAD/SRH.

Será emitido certificado de participação, sob a responsabilidade da Superintendência de Recursos Humanos e da Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional de Educadores de Minas Gerais - MAGISTRA<sup>16</sup>, àqueles que cumprirem satisfatoriamente as atividades propostas e obtiverem 80% de frequência da carga horária prevista.

---

<sup>16</sup> A Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional de Educadores de Minas Gerais - MAGISTRA foi criada pela Lei Delegada nº 180, de 20 de janeiro de 2011. Tem como objetivo promover a formação e a capacitação de educadores, de gestores e demais profissionais da SEE/MG, nas diversas áreas do conhecimento e em gestão pública e pedagógica.

Para fins de divulgação e facilidade de acesso, o curso ficará disponível na página institucional da Diretoria de Avaliação de Desempenho, que disponibilizará senha de acesso individual para cada participante.

As figuras a seguir ilustram o *link* de acesso ao ambiente virtual, disponibilizado na página da Diretoria de Avaliação de Desempenho, seguidas da página de inscrição e da página inicial do curso, respectivamente.

**Figura 19: Página eletrônica institucional da Diretoria de Avaliação de Desempenho, com destaque para o *link* de acesso ao ambiente virtual do curso**

**PORTAL DA EDUCAÇÃO**  
Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais

**DIRETORIA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

MAPA DO SITE  
DÚVIDAS FREQUENTES  
CONTATOS DIAD

Curso “Avaliação de Desempenho na Gestão do Desempenho por Competências” – SEE/MG  
ACESSO AO AMBIENTE VIRTUAL

EAD SEEMG  
Curso “Avaliação de Desempenho na Gestão do Desempenho por Competências”

Acessibilidade: A+ A- A

Você está em: Início

**Avaliação de Desempenho por Competências**  
A Resolução SEPLAG n.º001, de 03/01/2013, institui a Avaliação de Desempenho por Competências para os servidores em exercício na Unidade Central e sede das SRE.

**Avaliação Especial de Desempenho**  
Os servidores nomeados em 2013 serão submetidos ao processo de Avaliação Especial de Desempenho (AED), conforme Decreto 45.851/2011. (Leia mais...)

O Programa da Avaliação de Desempenho - PROAD foi desenvolvido pela Diretoria de Avaliação de Desempenho para dar suporte à implementação e monitoramento do processo de Avaliação de Desempenho dos servidores em exercício na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

O programa está preparado para uso no Sistema Operacional Windows. Verifique as configurações do Excel quanto a habilitação de "Macro" e "Cálculo Iterativo".

PROAD (1.98 MB)

Um vídeo explicativo sobre o PROAD está disponível no link:  
<https://docs.google.com/a/educacao.mg.gov.br/file/d/0BxT11T5EbMJ5N2FuTmo0UEVYnM/edit?usp=sharing>

Página Inicial  
Apresentação  
ADI  
AED  
ADGP  
Recursos  
Comissões  
Legislação  
Formulários  
Cronograma AD  
SISAD

Fonte: Adaptado de Portal da Educação/SEEMG – DIAD/SRH.

Como o curso se direciona a três públicos distintos, a abordagem dos conteúdos será adequada em cada turma, com *link* de acesso independente, conforme figura 20.

Figura 20: Página inicial para inscrição ao curso “Avaliação de Desempenho na Gestão do Desempenho por Competências”

**EaD SEEMG**  
Central de Ensino Virtual

## Curso “Avaliação de Desempenho na Gestão do Desempenho por Competências”

<b>TURMA 1:</b> Gestor setorial do SISAD Disponível apenas para SRE	<b>TURMA 2:</b> Presidentes de comissão de avaliação Disponível para UC e SRE	<b>TURMA 3:</b> Secretários de comissão de avaliação Disponível para UC e SRE
---	---	---

Fonte: Adaptado de Centro de Ensino Virtual - EAD SEEMG

A disposição direta dos módulos na plataforma, facilitada pelos recursos da ferramenta *Moodle*, pretende introduzir o participante inexperiente com cursos a distancia no ambiente virtual de aprendizagem.

Figura 21: Página inicial do curso “Avaliação de Desempenho na Gestão do Desempenho por Competências”

**EaD SEEMG**  
Central de Ensino Virtual

Você acessou como PATRICIA BEATRIZ NATALIO BORGES ABATE (Sair)

Página inicial ► Meus cursos ► Página inicial do curso ► Geral ► Sobre o Curso

**Navegação**

- Página inicial
- Minha página inicial
- Páginas do site
- Meu perfil
- Meus cursos

**Calendário**

agosto 2014

Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

O curso **Avaliação de Desempenho na Gestão do Desempenho por Competências** tem por objetivo capacitar Gestores Setoriais das Superintendências Regionais de Ensino e Secretários de Comissão de Avaliação da Unidade Central da SEE/MG para atuarem adequadamente nos processos de Avaliação de Desempenho Individual (ADI) e Avaliação Especial de Desempenho (AED).

Além do estudo da legislação e dos procedimentos específicos do processo de Avaliação de Desempenho Competências, as atividades propostas no curso contribuirão para reflexões sobre a **Gestão do Desempenho por Competências** em sua unidade de exercício.

Documentação de Moodle relativa a esta página  
Você acessou como PATRICIA BEATRIZ NATALIO BORGES ABATE (Sair)

[Página inicial do curso](#)

SEE-MG Rod. Prof. Americo Gianetti, s/n - B.: Serra Verde - BH/MG - Predio Minas /11 Andar - CEP 31630-900 - Tel.: (31) 3916-7000 Todos os direitos reservados

Fonte: Adaptado de Centro de Ensino Virtual - EAD SEEMG

Como suporte técnico, será disponibilizado um *e-mail* de contato específico para sanar as dúvidas dos participantes. Por *e-mail*, os participantes também receberão informações das principais atividades do curso, conforme cronograma de ação a seguir proposto.

### 3.3 Sistematização do plano de ação

Valendo-se da ferramenta 5W2H, o quadro 9 sintetiza a proposta de intervenção para a implementação do curso a distância. Esta ferramenta funciona como um formulário para execução e controle de tarefas em que atribui responsabilidades e define como o trabalho deverá ser executado. O 5W2H representa as iniciais das palavras em inglês, why (por que), what (o que), where (onde), when (quando), who (quem), how (como) e how much (quanto custa).

Segundo Vergara (2006), o plano de ação 5W2H é utilizado principalmente no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados e indicadores. É de cunho basicamente gerencial e busca o fácil entendimento através de definição de responsabilidade, métodos, prazos, objetivos e recursos associados.

**Quadro 9 – Síntese da proposta de intervenção**

POR QUE (WHY) – A falta de conhecimento da metodologia e dos pressupostos da gestão por desempenho é o primeiro obstáculo a ser vencido para implantar a avaliação por competências na SEE/MG.					
WHAT	WHO	WHEN	WHERE	HOW	HOW MUCH
O QUE	QUEM	QUANDO	ONDE	COMO	QUANTO
Implementar curso de capacitação a distância.	DIAD/SRH, em parceria com a SEPLAG/MG.	Desenvolvimento de 2 turmas no ano de 2015.	Ambiente virtual de aprendizagem – plataforma <i>Moodle</i> .	Seguir cronograma de ação.	Não há custos, uma vez que a SEE/MG já conta com recursos tecnológicos disponíveis.

Fonte: elaboração própria.

O cronograma a seguir visa à efetivação do curso “Avaliação de Desempenho na Gestão do Desempenho por Competências”, considerando, também, as possibilidades internas de adequação e a disponibilidade de recursos humanos e materiais que a DIAD/SRH deverá avaliar para sua concretização.

**Quadro 10: Cronograma de ação**

<b>DATAS</b>	<b>AÇÕES</b>	<b>RESPONSÁVEIS</b>
Janeiro e fevereiro/2015	Desenvolvimento dos conteúdos do curso. Definição de responsabilidades dos responsáveis (DIAD/SRH; MAGISTRA/SEE; SEPLAG/MG)	DIAD/SRH MAGISTRA/SEE SEPLAG/MG
Fevereiro/2015	Divulgação do curso à UC e SREs – Turma 1º semestre 2015	Coordenação da DIAD/SRH
Fevereiro/2015	Período de inscrição para a turma de março/2015 Divulgação do cronograma do curso aos participantes	Coordenação da DIAD/SRH
Março/2015	Palestra inaugural Módulo I: Avaliação de Desempenho na SEE/MG: aspectos legais e procedimentos da ADI e AED	Coordenação da DIAD/SRH
Abril/2015	Módulo II: Fundamentos da Gestão de Desempenho por Competências Módulo III: Planejar e acompanhar o desempenho: desvendando o PGDI	Coordenação da DIAD/SRH
Maió/2015	Módulo IV: Instrumento de avaliação: o que é avaliar competências? Módulo V: A notificação do resultado e o <i>feedback</i> final	Coordenação da DIAD/SRH
Junho/2015	Módulo VI: Gerenciamento de conflitos e as possibilidades de recursos Palestra de encerramento Entrega de certificados de participação	DIAD/SRH MAGISTRA/SEE SEPLAG/MG
Julho/2015	Avaliação do curso – Turma 1º semestre Redefinição dos conteúdos para a Turma 2º semestre, se for o caso.	DIAD/SRH MAGISTRA/SEE SEPLAG/MG
Julho/2015	Divulgação do curso à UC e SREs – Turma 2º semestre 2015	Coordenação da DIAD/SRH
Julho/2015	Período de inscrição para a turma de agosto/2015 Divulgação do cronograma do curso aos participantes	Coordenação da DIAD/SRH
Agosto/2015	Palestra inaugural Módulo I: Avaliação de Desempenho na SEE/MG: aspectos legais e procedimentos da ADI e AED	Coordenação da DIAD/SRH
Setembro/2015	Módulo II: Fundamentos da Gestão de Desempenho por Competências Módulo III: Planejar e acompanhar o desempenho: desvendando o PGDI	Coordenação da DIAD/SRH
Outubro/2015	Módulo IV: Instrumento de avaliação: o que é avaliar competências? Módulo V: A notificação do resultado e o <i>feedback</i> final	Coordenação da DIAD/SRH
Novembro/2015	Módulo VI: Gerenciamento de conflitos e as possibilidades de recursos Palestra de encerramento Entrega de certificados de participação	DIAD/SRH MAGISTRA/SEE SEPLAG/MG
Dezembro/2015	Avaliação do curso – Turma 2º semestre	DIAD/SRH MAGISTRA/SEE SEPLAG/MG

Fonte: elaboração própria.

As ações previstas no cronograma serão gerenciadas pela DIAD/SRH e estão sujeitas a ajustes, conforme se faça necessário.

### 3.4 Implicações e parcerias na implementação do curso

A opção de oferecer o curso na modalidade a distância se deve à demanda de gestores/servidores da SEE/MG que precisam ser capacitados na avaliação de desempenho por competências, somada às vantagens da Educação a Distância (EaD).

Por não demandar um espaço presencial, a EaD permite ao participante se organizar para realizar o curso dentro de sua jornada diária de trabalho. Administração do tempo e reorganização do trabalho do servidor para facilitar a participação no curso são fatores imprescindíveis para a efetividade da proposta.

Assim, para viabilizar a participação satisfatória no curso em 2015, faz-se necessária a destinação de duas horas semanais para a realização das atividades propostas, que deverão constar como “ação de desenvolvimento” no Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI) de cada participante.

Parcerias com a MAGISTRA e a SEPLAG/MG também serão necessárias, uma vez que os cursos de capacitação promovidos pela SEE/MG são confiados à Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional de Educadores de Minas Gerais – MAGISTRA, que tem como objetivo promover a formação e a capacitação de educadores, de gestores e demais profissionais da SEE/MG, nas diversas áreas do conhecimento e em gestão pública e pedagógica.

No que se refere à parceria com a SEPLAG/MG, o Decreto nº 46232, de 30 de abril de 2013, alterou o Decreto nº 44.205/2006, legislando sobre a “Capacitação a Distância” no Estado:

Art. 5º-A A capacitação a distância caracteriza-se como processo de formação, mediado por tecnologias de informação e de comunicação, em que a interação multidirecional entre alunos e tutores ocorre em tempos ou espaços diversos.

Art. 5º-B Os órgãos e entidades que desenvolverem ações de capacitação e desenvolvimento a distância deverão informar à SEPLAG.

(...)

Art. 5º-C A capacitação e desenvolvimento a distância do servidor público do Poder Executivo Estadual tem como objetivos:

I – ampliar e regionalizar ações de capacitação mediante a disponibilização de oportunidades de capacitação e desenvolvimento à distância para os servidores públicos do Estado;

II – estabelecer parcerias, voltadas para a racionalização dos gastos e a utilização da infraestrutura disponível, entre os órgãos e entidades da Administração Pública do Poder Executivo Estadual, bem como com outros poderes, esferas de governo e instituições privadas;

III – otimizar os recursos disponíveis maximizando a oferta de cursos e vagas de modo a potencializar as oportunidades de capacitação e desenvolvimento à distância.

Art. 5º-D As ações de capacitação e desenvolvimento à distância constantes deste Decreto deverão observar:

I – flexibilidade, de modo a permitir condições de tempo, espaço e interatividade adaptáveis;

II – utilização adequada dos recursos metodológicos e técnicos;

III – qualidade e relevância dos conteúdos produzidos.

(MINAS GERAIS, 2006, s/p).

A normatização sobre os cursos de capacitação a distância reforça os cuidados que se deve ter com a qualidade técnica, organização e estrutura dos cursos desenvolvidos na modalidade EaD.

Ademais, a DCGD/SEPLAG poderá colaborar com sugestões para os conteúdos desenvolvidos, tendo em vista a experiência da diretora em exercício e o conhecimento da equipe acumulado nos últimos dez anos de implantação da política de avaliação de desempenho no Estado.

O curso que está sendo proposto visa suprir a ausência de informação sobre a metodologia de avaliação de desempenho por competências na SEE/MG. Entretanto, a etapa de capacitação não será suficiente, se não se debruçar para outros aspectos da gestão do desempenho, que são tratados a seguir.

### **3.5 Observações complementares**

Em Minas Gerais, a gestão de pessoas por competências foi introduzida na Administração Pública estadual pela terceira geração do Choque de Gestão, em 2010. Como já exposto, esta forma de gerir pessoas está integrada a seis dimensões: provimento e mobilidade; desenvolvimento; processos operacionais de RH; desempenho; carreira e reconhecimento; estrutura e tecnologia de RH; e gestão por competências.

Na dimensão desempenho, a avaliação por competências é vista como uma das etapas. Nesta perspectiva, a pactuação das metas e, por conseguinte, a avaliação por resultados, foi substituída pela pactuação das competências diretamente com o servidor. O plano de desenvolvimento do servidor ganha destaque e o reconhecimento do desempenho eficiente do servidor se dá mediante a avaliação das competências essenciais.

Complementarmente ao curso que está sendo proposto, outras medidas precisam ser equacionadas para solucionar três problemas que estão inter-relacionados: a) limitações no atual instrumento de avaliação; b) desafios na implantação da cultura de desenvolvimento e meritocracia; e c) deficiência na vinculação dos resultados às demais dimensões da política de gestão de pessoas.

A compreensão destes aspectos não é algo que possa ser realizado superficialmente. O curso de capacitação irá suprir a deficiência de conhecimento dos procedimentos por parte de quem implementa o processo. No entanto, para a consolidação da política de gestão por competências na SEE/MG, merecem atenção, sobretudo da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos da SEE/MG, as outras dimensões supracitadas, que estão relacionadas à gestão por competências.

Por isso, primeiramente, no estágio em que se encontra a implantação da nova metodologia para os servidores administrativos, somente as competências essenciais foram mapeadas e estão sendo consideradas para avaliar o desempenho: I - Foco em Resultados; II - Foco no Cliente; III - Inovação; IV - Trabalho em Equipe; e V - Comprometimento Profissional.

O modelo anterior enfatizava o cumprimento de metas, isto é, objetivamente, avaliava os resultados obtidos. O novo modelo busca o desenvolvimento das competências essenciais nas contribuições efetivas.

Dentre as oito carreiras da SEE/MG, os servidores administrativos ocupam as mais diferentes funções. No entanto, o mesmo formulário de avaliação está sendo aplicado a todos os servidores, independentemente do nível de escolaridade, cargo efetivo, ou vencimento básico que cada um recebe.

Assim, considerando que o grau de exigência para exercer a função de motorista, por exemplo, é bem diferente daquela exigida para um analista educacional, é pouco provável que um único formulário dê conta de atender as especificidades de todas as carreiras da SEE/MG.

Nesse sentido, propomos para 2015 um estudo amplo, no âmbito da SEE/MG, para reformular os instrumentos de avaliação, definindo também as competências técnicas diferenciadas por cargo e/ou por área de atuação.

Conforme já abordado, as competências técnicas são aquelas específicas, requeridas aos servidores e vinculadas às atividades do órgão ou

diretamente relacionadas com a sua cadeia de valor, processos, unidades e carreiras.

O mapeamento das competências técnicas realizado pela SEPLAG/MG contemplou apenas a Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação (AGEI), o que, em toda SEE/MG, atinge apenas 01 (um) servidor efetivo.

A ampliação do mapeamento das competências técnicas na SEE/MG será um desafio tanto do ponto de vista operacional, quanto na definição das implicações nos subsistemas de carreira, provisão e desenvolvimento (JORGE *et al*, 2013).

No entanto, em 2015, todos os servidores administrativos já terão sido avaliados nas competências essenciais, o que permitirá uma experiência coletiva para identificar quais ajustes serão necessários no instrumento de avaliação.

Em segundo lugar, são muitos os desafios de se implantar uma cultura de desenvolvimento e meritocracia no serviço público estadual.

As modificações na política remuneratória dos servidores da SEE/MG que extinguíram, por exemplo, o pagamento do adicional de desempenho, ou suprimiram, mesmo que por um período transitório, a concessão de promoções por escolaridade, não contribuíram para que o servidor percebesse benefícios que estivessem vinculados ao seu desempenho.

Pelo contrário, prevalece, no serviço público, a concessão de cargos comissionados por livre escolha do gestor, inclusive para pessoas alheias à carreira da SEE/MG. Esta prática não favorece a implantação da cultura de desenvolvimento na carreira, tampouco a meritocracia, por mais que se implantem técnicas modernas de aferição do desempenho. Outro efeito adverso desta antiga prática é acentuar as resistências.

Como forma de minimizar o problema, propõe-se a ampliação da certificação para a ocupação dos cargos de gestão e assessorias, e ainda a implantação do plano de desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais entre os servidores das carreiras da SEE/MG, sob a coordenação da Superintendência de Desenvolvimento de Recursos Humanos.

O terceiro ponto é um desdobramento do segundo, visto que a deficiência na vinculação dos resultados às demais dimensões da política de gestão de pessoas está, também, relacionada à perspectiva meritocrática que a avaliação de desempenho pretende consolidar.

Almejar que o critério básico de concessão de benefícios e desenvolvimento profissional do servidor seja o desempenho individual significa dizer que o conjunto de talentos, habilidades e esforços de cada um são determinantes para o reconhecimento profissional, o provimento em cargos comissionados ou funções gratificadas, a mobilidade entre os setores, bem como a conquista de projetos relevantes.

Entretanto, não tem sido assim. A percepção da autora soma-se ao parecer de 94% dos respondentes da pesquisa, que não perceberam a valorização profissional em decorrência dos resultados da avaliação obtidos entre 2005 e 2013.

Muito mais que procedimentos técnicos, a vinculação dos resultados de avaliação às demais dimensões da política de gestão de pessoas é uma decisão gerencial que tem que ser tomada como política estratégica em benefício dos servidores das carreiras da SEE/MG e, conseqüentemente, da educação pública em Minas Gerais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após dez anos de implantação da Avaliação de Desempenho no Poder Executivo Estadual de Minas Gerais, a SEE/MG alterou, em 2014, a metodologia do processo ao instituir a avaliação de desempenho por competências para os servidores administrativos em exercício nas unidades central e regionais. Como se constatou pelo processo histórico, esta alteração de metodologia não resultou em um estudo das demandas de trabalho ou de uma proposta para a gestão de pessoas da SEE/MG. Ao contrário, buscou-se, tão somente acompanhar o que já vinha acontecendo em outros órgãos da Administração Pública estadual.

Sendo assim, a complexidade da fase de implantação inerente às políticas públicas, somadas às dificuldades verificadas em anos anteriores, levou à questão indutora da pesquisa, cujos resultados estão aqui apresentados: Que medidas poderiam ser adotadas pela SEE/MG para minimizar as resistências dos servidores e gestores à implantação da nova metodologia de avaliação de desempenho por competências?

Na busca de respostas a esse questionamento, procurou-se, inicialmente, apresentar o conjunto de políticas públicas de gestão previstas no Choque de Gestão para o Estado de Minas Gerais, com destaque para a implantação do processo de avaliação de desempenho no Estado e, especificamente, na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG).

Foram detalhados os processos de Avaliação Especial de Desempenho (AED) e Avaliação de Desempenho Individual (ADI), as principais alterações ocorridas na legislação, procedimentos, os elementos do processo e a utilização dos resultados.

Para introduzir o modelo de avaliação de desempenho por competências, percebeu-se a necessidade de expor também o processo de Avaliação de Desempenho do Gestor Público (ADGP). Da experiência com a ADGP, houve uma reestruturação nos processos de AED e ADI, adequando-se a metodologia destes processos ao modelo de gestão de desempenho por competências.

No primeiro capítulo, pontuaram-se algumas questões investigativas, tendo em vista a implementação do modelo de avaliação de desempenho por competências para os cargos administrativos na SEE/MG, a partir de 2014.

No segundo capítulo, foram contextualizadas as reformas mais recentes na Administração Pública brasileira, com ênfase para o modelo gerencial. Neste contexto, discutiram-se os desafios de se implantar um sistema meritocrático de responsabilização e avaliação do desempenho no Brasil. Foram, também, caracterizadas as fases do ciclo de políticas, particularmente a complexidade da fase de implementação das políticas públicas.

Como estudo exploratório, buscou-se conhecer as políticas de responsabilização implantadas nos estados brasileiros, particularmente aquelas relativas aos sistemas de bonificação e avaliação de desempenho dos profissionais da educação.

Devido à temática da pesquisa, foram apresentadas as bases conceituais para a avaliação de desempenho, métodos e tendências da Gestão por Objetivos e da Gestão por Competências.

Ainda no segundo capítulo, apresentou-se o estudo de caso realizado sobre a implantação do processo de avaliação de desempenho e da gestão do desempenho por competências na SEE/MG, a análise dos dados e as inferências da autora.

A pesquisa demonstrou que a consolidação do processo de avaliação de desempenho no serviço público estadual vai muito além da observância dos procedimentos, preenchimento de formulários, cumprimento de prazos ou informatização dos dados que os dispositivos legais obrigam, embora, na prática, o que vem acontecendo.

Os desafios de rever a implantação dos processos de AED e ADI na SEE/MG e propor uma nova metodologia de avaliação de desempenho por competências estão em vencer antigas e novas resistências.

Antigas porque, após dez anos de implantação da política na SEE/MG, as resistências ao processo podem ser percebidas em todas as esferas, entre avaliadores e avaliados, nas unidades central e regionais.

Algumas vezes as resistências estão evidenciadas pela falta de credibilidade no processo e falta de comprometimento dos avaliadores, que deveriam conduzir o processo em todas as suas etapas e utilizar os resultados em prol da responsabilização e da valorização profissional dos servidores.

Outras são os gestores e membros de comissão de avaliação que se acostumaram aos procedimentos formais da avaliação de desempenho e passaram

a pontuar o instrumento de avaliação sem estabelecer parâmetros claros e objetivos, prevalecendo os subjetivos.

Por vezes, o servidor também se acostuma com os procedimentos e não procura sua chefia imediata para a definição prévia de suas atribuições, do planejamento e do acompanhamento tempestivo das metas acordadas.

Outras, ainda, é o próprio órgão que deixa de vincular os resultados da avaliação de desempenho aos demais processos de gestão de pessoas como, por exemplo, o reconhecimento do desempenho eficiente mediante a indicação de cargos comissionados, a definição das funções em concordância ao cargo efetivo do servidor ou a previsão de movimentação de servidores condizente com o perfil de cada um.

Novas resistências porque, além do incômodo, de sempre, em avaliar e ser avaliado, no Brasil, e muito menos no serviço público, não há uma cultura meritocrática consolidada que estrutura a sociedade, conforme observa Barbosa (2003). Espera-se, contudo, que decisões gerenciais sejam tomadas com esta matiz.

Como instrumento para buscar-se a minimização das resistências, merece destaque a prática do *feedback*. A receptividade dos avaliados está diretamente ligada a este procedimento, durante e ao final do processo, que tem a função de fechar o ciclo avaliatório. Como já foi observado por Scott (2009), o *feedback* não apenas informa aos avaliados o resultado da avaliação, mas também abre espaço para se discutirem problemas atuais e se estabelecerem metas futuras.

O Plano de Ação Educacional propôs, no terceiro capítulo, o curso “Avaliação de Desempenho na Gestão do Desempenho por Competências - SEE/MG” como estratégia de capacitação para suprir a ausência de informação sobre a metodologia de avaliação de desempenho por competências.

A efetivação dos princípios meritocráticos preconizados pela gestão do desempenho esbarraram também em práticas de gestão ineficientes e/ou sofrem com as decisões excessivamente políticas e pouco técnicas tomadas pela Administração Pública. Por isso, além do detalhamento do curso, apresentaram-se considerações sobre a gestão do desempenho na SEE/MG, tendo em vista a necessidade de os gestores da SEE/MG vincular os resultados da avaliação individual à gestão do desempenho.

Considerando, por fim, a dinamicidade do serviço público e a complexidade que é implantar a avaliação de desempenho por competências para os servidores administrativos da SEE/MG, a implantação da avaliação de desempenho na SEE/MG requer um aperfeiçoamento contínuo, além de exigir consideráveis transformações na cultura meritocrática que se pretende consolidar com a política, o que, por sua vez, demanda tempo e disposição dos atores envolvidos.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas.** Rev. Adm. Pública [online]. 2007, vol.41, n.spe, pp. 67-86. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rap/v41nspe/a05v41sp.pdf>. Acesso em setembro de 2014.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma Gerencial do Estado** (s/d). Website, disponível em <http://www.bresserpereira.org.br/rgp.asp> Acesso em 12/05/2014.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Exposição no Senado sobre a Reforma da Administração Pública / Luiz Carlos Bresser Pereira.** Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Da administração pública burocrática à gerencial.** Revista do Serviço Público, nº 47 (janeiro-abril). Brasília, maio de 1996.

DCGD/SEPLAG – Diretoria Central de Gestão do Desempenho/Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Comparação entre a metodologia padrão e a metodologia por competências.** Reunião Competências Essenciais dos Servidores do Estado de Minas Gerais com representantes de Unidades de Recursos Humanos. Belo Horizonte, 28 e 31 de janeiro de 2014.

DRUCKER, Peter. **Prática da Administração de Empresas.** Trad. de Carlos A. Malferrari. Livraria Pioneira, 1981.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna.** São Paulo: Atlas, 2004. v. 1. 208 p.

FARO, Eduardo Soares da Costa. **A Construção do novo modelo de gestão do desempenho por competências no governo do Estado de Minas Gerais: etapas, metodologia e fatores críticos para o sucesso da implementação.** III Congresso Consad de Gestão Pública, Brasília, 15 a 17 de março de 2010.

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

JORGE, Maria Aparecida Muniz *et al.* **Mapeamento de competências técnicas: desafios e potencialidades para implantação no poder executivo do estado de Minas Gerais.** IV Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília/DF, 16, 17 e 18 de abril de 2013. Disponível em <http://consadnacional.org.br/wp-content/uploads/2013/05/144-MAPEAMENTO-DE-COMPET%C3%80NCIAS-T%C3%80CNICAS-DESAFIOS-E-POTENCIALIDADES-PARA-IMPLANTA%C3%87%C3%83O-NO-PODER-EXECUTIVO-DO-ESTADO-DE-MINAS-GERAIS.pdf>. Acesso em 10/04/2014.

MARQUES, Carlos Alexandre Michaello. **Meritocracia na administração pública: reflexões legais e gerenciais de sua aplicabilidade no Brasil.** Publicado em 31/05/2013. Disponível em <http://w.diritto.it/docs/35111-meritocracia-na-administra-o-p-blica-reflex-es-legais-e-gerenciais-de-sua-aplicabilidade-no-brasil>. Acesso em setembro de 2014.

McGREGOR, Douglas. **Uma análise apreensiva da avaliação de desempenho.** In: VROOM, Victor (Org). *Gestão de Pessoas, não de pessoal.* Rio de Janeiro: Elsevier, 1997, pp. 163-174.

MINAS GERAIS. **Do Choque de Gestão à Gestão para a Cidadania: 10 Anos de Desenvolvimento em Minas Gerais.** Belo Horizonte, 2013. Disponível em [http://www.choquedegestao.mg.gov.br/ckeditor\\_assets/attachments/523/choque-de-gestao-10-anos.pdf?1391185255](http://www.choquedegestao.mg.gov.br/ckeditor_assets/attachments/523/choque-de-gestao-10-anos.pdf?1391185255) Acesso em 01/04/2013.

\_\_\_\_\_. **Lei Estadual 869**, de 05 de julho de 1952. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais. Diário Oficial, Minas Gerais, 05 jul. 1952.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar n. 71**, de 30 de julho de 2003. Dispõe sobre a avaliação periódica de desempenho individual, disciplina a perda de cargo público e de função pública por insuficiência de desempenho do servidor público estável e do detentor de função pública na Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo. Diário Oficial, Minas Gerais, 30 jul. 2003.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 43.672**, de 04 de dezembro de 2003. Estabelece as diretrizes e define os critérios e os sistemas de Avaliação de Desempenho Individual do servidor estável ocupante de cargo de provimento efetivo e do detentor de função pública na Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Diário Oficial, Minas Gerais, 04 dez. 2003.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 44.559**, de 29 de junho de 2007. Regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual no Estado de Minas Gerais. Diário Oficial, Minas Gerais, 30 jun. 2007.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 44.986**, de 19 de dezembro de 2008. Regulamenta os §§ 1º e 2º do art. 1º da Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003, no que diz respeito à Avaliação de Desempenho do Gestor Público da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Diário Oficial, Minas Gerais, 19 dez. 2008.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 45.851**, de 28 de dezembro de 2011. Regulamenta a Avaliação Especial de Desempenho no Estado de Minas Gerais. Diário Oficial, Minas Gerais, 29 dez. 2011.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO (SEE/MG). **Manual da avaliação de desempenho – ADI dos servidores da Secretaria de Estado de Educação.** Belo Horizonte: SEEMG, 2004.

Disponível em

[http://crv.educacao.mg.gov.br/aveonline40/banco\\_objetos/%7B3301864E-78ED-](http://crv.educacao.mg.gov.br/aveonline40/banco_objetos/%7B3301864E-78ED-)

41F3-A33F-E048C6FF27DE%7D\_Manual%20da%20ADI-13-08.pdf Acesso em 20/09/2012

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO (SEPLAG/MG). **Avaliação de Desempenho por Competências**, 2013b. Disponível em <http://www.planejamento.mg.gov.br/gestao-governamental/gestao-de-pessoas/politica-de-gestao-do-desempenho/avaliacao-de-desempenho-por-competencias>. Acesso em 20/12/2013.

\_\_\_\_\_. **Avaliação de Desempenho**. Programa Mineiro de Empreendedorismo e Gestão para Resultados Municipais. 2ª ed. Governo do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, abril de 2013d. Disponível em <http://conversandosobregestao.mg.gov.br/images/cartilhas/10.%20Avaliacao%20de%20Desempenho.pdf> Acesso em 20/02/2014.

\_\_\_\_\_. **Cartilha Competências Essenciais dos Servidores do Estado de Minas Gerais**, 2013c. Disponível em <http://www.planejamento.mg.gov.br/gestao-governamental/gestao-de-pessoas/politica-de-gestao-do-desempenho/avaliacao-de-desempenho-por-competencias/perfil-de-competencias-essenciais-dos-servidores-do-estado-de-minas>. Acesso em 10/11/2013.

\_\_\_\_\_. **Resolução Conjunta SEPLAG-SEE nº 7.110**, de 06 de julho de 2009. Regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual e a Avaliação Especial de Desempenho na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Diário Oficial, Minas Gerais, 18 jul. 2009.

\_\_\_\_\_. **Resolução SEPLAG nº 001**, de 03 de janeiro de 2013. Dispõe sobre a metodologia, os critérios e os procedimentos da Avaliação de Desempenho por Competências dos servidores da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Diário Oficial, Minas Gerais, 04 jan. 2013a.

\_\_\_\_\_. **Resolução SEPLAG nº 02**, de 10 de janeiro de 2014. Altera a Resolução nº 001, de 03 de janeiro de 2013, que dispõe sobre a metodologia, os critérios e os procedimentos da Avaliação de Desempenho por Competências dos servidores da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Diário Oficial, Minas Gerais, 11 jan. 2014.

NEVES, M. P. **Avaliação da eficácia**. In: PAZ, Maria das Graças Torres da. Avaliação de Desempenho: passado, presente, futuro. In: MINAS GERAIS, Avaliação de desempenho. Caderno de Estudos e Pesquisas-DEPE/SEE-MG, Ano I, nº 1, Belo Horizonte: 1996, p. 61-65.

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

\_\_\_\_\_. **Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social**. Revista de Administração de Empresas, Mar 2005, vol.45, no.1, p.36-49.

PAZ, Maria das Graças Torres da. **Avaliação de Desempenho**: passado, presente, futuro. In: MINAS GERAIS, Avaliação de desempenho. Caderno de Estudos e Pesquisas-DEPE/SEE-MG, Ano I, n° 1, Belo Horizonte: 1996, p. 61-65.

PECI, Alketa, *et al.* **O Processo de Avaliação de Desempenho Individual no Choque de Gestão Mineiro**. XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 06 a 10 de setembro de 2008. Disponível em [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2008/GPR/2008\\_GPRA1358.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2008/GPR/2008_GPRA1358.pdf) Acesso em 15/04/2014.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho**: nova abordagem. 9ª ed. São Paulo, LTr, 2005.

RUA, Maria das Graças. **Análise de políticas públicas**: conceitos básicos. Programa de Apoio à Gerência Social no Brasil - BID, 1997. Disponível em <<http://projetos.dieese.org.br/projetos/SUPROF/Analisepoliticaspublicas.PDF>>. Acesso em maio de 2014.

SILVA, Jomara; BERNARDI, Mônica; JORGE, Maria Aparecida. **Avaliação de Desempenho Individual**. In: VILHENA, Renata et al. O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o Desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006, p. 161-189

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

TEIGA, Adriano J. **Gestão de Pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2006.

TEIXEIRA, Gilberto W. **Os sistemas de avaliação de desempenho de professores**: o estado da arte. Revista de Administração de Empresas. Vol. 17, n. 1, p. 14-23, jan./mar. 82.

TREVISAN, Andrei Pittol; VAN BELLEN, Hans Michael. **Avaliação de políticas públicas**: uma revisão teórica de um campo em construção. Revista de Administração de Empresas. Vol. 42 n. 3, p. 529-550, maio/jun. 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão da Qualidade**. Editora FGV. 3ª Edição. Rio de Janeiro, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos e Pesquisa em Administração**. Editora ATLAS 5ª edição. São Paulo, 2012.

VILHENA, Renata *et al.* **O Choque de Gestão em Minas Gerais**: políticas da gestão pública para o Desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006, 363p

VILHENA, Renata. **SEPLAG apresenta mecanismos de gestão de pessoas em congresso goiano**. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, 2013b. Disponível em <http://www.planejamento.mg.gov.br/banco-de-noticias-banco/1613->

seplag-apresenta-mecanismos-de-gestao-de-pessoas-em-congresso-goiano.  
Acesso em 20/12/2013

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAINA, Neuranildes Martins da Costa. **Aspectos da avaliação de desempenho na administração pública**: estudo de caso. Revista de Serviço Público. Vol. 43, n. 116, p. 47-50, jul./out. 1988.





## Anexo III – PGDI em vigor na SEE, entre 2009 e 2013

### PLANO DE GESTÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

<b>1- IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR AVALIADO</b>	
Nome:	Masp.
Cargo/Disciplina/Função:	Nº Cargo/admissão:
Unidade de Lotação (Superintendência da Unidade Central ou Regional)	Diretoria/Escola:
<b>2- IDENTIFICAÇÃO DA CHEFIA IMEDIATA</b>	
Nome:	Masp.
Cargo:	Unidade de Exercício:
<b>3 – PERÍODO AVALIATORIO OU ETAPA DE AVALIAÇÃO: ____/____/____ a ____/____/____.</b>	
<b>4 – DIAGNOSTICO</b>	
Qualidades do servidor que contribuem para desempenho satisfatório (auto-avaliação do servidor)	
Dificuldades do servidor que interferem no desempenho (auto-avaliação do servidor)	
<b>5 - INFORMAÇÕES SOBRE AS CONDIÇÕES DE TRABALHO</b>	
Data: ____/____/____	
<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Assinatura Servidor / MASP	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Assinatura Chefia / MASP

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

METAS	AÇÕES	ACOMPANHAMENTO DO RESULTADO DA META		
		1º MOMENTO DATA _ / _ / _	2º MOMENTO DATA _ / _ / _	OBSERVAÇÃO
		LEGENDA	LEGENDA	
7- INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES				

Assinatura chefia \_\_\_\_\_

Assinatura servidor \_\_\_\_\_

Legenda: A - Executou as ações e alcançou a meta  
 B - Executou as ações e alcançou parcialmente a meta  
 C - Executou as ações e não alcançou a meta

D - Executou parcialmente as ações e não alcançou a meta  
 E - Não executou as ações e não alcançou a meta

## Anexo IV – Instrumento de avaliação para o cargo administrativo

### ANE

#### TERMO DE AVALIAÇÃO - PARTE II ANEXO XIV - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO

Servidor: \_\_\_\_\_ Masp \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_  
 Unidade de Exercício: \_\_\_\_\_  
 Lotação \_\_\_\_\_ Período/Etapa: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ a \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_  
SRE/SUPERINTENDÊNCIA UC

Cargo: Analista Educacional - ANE				
CRITÉRIO I - DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL		1 a 5 pts.	Peso	Total
1	Participa de grupos de estudos, reuniões pedagógicas/administrativas, cursos, eventos e palestras disponibilizados pelo sistema; estuda e se orienta pelos materiais institucionais da SEE e outros.		2	
2	Compartilha conhecimentos, informações, dificuldades, soluções e práticas exitosas que agregam valor ao trabalho.		1	
<b>SUBTOTAL - 15 pontos</b>				
CRITÉRIO II - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL		1 a 5 pts.	Peso	Total
1	Relaciona-se cordialmente com todos do seu ambiente de trabalho e com o público em geral, cumpre as normas legais e as decisões pactuadas ou emanadas das instâncias hierárquicas, agindo segundo os princípios éticos que norteiam a administração pública.		1	
2	Respeita a diversidade, adotando práticas inclusivas e éticas no relacionamento em seu ambiente de trabalho.		1	
3	Participa do trabalho em equipe e interage com os colegas, proporcionando um ambiente agradável e harmonioso no trabalho.		1	
<b>SUBTOTAL - 15 pontos</b>				
CRITÉRIO III - COMPROMISSOS PROFISSIONAL E INSTITUCIONAL		1 a 5 pts.	Peso	Total
1	Cumprir com responsabilidade suas atribuições e atender às normas da administração pública relativas à assiduidade e pontualidade.		2	
2	Colabora e participa das atividades, ações coletivas e comissões de trabalho de interesse da SEE, contribuindo para o alcance das metas acordadas.		1	
3	Zela pela conservação de todo o patrimônio público da instituição.		1	
<b>SUBTOTAL - 20 pontos</b>				

<b>Cargo: Analista Educacional - ANE</b>				
<b>CRITÉRIO IV - HABILIDADES TÉCNICAS E PROFISSIONAIS</b>		<b>1 a 5 pts.</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
1	Planeja o trabalho e executa ações em sintonia com as metas previstas para a SRE/SEE, contribuindo para atingir os resultados esperados.		1	
2	Aplica na prática os conhecimentos técnicos e utiliza recursos tecnológicos com eficiência para agilizar os processos de trabalho.		1	
3	Atende tempestivamente as demandas de trabalho, analisa e elabora com correção e clareza documentos, processos, instruções, orientações, pareceres, avaliações e outros, administrando as prioridades em atendimento ao aumento de volume de trabalho.		2	
4	Utiliza com economicidade os materiais de consumo disponíveis.		1	
5	Monitora a execução de programas, projetos ou planos, visando o cumprimento das metas e alcance dos resultados acordados.		1	
6	Analisa os dados e/ou informações e consolida relatórios, colaborando com os demais setores da SRE/SEE.		1	
7	Executa e/ou dá suporte técnico às ações de desenvolvimento e aprimoramento profissional de equipes, contribuindo para a formação continuada dos servidores.		1	
8	Avalia os resultados do próprio trabalho e faz avaliação diagnóstica, sugerindo propostas de projetos ou/e medidas alternativas para melhoria dos processos de trabalho.		2	
<b>SUBTOTAL - 50 pontos</b>				
<b>PONTUAÇÃO TOTAL</b>				

## Anexo V - Instrumento de avaliação para o cargo administrativo ATE

### TERMO DE AVALIAÇÃO - PARTE II ANEXO XIII - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO

Servidor: \_\_\_\_\_ Masp: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_ Nº adm: \_\_\_\_\_  
 Unidade de Exercício: \_\_\_\_\_  
 Lotação \_\_\_\_\_ Período/Etapa: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ a \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_  
SRE/SUPERINTENDÊNCIA UC

Cargo: Assistente Técnico Educacional - ATE				
CRITÉRIO I - DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL		1 a 5 pts.	Peso	Total
1	Participa de grupos de estudos, reuniões pedagógicas/ administrativas, cursos, eventos e palestras disponibilizados pelo sistema e estuda e se orienta pelos materiais institucionais da SEE e outros.		2	
2	Compartilha conhecimentos, informações, dificuldades, soluções e práticas exitosas que agregam valor ao trabalho.		1	
<b>SUBTOTAL - 15 pontos</b>				
CRITÉRIO II - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL		1 a 5 pts.	Peso	Total
1	Relaciona-se cordialmente com todos do seu ambiente de trabalho e com o público em geral, cumpre as normas legais e as decisões pactuadas ou emanadas das instâncias hierárquicas, agindo segundo os princípios éticos que norteiam a administração pública.		1	
2	Respeita a diversidade, adotando práticas inclusivas e éticas no relacionamento interpessoal.		1	
3	Participa do trabalho em equipe e interage com os colegas, proporcionando um ambiente agradável e harmonioso no trabalho.		1	
<b>SUBTOTAL - 15 pontos</b>				
CRITÉRIO III - COMPROMISSOS PROFISSIONAL E INSTITUCIONAL		1 a 5 pts.	Peso	Total
1	Cumprir com responsabilidade suas atribuições e atender as normas da administração pública relativas a assiduidade e pontualidade.		2	
2	Colabora e participa das atividades, ações coletivas e comissões de trabalho de interesse do serviço público, contribuindo para alcance das metas pactuadas.		1	
3	Zela pela conservação de todo o patrimônio público da instituição.		1	
<b>SUBTOTAL - 20 pontos</b>				

<b>Cargo: Assistente Técnico Educacional - ATE</b>				
<b>CRITÉRIO IV - HABILIDADES TÉCNICAS E PROFISSIONAIS</b>		<b>1 a 5 pts</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
1	Participa do planejamento do trabalho e executa ações em sintonia com as metas previstas para a SRE/SEE, contribuindo para atingir os resultados esperados.		1	
2	Usa corretamente os conhecimentos técnicos e utiliza recursos tecnológicos com eficiência para agilizar os processos de trabalho.		2	
3	Reorganiza seu tempo para atender o aumento inesperado de trabalho e executa as ações dentro dos prazos previstos.		1	
4	Utiliza com economicidade os materiais de consumo disponíveis e zela pela conservação e movimentação de equipamentos e mobiliário, solicitando reposição ou manutenção, quando necessário.		1	
5	Mantém organizados e atualizados os materiais e os documentos sob sua responsabilidade, realizando controle e registros corretos e exatos.		1	
6	Fornecer suporte técnico-operacional na gestão da unidade de exercício, demonstrando interesse para emitir relatórios e atender às solicitações das equipes envolvidas no trabalho.		1	
7	Presta atendimento de qualidade, orienta o público interno e externo e encaminha corretamente os usuários do sistema.		1	
8	Avalia os resultados alcançados, sugerindo proposta de resolução de problema e correções nos processos de trabalho.		2	
<b>SUBTOTAL - 50 pontos</b>				
<b>PONTUAÇÃO TOTAL</b>				

## Anexo VI – PGDI reformulado para o modelo de avaliação de desempenho por competências

 <p>GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS</p>	<p>ANEXO 1</p> <p><b>PLANO DE GESTÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL - PGDI</b></p>	<p>Nº de Folhas: 01/02</p>
--	--	--------------------------------

O preenchimento do PGDI é o momento de planejar, negociar e acordar as principais ações que o servidor precisará desenvolver durante o ciclo de avaliação. Esta ferramenta, quando bem utilizada, auxiliará na melhoria do trabalho e no desenvolvimento das competências do servidor, facilitará o alcance de metas da equipe e organizacionais, e definirá com clareza as responsabilidades de cada servidor promovendo uma gestão de pessoas mais ativa e eficiente. O PGDI subsidiará o processo de avaliação de desempenho, cabendo à chefia preenchê-lo em conjunto com o servidor.

---

**Identificação do servidor avaliado**

NOME:	MASP:
UNIDADE DE EXERCÍCIO:	CARGO:

**Identificação da chefia imediata**

NOME:	MASP:
-------	-------

Ciclo de avaliação    \_\_/\_\_/\_\_ a \_\_/\_\_/\_\_

---

**COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DOS SERVIDORES:**

<i>COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL</i>	<i>FOCO EM RESULTADOS</i>	<i>FOCO NO CLIENTE</i>
<i>INOVACÃO</i>	<i>TRABALHO EM EQUIPE</i>	

---

**1. PLANEJAMENTO**

**Campo 1.1.** Liste as principais entregas (produtos, projetos, etc.) acordadas com o servidor. Lembre-se de considerar o Acordo de Resultados, definindo as contribuições do servidor para o alcance das metas da equipe e/ou da instituição.

**Campo 1.2.** Para cada entrega acordada relacione as competências, conhecimentos e/ou habilidades que o servidor precisará desenvolver para auxiliar no alcance dos resultados esperados.

**Campo 1.3** Descreva orientações/ caminhos que podem ser trilhados para promover sua aprendizagem, visando qualificar o servidor para execução da entrega acordada.

<b>1.1 Entregas acordadas (produtos, projetos, etc.)*</b>	
<b>1.2 Competências** / Conhecimentos / Habilidades*</b>	<b>1.3 Ações de Desenvolvimento*</b>

\*Cite quantos itens achar necessário.    \*\*Recorra a descrição das competências.

**2. PONTOS FORTES**

Neste campo cite os pontos de destaque do servidor, habilidades e atitudes que ele possui e que facilitam o cumprimento das atividades dentro da organização (máximo de 8 itens).

1		2	
3		4	
5		6	
7		8	

Data: \_\_/\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura Servidor

\_\_\_\_\_  
Assinatura Chefia Imediata

**3. ACOMPANHAMENTOS**

As ponderações sobre pontos fortes e fracos aceleram o processo de autodesenvolvimento e capacitação. O *feedback*, portanto, é uma ferramenta eficaz para melhoria do desempenho pessoal e profissional. Baseie seu *feedback* em fatos ocorridos ao longo do ciclo de avaliação e não em opiniões.

Neste campo a chefia deve verificar se as entregas acordadas (produtos, projetos, etc.) estão de acordo com o estabelecido, além de acompanhar se o servidor melhorou seu desempenho por meio das ações de desenvolvimento.

Durante os *feedback's* / acompanhamentos com o servidor é possível rever e alterar o que foi acordado!

1º Acompanhamento	Data: __/__/____	2º Acompanhamento	Data: __/__/____
Assinatura Servidor: Assinatura Chefia Imediata:		Assinatura Servidor: Assinatura Chefia Imediata:	

## Anexo VII – Instrumento de avaliação dos servidores administrativos para o modelo de avaliação de desempenho por competências

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS		AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS ANEXO II										
		Folha: 01 / 05										
<b>1 – IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR AVALIADO</b>												
NOME:	MASP: _____											
CARGO:	MASP: _____											
<b>2 - IDENTIFICAÇÃO DA CHEFIA IMEDIATA</b>												
NOME:	MASP: _____											
CARGO:	MASP: _____											
<b>3 - CICLO DE AVALIAÇÃO</b>												
<b>4 - ORIENTAÇÃO PARA ATRIBUIÇÃO DE GRAU DE DESEMPENHO DOS ITENS ACORDADOS</b>												
NOTA												
0, 10, 20, 30 ou 40      50 ou 60      70, 80 ou 90      100												
<b>CONCEITO</b>												
Item com atendimento muito abaixo do acordado      Item com atendimento abaixo do acordado      Item com atendimento próximo ao acordado      Item atendido plenamente												
<b>5 - AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS</b>												
COMPETÊNCIA	CONTRIBUIÇÕES EFETIVAS (Assinalar com X)											
<b>5.1. FOCO EM RESULTADOS</b>	Planeja o trabalho para executar suas atividades de forma eficiente e eficaz.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	Administra o tempo priorizando as atividades para a entrega dos resultados com qualidade e no prazo acordado.											
	Monitora suas atividades, identificando as etapas do processo e realizando as devidas adequações para o alcance dos resultados.											
	Realiza o trabalho com qualidade e fim de garantir entregas efetivas e evitar o retrabalho.											
	Atua de forma integrada, identificando as interfaces e o impacto de suas ações no trabalho da equipe ou em outras áreas.											
Lida com os desafios e situações inesperadas, assegurando a continuidade dos trabalhos.												
<b>6 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>												
<b>CONHECIMENTOS:</b>												
<ul style="list-style-type: none"> <li>Acordo de Resultados</li> <li>Estrutura organizacional</li> <li>Mapa estratégico (Missão/ Visão/ Valores)</li> <li>Noções gerais de administração pública</li> <li>Normas e legislações da área de atuação</li> <li>Processos de trabalho</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades:</li> <li>Administração do tempo</li> <li>Análise de situações/ cenários</li> <li>Identificação de riscos</li> <li>Planejamento</li> <li>Percepção do ambiente</li> <li>Priorização de tarefas</li> <li>Saber lidar com frustração/ sucesso</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>Atitudes:</li> <li>Ser assertivo</li> <li>Ser comprometido</li> <li>Ser dedicado</li> <li>Ser empreendedor</li> <li>Ser integrador</li> <li>Ser perceptivo</li> <li>Ser propenso a desafios</li> </ul>				



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS		AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS ANEXO II										Fls.03 / 05		
COMPETÊNCIA	CONTRIBUIÇÕES EFETIVAS (Assinalar com x)	Item com atendimento muito abaixo do acordado					Item com atendimento próximo ao acordado					Item atendido plenamente	Total de Pontos x	
		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90			
5.4 COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL	<p>Aprimora-se profissionalmente por iniciativa própria ou da instituição, visando melhor desempenho de suas atividades.</p> <p>Compromete-se com o desenvolvimento dos trabalhos, contribuindo para o cumprimento da missão e objetivos organizacionais.</p> <p>Atua de forma proativa, antecipando-se às demandas e/ou problemas futuros relacionados ao seu trabalho.</p>													
	<p><b>Conhecimentos:</b> Acordo de Resultados Código de Conduta Ética do Servidor Público e da Alta Administração Estadual Ferramentas de autoaprendizagem Mapa estratégico (Missão/ Visão/ Valores) Normas e legislações da área de atuação Noções gerais de administração pública</p>	<p><b>Habilidades:</b> Aprendizagem pelo erro Dinamismo Multifuncionalidade</p>										<p><b>Atitudes:</b> Ser comprometido Ser dedicado Ser ético Ser motivado Ser proativo</p>		
5.5. FOCO NO CLIENTE	<p>E acessível ao cliente (interno e/ou externo), comprometendo-se com o atendimento de suas demandas.</p> <p>Identifica as necessidades do cliente (interno e/ou externo) para atendimento ou direcionamento adequado de suas demandas.</p> <p>Propõe soluções tempestivas e de qualidade, considerando as necessidades e especificidades do cliente.</p> <p>Atende o cliente (interno e/ou externo) com atenção, presteza e efetividade, buscando sua satisfação.</p>													
	<p><b>Conhecimentos:</b> Direitos e deveres do cidadão Estrutura Organizacional Projetos, produtos e serviços Processos de trabalho</p>	<p><b>Habilidades:</b> Agilidade Administração do tempo Comunicação escrita Comunicação verbal Saber ouvir Solução de problemas</p>										<p><b>Atitudes:</b> Ser assertivo Ser coerente Ser cordial Ser empático Ser educado Ser objetivo Ser perceptivo Ser prestativo Ter autocontrole</p>		
<b>** NOTA FINAL DA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS **</b>														

\* MÉDIA DAS PONTUAÇÕES 8 ATINGIDAS EM CADA UMA DAS CONTRIBUIÇÕES 8 EFETIVAS / \*\* MÉDIA DAS PONTUAÇÕES 8 ATINGIDAS EM CADA UMA DAS COMPETÊNCIAS 8

	<b>GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS</b>	<b>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS</b> <b>ANEXO II</b>
Fls. 04 / 05		
<b>6 - NOTIFICAÇÃO AO SERVIDOR</b> <b>RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS</b>		
Notificação ao (à) servidor (a) <span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 40px; height: 15px;"></span> acerca do Resultado da Avaliação de Competências, correspondente ao ciclo de avaliação compreendido entre <span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 20px; height: 15px;"></span> / <span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 20px; height: 15px;"></span> / <span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 20px; height: 15px;"></span> a <span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 20px; height: 15px;"></span> / <span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 20px; height: 15px;"></span> .		
Pontuação alcançada: <span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 40px; height: 15px;"></span> pontos.		
<b>7 - ASSINATURA DOS MEMBROS DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO</b>		
CHEFE IMEDIATA:		MEMBRO:
MEMBRO:		MEMBRO:
MEMBRO:		MEMBRO:
DATA DA AVALIAÇÃO:	____ / ____ / ____	DATA
7.1.- ASSINATURA DO(A) SERVIDOR(A) E DATA DA NOTIFICAÇÃO:		
____ / ____ / ____	____ / ____ / ____	ASSINATURA DO(A) SERVIDOR(A)
7.2.- ASSINATURA DAS TESTEMUNHAS (QUANDO FOR O CASO)		
TESTEMUNHA 1: _____		
TESTEMUNHA 2: _____		

## APÊNDICES

### I - Questionário para servidores: gestores setoriais das unidades regionais

## Questionário sobre a implantação do processo de Avaliação de Desempenho

Prezado(a),

Estou na fase de coleta de dados do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, oferecido pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação Educacional da Universidade Federal de Juiz de Fora (PPGP/UFJF).

Você foi identificado como pessoa importante na implantação do processo de Avaliação de Desempenho na unidade da SEE/MG em que atua.

Por isso, solicito a sua colaboração para responder ao presente questionário, ATÉ O DIA 11/06/14 (4ª feira), elaborado exclusivamente para a pesquisa "Uma análise do processo de implantação da gestão de desempenho por competências na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais".

Os dados coletados favorecerão a implantação do modelo de avaliação de desempenho por competências para os servidores administrativos em exercício nas unidades central e regionais da SEE/MG.

É importante que você responda todas as questões de forma coerente com sua percepção.

As respostas são sigilosas e anônimas, uma vez que as mesmas serão registradas em banco de dados e analisadas em termos globais, sem a identificação dos respondentes.

Desde já, agradeço sua colaboração!

Patrícia Abate  
Mestranda do PPGP/UFJF  
Analista Educacional da SEE/MG

**\*Obrigatório**

### Perfil

Informe o ano que você foi submetido ao processo de avaliação de desempenho pela primeira vez (AED, ADI ou ADGP). \*

Informe quanto tempo você é gestor setorial na Superintendência Regional de Ensino (SRE) a qual pertence. \*

- até 1 ano
- 1 a 4 anos
- 4 a 8 anos
- 8 a 10 anos

Informe o tipo de avaliação de desempenho que foi submetido(a) em 2013. \*

- Avaliação Especial de Desempenho (AED)
- Avaliação de Desempenho Individual (ADI)
- Avaliação de Desempenho do Gestor Público (ADGP)

## Questões 1 a 6

Avalie as proposições abaixo e responda de acordo com sua experiência na implantação do processo de Avaliação de Desempenho na SRE a qual pertence.

Considere que "1" representa forte discordância; "4", forte concordância; e "2" e "3" são graus intermediários.

**1. Após dez anos de implantação da política de Avaliação de Desempenho na SEE/MG, o processo já se encontra consolidado na SRE a qual pertence. \***

1 2 3 4

Forte discordância     Forte concordância

**2. O processo de Avaliação de Desempenho está consolidado na SEE/MG. Entretanto, ainda vivencia resistências à política. \***

1 2 3 4

Forte discordância     Forte concordância

**3. Existem resistências ao processo de Avaliação de Desempenho na SRE a qual pertence. Estas estão relacionadas à atuação das chefias na condução do processo. \***

1 2 3 4

Forte discordância     Forte concordância

**4. Existem resistências ao processo de Avaliação de Desempenho na SRE a qual pertence. Estas estão relacionadas à atuação das comissões de avaliação no processo. \***

1 2 3 4

Forte discordância     Forte concordância

**5. Existem resistências ao processo de Avaliação de Desempenho na SRE a qual pertence. Estas estão relacionadas aos tipos de formulários utilizados (PGDI, Instrumento de Avaliação). \***

1 2 3 4

Forte discordância     Forte concordância

**6. Independentemente da metodologia utilizada nos processos de ADI e AED, os servidores sempre ficam insatisfeitos quando recebem uma pontuação que consideram abaixo do seu desempenho. \***

1 2 3 4

Forte discordância     Forte concordância

## Questões 7 a 14

Para que o processo de avaliação de desempenho na SEE/MG não se torne um simples conjunto de procedimentos formalistas, sem maiores efeitos práticos, quais mudanças você percebe que são necessárias e em que intensidade?

Considere o processo avaliatório vivenciado em 2013 e marque somente uma alternativa para cada questão a seguir.

### 7. Estrutura do formulário do PGDI. (Metodologia Resolução SEPLAG/SEE 7.110/2009) \*

- Atende plenamente, não são necessárias modificações.
- Atende satisfatoriamente, são necessárias pequenas alterações na forma de conduzir o processo.
- Não atende satisfatoriamente, por isso são necessárias alterações no modelo.
- Apresenta grandes problemas, por isso são necessárias muitas alterações no modelo do PGDI e na forma de atuação da chefia.

### 8. Participação do gestor na elaboração e acompanhamento do PGDI. \*

- Atende plenamente, não são necessárias modificações.
- Atende satisfatoriamente, são necessárias pequenas alterações somente na forma de conduzir o processo.
- Não atende satisfatoriamente, por isso são necessárias alterações no modelo do PGDI.
- Apresenta grandes problemas, por isso são necessárias alterações no modelo do PGDI e na forma de atuação das chefias/comissão de avaliação.

### 9. Critérios de avaliação, descritores e forma de pontuar o instrumento de avaliação. (Metodologia Resolução SEPLAG/SEE 7.110/2009) \*

- Atende plenamente, não são necessárias modificações.
- Atende satisfatoriamente, são necessárias pequenas alterações na forma de conduzir o processo.
- Não atende satisfatoriamente, por isso são necessárias alterações no modelo.
- Apresenta grandes problemas, por isso são necessárias muitas alterações no modelo e na forma de atuação das chefias/comissão de avaliação.

### 10. Atuação da comissão de avaliação ao avaliar o servidor. \*

- Atende plenamente, não são necessárias modificações.
- Atende satisfatoriamente, são necessárias pequenas alterações na forma de conduzir o processo.
- Não atende satisfatoriamente, por isso são necessárias alterações no modelo.
- Apresenta grandes problemas, por isso são necessárias muitas alterações no modelo e na forma de atuação das chefias/comissão de avaliação.

**11. Transparência do processo de avaliação de desempenho na sua diretoria/setor. \***

- Atende plenamente, não são necessárias modificações.
- Atende satisfatoriamente, porém são necessárias pequenas alterações na forma de conduzir o processo e facilitar o acesso aos documentos.
- Não atende satisfatoriamente, por isso são necessárias alterações no modelo (alteração de formulários para possibilitar maior clareza na definição das metas do servidor e interposição de recursos).
- Apresenta grandes problemas, por isso são necessárias muitas alterações no modelo e na forma de atuação das chefias/comissão de avaliação.

**12. Utilização dos resultados de ADI e AED na gestão do desempenho do servidor na SRE a qual pertence. \***

- Atende plenamente, não são necessárias modificações.
- Atende satisfatoriamente, porém são necessárias pequenas alterações que vinculem os resultados da Avaliação de Desempenho a outros processos de gestão.
- Não atende satisfatoriamente, por isso são necessárias alterações no modelo da Avaliação de Desempenho que possibilitem maior vinculação dos resultados da Avaliação de Desempenho a outros processos de gestão do desempenho.
- Apresenta grandes problemas, por isso são necessárias muitas alterações no modelo da Avaliação de Desempenho e na forma de conduzir o processo a fim de possibilitar maior vinculação dos resultados da Avaliação de Desempenho aos processos de gestão do desempenho.

**13. Possibilidade de recurso contra o resultado da avaliação de desempenho na sua diretoria/setor. \***

- Atende plenamente, não são necessárias modificações.
- Atende satisfatoriamente, porém são necessárias pequenas alterações na forma de conduzir o processo e facilitar o acesso aos documentos.
- Não atende satisfatoriamente, por isso são necessárias alterações no modelo (alteração de formulários para possibilitar maior clareza na definição das metas do servidor e interposição de recursos).
- Apresenta grandes problemas, por isso são necessárias muitas alterações no modelo e na forma de atuação das chefias/comissão de avaliação.

**14. Registro dos dados no Sistema Informatizado da Avaliação de Desempenho (SISAD). \***

- Atende plenamente, não são necessárias modificações.
- Atende satisfatoriamente, porém são necessárias alterações para agilizar as inserções de dados (prazos, descentralização de senhas).
- Não atende satisfatoriamente, por isso são necessárias alterações para agilizar as inserções e garantir maior fidedignidade no registro dos dados.
- Apresenta grandes problemas, por isso são necessárias muitas alterações no sistema, a fim de agilizar as inserções, garantir fidedignidade no registro dos dados e emissão de relatórios para monitoramento.

## Questões 15 a 18

Informe sobre a relação entre planejamento e resultado da avaliação de desempenho, isto é, suas metas acordadas no PGDI em 2013 e a pontuação atribuída no instrumento de avaliação.

Responda as proposições abaixo, escolhendo uma das alternativas que melhor representa o que você tem visto acontecer na SRE a qual pertence.

**15. Em que medida as metas/ações do PGDI tem sido considerado pela chefia/comissão de avaliação no momento de avaliar o servidor? \***

- Na prática, o PGDI não é considerado no momento da avaliação.
- O PGDI é mal elaborado, por isso é pouco considerado.
- O PGDI é considerado, mas não influencia o resultado.
- O PGDI sempre é considerado no momento da avaliação e influencia o resultado.

**16. Considerando o ano de 2013, quanto tempo você dispensou para elaborar seu PGDI em 2013? Como foi feito? \***

- Não houve alteração das metas/ações em relação aos anos anteriores. Houve apenas uma atualização do formulário, validado pela chefia.
- Individualmente, aproximadamente 15 minutos.
- Individualmente, em 30 minutos ou mais.
- Juntamente com a chefia imediata, entre 30 e 60 minutos.
- Houve uma reunião no setor/diretoria para definir coletivamente as metas/ações de todos os servidores.

**17. Quanto tempo (anual) sua chefia imediata dispensou para conversar com você sobre o seu PGDI em 2013? \***

Considere a elaboração das metas e acompanhamentos.

- Nenhum.
- Menos de 15 minutos no ano.
- Aproximadamente 1 hora no ano.
- 2 horas ou mais no ano.

**18. Você considera que a elaboração das metas/ações do seu PGDI referente ao último período avaliatório refletem o trabalho confiado e desempenhado por você no ano de 2013? \***

Marque a alternativa que melhor responde à questão.

- As metas/ações não estão bem elaboradas, mas eu e minha chefia entendemos o que significam.
- Não reflete. Meu trabalho extrapola o que foi registrado no PGDI em 2013.
- A elaboração das metas/ações, assim como o acompanhamento registrado no formulário refletem plenamente o trabalho desenvolvido em 2013.
- Outro:

## Questões 19 a 21

Informe sobre a nova metodologia de Avaliação de Desempenho por Competências, vigente a partir de 2014. (Resolução SEPLAG 01/2013)

**19. As orientações recebidas até o presente momento da Diretoria de Avaliação de Desempenho foram suficientes para a compreensão da nova metodologia? \***

Considere até o dia 20/05/2014.

- As orientações dadas em treinamento complementaram o disposto na legislação.
- As orientações foram suficientes, porém somente a finalização do processo em dezembro de 2014 dirá se a metodologia foi compreendida plenamente.
- As orientações não foram suficientes para implantar corretamente a nova metodologia de avaliação de desempenho por competências. Persistem muitas dúvidas.

**20. As alterações no formulário do PGDI, dadas pela nova metodologia, facilitou a definição das atribuições para o servidor e o comprometimento deste com as metas institucionais. \***

1 2 3 4

Forte discordância     Forte concordância

**21. O instrumento de avaliação proposto pela nova metodologia está mais próximo das situações de trabalho vivenciadas pelos servidores em exercício na sede da SRE. \***

1 2 3 4

Forte discordância     Forte concordância

## Questões abertas 22 a 27

**22. Você percebe que a SEE/MG utiliza o processo de Avaliação de Desempenho como instrumento de valorização do servidor público? Justifique. \***

**23. Quais os benefícios profissionais você recebeu no período de 2005 a 2013, que acredita ter ocorrido em decorrência da pontuação obtida em sua Avaliação de Desempenho? \***

**24. Você percebe que o processo de Avaliação de Desempenho é utilizado na SEE/MG com caráter punitivo? Exemplifique. \***

**25. Como você avalia a utilização dos resultados da ADI e AED nos demais processos de gestão de pessoas da SEE/MG? \***

Considere os benefícios de promoção por escolaridade e progressão na carreira, além de outras oportunidades de crescimento na SRE.

**26. Apresente sugestões que possam favorecer a implantação da nova metodologia de avaliação de desempenho por competências em âmbito regional. \***

Considere ações que NÃO requerem interferência da Unidade Central.

**27. Apresente sugestões que possam favorecer a implantação da nova metodologia de avaliação de desempenho por competências na SEE/MG. \***

Considere ações que requerem interferência da Unidade Central e/ou SEPLAG.

Enviar

Nunca envie senhas em Formulários Google.

100% concluído.

## II - Questionário para servidores: secretários de comissões de avaliação da unidade central

### Questionário sobre a implantação do processo de Avaliação de Desempenho (UC)

Prezado(a) colega,

Estou na fase de coleta de dados do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, oferecido pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação Educacional da Universidade Federal de Juiz de Fora (PPGP/UFJF).

Você foi identificado como pessoa importante na implantação do processo de Avaliação de Desempenho na unidade da SEE/MG em que atua.

Por isso, solicito a sua colaboração para responder ao presente questionário, ATÉ O DIA 11/06/14 (4ª feira), elaborado exclusivamente para a pesquisa "Uma análise do processo de implantação da gestão de desempenho por competências na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais".

Os dados coletados favorecerão a implantação do modelo de avaliação de desempenho por competências para os servidores administrativos em exercício nas unidades central e regionais da SEE/MG.

É importante que você responda todas as questões de forma coerente com sua percepção.

As respostas são sigilosas e anônimas, uma vez que as mesmas serão registradas em banco de dados e analisadas em termos globais, sem a identificação dos respondentes.

Desde já, agradeço sua colaboração!

Patrícia Abate  
Mestranda do PPGP/UFJF  
Analista Educacional da SEE/MG

\*Obrigatório

## Perfil

Informe o ano que você foi submetido ao processo de avaliação de desempenho pela primeira vez (AED, ADI ou ADGP). \*

Informe quanto tempo você é membro da Comissão de Avaliação e/ou é responsável pela inserção de dados no SISAD da Diretoria a qual pertence. \*

- até 1 ano
- 1 a 4 anos
- 4 a 8 anos
- 8 a 10 anos

Informe o tipo de avaliação de desempenho que foi submetido(a) em 2013. \*

- Avaliação Especial de Desempenho (AED)
- Avaliação de Desempenho Individual (ADI)
- Avaliação de Desempenho do Gestor Público (ADGP)

## Questões 1 a 6

Avalie as proposições abaixo e responda de acordo com sua experiência na implantação do processo de Avaliação de Desempenho na unidade (Diretoria/Superintendência) a qual pertence.

Considere que "1" representa forte discordância; "4", forte concordância; e "2" e "3" são graus intermediários.

**1. Após dez anos de implantação da política de Avaliação de Desempenho na SEE/MG, o processo já se encontra consolidado na diretoria/setor a qual pertence. \***

1 2 3 4

Forte discordância     Forte Concordância

**2. O processo de Avaliação de Desempenho está consolidado na SEE/MG. Entretanto, ainda vivencia resistências à política. \***

1 2 3 4

Forte discordância     Forte Concordância

**3. Existem resistências ao processo de Avaliação de Desempenho na unidade a qual pertence. Estas estão relacionadas à atuação das chefias na condução do processo. \***

1 2 3 4

Forte discordância     Forte Concordância

**4. Existem resistências ao processo de Avaliação de Desempenho na SRE a qual pertence. Estas estão relacionadas à atuação das comissões de avaliação no processo. \***

1 2 3 4

Forte discordância     Forte Concordância

**5. Existem resistências ao processo de Avaliação de Desempenho na unidade a qual pertence. Estas estão relacionadas aos formulários de avaliação de desempenho utilizados (PGDI, Instrumento de Avaliação). \***

1 2 3 4

Forte discordância     Forte Concordância

**6. Independente da metodologia utilizada nos processos de ADI e AED, os servidores sempre ficam insatisfeitos quando recebem uma pontuação que consideram abaixo do seu desempenho. \***

1 2 3 4

Forte discordância     Forte Concordância

## Questões 7 a 14

Para que o processo de avaliação de desempenho na SEE/MG não se torne um simples conjunto de procedimentos formalistas, sem maiores efeitos práticos, quais mudanças você percebe que são necessárias e em que intensidade?

Considere o processo avaliatório vivenciado em 2013.

Marque apenas uma alternativa.

**7. Estrutura do formulário do PGDI. (Metodologia Resolução SEPLAG/SEE 7.110/2009) \***

- Atende plenamente, não são necessárias modificações.
- Atende satisfatoriamente, são necessárias pequenas alterações na forma de conduzir o processo.
- Não atende satisfatoriamente, por isso são necessárias alterações no modelo.
- Apresenta grandes problemas, por isso são necessárias muitas alterações no modelo do PGDI e na forma de atuação da chefia.

**8. Participação do gestor na elaboração e acompanhamento do PGDI. \***

- Atende plenamente, não são necessárias modificações.
- Atende satisfatoriamente, são necessárias pequenas alterações somente na forma de conduzir o processo.
- Não atende satisfatoriamente, por isso são necessárias alterações no modelo do PGDI.
- Apresenta grandes problemas, por isso são necessárias alterações no modelo do PGDI e na forma de atuação das chefias/comissão de avaliação.

**9. Critérios de avaliação, descritores e forma de pontuar o instrumento de avaliação. (Metodologia Resolução SEPLAG/SEE 7.110/2009) \***

- Atende plenamente, não são necessárias modificações.
- Atende satisfatoriamente, são necessárias pequenas alterações na forma de conduzir o processo.
- Não atende satisfatoriamente, por isso são necessárias alterações no modelo.
- Apresenta grandes problemas, por isso são necessárias muitas alterações no modelo e na forma de atuação das chefias/comissão de avaliação.

**10. Atuação da comissão de avaliação ao avaliar o servidor. \***

- Atende plenamente, não são necessárias modificações.
- Atende satisfatoriamente, são necessárias pequenas alterações na forma de conduzir o processo.
- Não atende satisfatoriamente, por isso são necessárias alterações no modelo.
- Apresenta grandes problemas, por isso são necessárias muitas alterações no modelo e na forma de atuação das chefias/comissão de avaliação.

**11. Transparência do processo de avaliação de desempenho na sua diretoria/setor. \***

- Atende plenamente, não são necessárias modificações.
- Atende satisfatoriamente, porém são necessárias pequenas alterações na forma de conduzir o processo e facilitar o acesso aos documentos.
- Não atende satisfatoriamente, por isso são necessárias alterações no modelo (alteração de formulários para possibilitar maior clareza na definição das metas do servidor e interposição de recursos).
- Apresenta grandes problemas, por isso são necessárias muitas alterações no modelo e na forma de atuação das chefias/comissão de avaliação.

**12. Utilização dos resultados de ADI e AED na gestão do desempenho do servidor na SRE a qual pertence. \***

- Atende plenamente, não são necessárias modificações.
- Atende satisfatoriamente, porém são necessárias pequenas alterações que vinculem os resultados da Avaliação de Desempenho a outros processos de gestão.
- Não atende satisfatoriamente, por isso são necessárias alterações no modelo da Avaliação de Desempenho que possibilitem maior vinculação dos resultados da Avaliação de Desempenho a outros processos de gestão do desempenho.
- Apresenta grandes problemas, por isso são necessárias muitas alterações no modelo da Avaliação de Desempenho e na forma de conduzir o processo a fim de possibilitar maior vinculação dos resultados da Avaliação de Desempenho aos processos de gestão do desempenho.

**13. Possibilidade de recurso contra o resultado da avaliação de desempenho na sua diretoria/setor. \***

- Atende plenamente, não são necessárias modificações.
- Atende satisfatoriamente, porém são necessárias pequenas alterações na forma de conduzir o processo e facilitar o acesso aos documentos.
- Não atende satisfatoriamente, por isso são necessárias alterações no modelo (alteração de formulários para possibilitar maior clareza na definição das metas do servidor e interposição de recursos).
- Apresenta grandes problemas, por isso são necessárias muitas alterações no modelo e na forma de atuação das chefias/comissão de avaliação.

**14. Registro dos dados no Sistema Informatizado da Avaliação de Desempenho (SISAD). \***

- Atende plenamente, não são necessárias modificações.
- Atende satisfatoriamente, porém são necessárias alterações para agilizar as inserções de dados (prazos, descentralização de senhas).
- Não atende satisfatoriamente, por isso são necessárias alterações para agilizar as inserções e garantir maior fidedignidade no registro dos dados.
- Apresenta grandes problemas, por isso são necessárias muitas alterações no sistema, a fim de agilizar as inserções, garantir fidedignidade no registro dos dados e emissão de relatórios para monitoramento.

**Questões 15 a 18**

Informe sobre a relação entre planejamento e resultado da avaliação de desempenho, isto é, suas metas acordadas no PGDI em 2013 e a pontuação atribuída no instrumento de avaliação.

Responda as proposições abaixo, escolhendo uma das alternativas que melhor representa o que você tem visto acontecer na unidade (Diretoria/Superintendência) a qual pertence.

**15. Em que medida as metas/ações do PGDI tem sido considerado pela chefia/comissão de avaliação no momento de avaliar o servidor? \***

- Na prática, o PGDI não é considerado no momento da avaliação.
- O PGDI é mal elaborado, por isso é pouco considerado.
- O PGDI é considerado, mas não influencia o resultado.
- O PGDI sempre é considerado no momento da avaliação e influencia o resultado.

**16. Considerando o ano de 2013, quanto tempo você dispensou para elaborar seu PGDI em 2013? Como foi feito? \***

- Não houve alteração das metas/ações em relação aos anos anteriores. Houve apenas uma atualização do formulário, validado pela chefia.
- Individualmente, aproximadamente 15 minutos.
- Individualmente, em 30 minutos ou mais.
- Juntamente com a chefia imediata, entre 30 e 60 minutos.
- Houve uma reunião no setor/diretoria para definir coletivamente as metas/ações de todos os servidores.

**17. Quanto tempo (anual) sua chefia imediata dispensou para conversar com você sobre o seu PGDI em 2013? \***

Considere a elaboração das metas e acompanhamentos.

- Nenhum.
- Menos de 15 minutos no ano.
- Aproximadamente 1 hora no ano.
- 2 horas ou mais no ano.

**18. Você considera que a elaboração das metas/ações do seu PGDI referente ao último período avaliatório refletem o trabalho confiado e desempenhado por você no ano de 2013? \***

Marque a alternativa que melhor responde à questão.

- As metas/ações não estão bem elaboradas, mas eu e minha chefia entendemos o que significam.
- Não reflete. Meu trabalho extrapola o que foi registrado no PGDI em 2013.
- A elaboração das metas/ações, assim como o acompanhamento registrado no formulário refletem plenamente o trabalho desenvolvido em 2013.
- Outro:

## Questões 19 a 21

Informe sobre a nova metodologia de Avaliação de Desempenho por Competências. (Resolução SEPLAG 01/2013)

**19. As orientações recebidas até o presente momento da Diretoria de Avaliação de Desempenho foram suficientes para a compreensão da nova metodologia? \***

Considere até o dia 20/05/2014.

- As orientações dadas em treinamento complementaram o disposto na legislação.
- As orientações foram suficientes, porém somente a finalização do processo em dezembro de 2014 dirá se a metodologia foi compreendida plenamente.
- As orientações não foram suficientes para implantar corretamente a nova metodologia de avaliação de desempenho por competências. Persistem muitas dúvidas.

**20. As alterações no formulário do PGDI, dadas pela nova metodologia, facilitou a definição das atribuições para o servidor e o comprometimento deste com as metas institucionais. \***

1 2 3 4

Forte discordância     Forte concordância

**21. O instrumento de avaliação proposto pela nova metodologia está mais próximo das situações de trabalho vivenciadas pelos servidores em exercício na sede da SEE/MG. \***

1 2 3 4

Forte discordância     Forte concordância

## Questões abertas 22 a 27

22. Você percebe que a SEE/MG utiliza o processo de Avaliação de Desempenho como instrumento de valorização do servidor público? Justifique. \*

23. Quais os benefícios profissionais você recebeu no período de 2005 a 2013, que acredita ter ocorrido em decorrência da pontuação obtida em sua Avaliação de Desempenho? \*

24. Você percebe que o processo de Avaliação de Desempenho é utilizado na SEE/MG com caráter punitivo? Exemplifique. \*

25. Como você avalia a utilização dos resultados da ADI e AED nos demais processos de gestão de pessoas da SEE/MG? \*

Considere os benefícios de promoção por escolaridade e progressão na carreira, além de outras oportunidades de crescimento na Diretoria/Superintendência.

26. Apresente sugestões que possam favorecer a implantação da nova metodologia de avaliação de desempenho por competências na sua Diretoria/Superintendência.. \*

Considere ações que NÃO requerem interferência externa.

27. Apresente sugestões que possam favorecer a implantação da nova metodologia de avaliação de desempenho por competências na SEE/MG. \*

Considere ações que requerem interferência do Gabinete da SEE e/ou SEPLAG.

Enviar

Nunca envie senhas em Formulários Google.

**III - Perguntas norteadoras para entrevista: representantes de unidade de recursos humanos responsáveis pela implantação do processo de avaliação de desempenho por competências em quatro Secretarias de Estado (SEPLAG, SEF, SEAPA, e SES)**

Informe qual o seu Órgão.

- Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento
- Secretaria de Estado de Fazenda
- Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
- Secretaria de Estado de Saúde

Informe quanto tempo você está a frente/participa das orientações sobre o processo de Avaliação de Desempenho no Órgão a qual pertence.

- até 1 ano
- 1 a 4 anos
- 4 a 8 anos
- 8 a 10 anos

Questões - 1 a 10

Em 2013, a SEPLAG/MG sistematizou em documento algumas dificuldades na implantação do processo de avaliação de desempenho no Estado\*. Quatro delas merecem destaque: I - Resistência inicial ao processo de Avaliação de Desempenho. II - Mudança de cultura a fim de consolidar a cultura do planejamento e do acompanhamento do gestor quanto às atividades realizadas pelo servidor. “A cultura de avaliação, ainda incipiente no setor público, leva algumas chefias, por exemplo, a não se sentirem à vontade para avaliar os servidores de sua equipe. Disso decorre, de certa forma, a resistência de parte dos servidores, chefias e outros atores envolvidos”. III - Falta de credibilidade no processo. “Houve muito receio e desconfiança de que os servidores pudessem ser prejudicados com a implementação de novos instrumentos de gestão diretamente ligados à remuneração e às carreiras e, principalmente, ligados à possibilidade de demissão”.

IV - Falta de comprometimento. “Verificou-se a falta de comprometimento por parte dos avaliadores, que alegaram falta de tempo ou mesmo demonstraram total descrédito com relação à Avaliação de Desempenho e não assumiram o acompanhamento dos servidores de sua equipe de trabalho como atividade intrínseca do cargo de chefia que ocupavam e como etapa imprescindível para a Avaliação de Desempenho.”

Referência: SEPLAG/MG. Avaliação de Desempenho. Programa Mineiro de Empreendedorismo e Gestão para Resultados Municipais. 2ª ed. Governo do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, abril de 2013. Pág. 20 a 22. Disponível em <http://conversandosobregestao.mg.gov.br/images/cartilhas/10.%20Avaliacao%20de%20Desempenho.pdf>

1. Dentre as quatro dificuldades apresentadas, quais foram identificadas no seu Órgão?
2. Caso elas persistam em 2014, existe alguma ação da unidade de Recursos Humanos dessa Secretaria, no sentido de evitar essas dificuldades ou minimizar seus efeitos?
3. Na sua percepção, após 10 anos de implantação da política de Avaliação de Desempenho em Minas Gerais, pode-se falar em resistências ao processo? De que forma isto pode ser percebido no seu Órgão?
4. Na sua percepção, a implantação da metodologia de Avaliação de Desempenho por Competências minimizou estes efeitos? De que forma?
5. Quanto tempo/horas de treinamento foi dispensado para capacitar os membros das Comissões de Avaliação de Desempenho desse Órgão para que estes pudessem compreender a nova metodologia? De que forma as orientações/treinamento ocorreu?
6. Com a alteração dos formulários (Plano de Gestão do Desempenho Individual - PGDI e Instrumentos de Avaliação), as competências essenciais tem sido suficientes para aferir o desempenho do servidor desse Órgão?  
Competências essenciais: Foco em Resultados; Foco no Cliente; Inovação; Trabalho em Equipe; e Comprometimento Profissional.

7. Houve questionamentos dos servidores avaliados quanto aos conhecimentos, habilidades e atitudes propostos no instrumento de avaliação? Em caso afirmativo, quais foram os mais recorrentes?

8. De que forma a unidade de Recursos Humanos desse Órgão tem identificado "GAPS" de competências entre os servidores avaliados? Existe algum levantamento nesse sentido?

Considere "GAPS" como lacunas; diferença entre as competências necessárias e as competências existentes no Órgão.

9. Na sua percepção, de que forma a avaliação de desempenho por competências tem possibilitado a integração entre os subsistemas de gestão de pessoas no Órgão a qual pertence?

10. Sem contar os benefícios já previsto na legislação vinculados ao resultado da Avaliação de Desempenho (Promoção por escolaridade, Progressão na Carreira e Adicional de Desempenho), você percebe alguma relação entre a pontuação obtida na avaliação de desempenho e a valorização remuneratória do servidor desse Órgão? E na sua unidade administrativa (Diretoria/Superintendência)?

#### **IV - Perguntas norteadoras para entrevista: gestor responsável pela implantação do processo de avaliação de desempenho na SEPLAG/MG**

Questões 1 a 10

Em 2013, a SEPLAG/MG sistematizou em documento algumas dificuldades na implantação do processo de avaliação de desempenho no Estado\*. Quatro delas merecem destaque: I - Resistência inicial ao processo de Avaliação de Desempenho. II - Mudança de cultura a fim de consolidar a cultura do planejamento e do acompanhamento do gestor quanto às atividades realizadas pelo servidor. “A cultura de avaliação, ainda incipiente no setor público, leva algumas chefias, por exemplo, a não se sentirem à vontade para avaliar os servidores de sua equipe. Disso decorre, de certa forma, a resistência de parte dos servidores, chefias e outros atores envolvidos”. III - Falta de credibilidade no processo. “Houve muito receio e desconfiança de que os servidores pudessem ser prejudicados com a implementação de novos instrumentos de gestão diretamente ligados à remuneração e às carreiras e, principalmente, ligados à possibilidade de demissão”. IV - Falta de comprometimento. “Verificou-se a falta de comprometimento por parte dos avaliadores, que alegaram falta de tempo ou mesmo demonstraram total descrédito com relação à Avaliação de Desempenho e não assumiram o acompanhamento dos servidores de sua equipe de trabalho como atividade intrínseca do cargo de chefia que ocupavam e como etapa imprescindível para a Avaliação de Desempenho.”

Referência: SEPLAG/MG. Avaliação de Desempenho. Programa Mineiro de Empreendedorismo e Gestão para Resultados Municipais. 2ª ed. Governo do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, abril de 2013. Pág. 20 a 22. Disponível em <http://conversandosobregestao.mg.gov.br/images/cartilhas/10.%20Avaliacao%20de%20Desempenho.pdf>

1. Como diretora da Diretoria Central da Gestão do Desempenho (DCGD), você percebe que estas dificuldades permanecem em 2014 na SEPLAG? E em outros órgãos do Estado?
2. Em caso afirmativo, quais ações estão sendo realizadas pela DCGD para evitar estas dificuldades ou minimizar seus efeitos?

3. Na sua percepção, após 10 anos de implantação da política de avaliação de desempenho, pode-se falar em resistências ao processo no Estado? De que forma isto pode ser percebido?
4. Em caso afirmativo, a implantação da metodologia de avaliação de desempenho por competências minimizou estes efeitos? De que forma?
5. Desde 2010, a SEPLAG tem avaliado os servidores no instrumento de avaliação, cujos critérios se referem às competências essenciais definidas pela Res. SEPLAG 01/2013. As competências essenciais tem sido suficientes para aferir o desempenho do servidor dessa Secretaria?
6. Quanto tempo/horas de treinamento foi dispensado para capacitar os membros de comissão de avaliação de desempenho da SEPLAG para que estes pudessem compreender a nova metodologia? De que forma as orientações/treinamento ocorreu?
7. Houve questionamentos dos servidores avaliados quanto aos conhecimentos, atitudes e habilidades propostos no instrumento de avaliação? Em caso afirmativo, quais foram os mais recorrentes?
8. Quanto essa Secretaria disponibilizou em 2013 do orçamento para atender as necessidades detectadas nos Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI) dos servidores (ações de desenvolvimento)?
9. Atualmente, apenas as Assessorias de Gestão Estratégica Integrada (AGEI) contam com competências técnicas definidas. As demais diretorias/equipes de trabalho da SEPLAG tem demandado o mapeamento das competências técnicas para outros cargos/funções? Qual a previsão de mapeamento das competências técnicas na SEPLAG? E na SEE?
10. Sem contar os benefícios já previsto na legislação (Promoção por escolaridade, Progressão na Carreira e Adicional de Desempenho), você percebe alguma relação entre a pontuação obtida na avaliação de desempenho e a valorização remuneratória do servidor dessa Secretaria? E na sua unidade administrativa (Diretoria/Superintendência)?

## **V - Perguntas norteadoras para entrevista: gestor responsável pela implantação do processo de avaliação de desempenho na SEE/MG**

Questões - 1 a 5

Em 2013, a SEPLAG/MG sistematizou em documento algumas dificuldades na implantação do processo de avaliação de desempenho no Estado\*. Quatro delas merecem destaque: I - Resistência inicial ao processo de Avaliação de Desempenho. II - Mudança de cultura a fim de consolidar a cultura do planejamento e do acompanhamento do gestor quanto às atividades realizadas pelo servidor. “A cultura de avaliação, ainda incipiente no setor público, leva algumas chefias, por exemplo, a não se sentirem à vontade para avaliar os servidores de sua equipe. Disso decorre, de certa forma, a resistência de parte dos servidores, chefias e outros atores envolvidos”. III - Falta de credibilidade no processo. “Houve muito receio e desconfiança de que os servidores pudessem ser prejudicados com a implementação de novos instrumentos de gestão diretamente ligados à remuneração e às carreiras e, principalmente, ligados à possibilidade de demissão”. IV - Falta de comprometimento. “Verificou-se a falta de comprometimento por parte dos avaliadores, que alegaram falta de tempo ou mesmo demonstraram total descrédito com relação à Avaliação de Desempenho e não assumiram o acompanhamento dos servidores de sua equipe de trabalho como atividade intrínseca do cargo de chefia que ocupavam e como etapa imprescindível para a Avaliação de Desempenho.”

Referência: SEPLAG/MG. Avaliação de Desempenho. Programa Mineiro de Empreendedorismo e Gestão para Resultados Municipais. 2ª ed. Governo do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, abril de 2013. Pág. 20 a 22. Disponível em <http://conversandosobregestao.mg.gov.br/images/cartilhas/10.%20Avaliacao%20de%20Desempenho.pdf>

1. No seu trabalho como Subsecretário de Gestão de Recursos Humanos, o senhor identifica algumas destas dificuldades? Quais?
2. Em caso afirmativo, existe alguma ação desta Subsecretaria, no sentido de evitar essas dificuldades ou minimizar seus efeitos?

3. Na sua percepção, após 10 anos de implantação da política de avaliação de desempenho, pode-se falar em resistências ao processo no Estado? De que forma isto pode ser percebido?
4. De que forma o processo de avaliação de desempenho está vinculado a outros processos de gestão de pessoas na SEE/MG?
5. Na SEE/MG, como são compreendidos a valorização e o reconhecimento do desempenho eficiente do servidor?